



As plataformas eletrónicas na administração e gestão das escolas; Autonomia do agrupamento ou controlo, um estudo de caso num agrupamento de escolas

Carlos Manuel de Araújo Gonçalves

UMinho | 2023

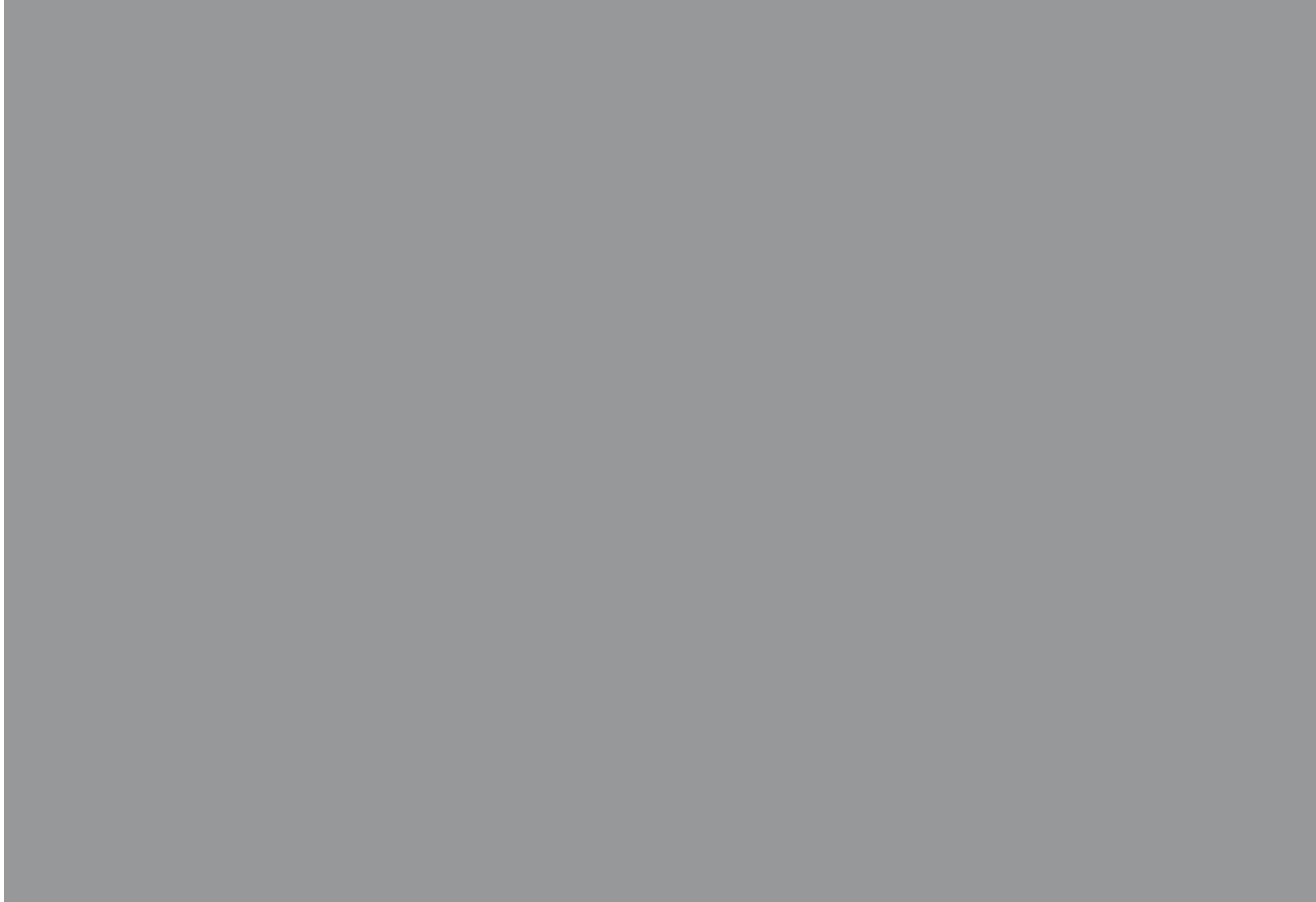


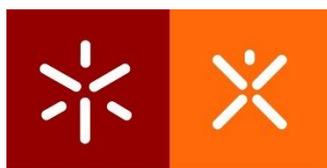
Universidade do Minho
Instituto de Educação

Carlos Manuel de Araújo Gonçalves

As plataformas eletrónicas na administração e gestão das escolas; Autonomia do agrupamento ou controlo, um estudo de caso num agrupamento de escolas

Outubro 2023





Universidade do Minho

Instituto de Educação

CARLOS MANUEL DE ARAÚJO GONÇALVES (PG45748)

As plataformas eletrónicas na administração e gestão das escolas; Autonomia do agrupamento ou controlo, um estudo de caso num agrupamento de escolas

Dissertação de Mestrado

Orientação Professora Doutora Maria Fernanda Martins Santos

Mestrado em Ciências da Educação

Área de Especialização em Administração Educacional

Outubro 2023

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Universidade do Minho, 30 de outubro de 2023

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à Professora Doutora Maria Fernanda dos Santos Martins, pela partilha do seu saber, pela sua orientação séria, exigente e rigorosa, pelo seu apoio, carinho e atenção tida durante a elaboração deste trabalho e sempre com indicações essenciais e necessárias à melhoria e conclusão do mesmo.

Aos Professores do 1º ano do Mestrado em Administração Educacional, pela simpatia e abertura com que me receberam e a forma como partilharam toda a sua enorme sabedoria.

Ao Agrupamento de Escolas “O Mocho”, na pessoa do seu Diretor, pela disponibilidade e amabilidade com que me acolheu e permitiu que o trabalho empírico fosse desenvolvido no seu agrupamento.

Ao meu Diretor e colegas da equipa que tudo facilitaram para que eu desenvolvesse o meu Mestrado.

À minha família, amigos e colegas de Mestrado que durante todo este processo me apoiaram e acreditaram que chegaria a bom porto, com um carinho especial à Ana Rita, pelo apoio e pelas nossas conversas.

À Catarina, a minha grande fonte de inspiração. Dedico-lhe este trabalho, com a certeza que todos os sonhos são possíveis.

À Fátima, que comigo caminhou e partilhou esta aventura, sem nunca me deixar esmorecer, permanecendo ao meu lado, incondicionalmente.

Aos meus pais, que do seu pedestal de mais de oito décadas e meia de vida, sempre consideraram os estudos dos filhos como seu grande legado.

A todos, muito obrigado!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio, nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 30 de outubro de 2023

Assinatura:

AS PLATAFORMAS ELETRÓNICAS NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DAS ESCOLAS; AUTONOMIA DO AGRUPAMENTO OU CONTROLO, UM ESTUDO DE CASO NUM AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

Resumo

A presente dissertação resulta de uma investigação que incidiu no papel que as plataformas eletrónicas desempenham na administração e gestão das escolas e teve como referência a seguinte questão de investigação: “Plataformas Eletrónicas: Autonomia do agrupamento ou controlo?”. Foi nosso propósito, tentar compreender se elas concorrem para reforçar a autonomia ou pelo inverso, contribuem para o reforço do controlo da organização escolar.

Com a tecnologização das tarefas de administração e gestão das escolas, a comunicação, quer entre a escola e a tutela e vice versa, assim como da escola com a comunidade, realiza-se maioritariamente de forma digital. Para o presente estudo, inscrito num paradigma de natureza qualitativo e interpretativo e cujo método de investigação aplicado foi o estudo de caso, as opções metodológicas para a recolha e análise de dados incidiram numa ficha de autopreenchimento (com análise estatística dos resultados) e em entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas ao Diretor, à equipa de apoio ao Diretor e ao Chefe dos serviços administrativos, de um agrupamento de escolas.

Para esta finalidade importou alcançar as perceções, interpretações e formas de execução dos atores inquiridos sobre o uso das plataformas eletrónicas e o seu efeito na administração e gestão das escolas, de modo a compreender lógicas de atuação e perceber se somente existe reprodução das orientações normativas ou também existe autorrecriação e produção de regras não formais.

As plataformas eletrónicas são percebidas pelos atores inquiridos como instrumentos facilitadores no processo de administração e gestão escolar, mas em simultâneo também as consideram como castradoras da autonomia e altamente controladoras de toda a gestão escolar. Embora estas assumam um papel modernizador na simplificação de tarefas e disponibilização permanente e imediata da informação, exercem um carácter normalizador, burocrático, de controlo oculto e impessoal (por intermédio da máquina) sobre as organizações escolares. Ficou evidente que o uso das plataformas é impactante na limitação do exercício da autonomia do agrupamento e executa um forte controlo sobre este. A sua utilização maciça sublevou a forma de “governar” uma escola com efeitos muito acentuados nas relações administrativas e pedagógicas.

Esta nossa interpretação é apoiada pela análise dos dados recolhidos, tendo esta pesquisa privilegiado um olhar burocrático e político na procura de uma resposta sustentada à nossa questão de partida e à verificação das hipóteses e objetivos por nós alvitrados.

Palavras chave: Escola, Autonomia, Controlo e Plataformas Eletrónicas.

ELECTRONIC PLATFORMS IN SCHOOL ADMINISTRATION AND MANAGEMENT; GROUP AUTONOMY OR CONTROL, A CASE STUDY IN A SCHOOL GROUP

Abstract

The current dissertation is the result of an investigation that focused on the role electronic platforms play in the administration and management of schools, with the following research question as reference: "Electronic Platforms: Autonomy of the school group or control?". Our purpose was to try to understand whether they contribute to reinforcing autonomy or, conversely, to strengthening control over the school organization.

With the digitization of administrative and management tasks in schools, communication, both between the school and the educational authorities and vice versa, as well as between the school and the community, primarily takes place digital. For this current study, which is framed within a qualitative and interpretative paradigm and employs a case study as the research method, the methodological choices for data collection and analysis focused on a self-completion form (with statistical analysis of the results) and semi-structured interviews conducted with the Principal, the Principal's support team, and the Head of the administrative services of a school group located.

The goal was to gain insight into the perceptions, interpretations, and methods of implementation of the actors interviewed regarding the use of electronic platforms and their impact on school administration and management, in order to understand patterns of action and determine if there is only a reproduction of normative guidelines or also self-recreation and the production of informal rules.

The electronic platforms are perceived by the interviewed actors as facilitative tools in the school administration and management process. However, at the same time, they are also seen as limiting autonomy and exerting strong control over all aspects of school management. While they play a modernizing role in simplifying tasks and providing information continuously and immediately, they also have a normalizing and bureaucratic character, of hidden and impersonal (machine-mediated) control over school organizations. It became evident that the use of these platforms significantly limits the exercise of autonomy by the school group and enforces strong control over it. Their extensive use has transformed the way a school is "governed," with very pronounced effects on administrative and pedagogical relationships.

Our interpretation is supported by the analysis of the collected data, as this research favored a bureaucratic and political perspective in seeking a well-founded response to our initial question and in verifying the hypotheses and objectives we proposed.

Keywords: School, Autonomy, Control and Electronic Platforms.

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	II
AGRADECIMENTOS	III
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE QUADROS.....	X
ÍNDICE DE TABELAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - AS PLATAFORMAS ELETRÓNICAS NA ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA.....	5
1. O DIGITAL – A NOVA FORMA DE TRABALHAR.....	5
2. AS PLATAFORMAS ELETRÓNICAS NA EDUCAÇÃO.....	6
3. QUESTÃO DE PARTIDA	11
4. OBJETIVOS	12
5. HIPÓTESES TEÓRICAS	12
6. ESTUDOS REALIZADOS QUE ENGLOBALAM PLATAFORMAS ELETRÓNICAS.....	13
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	16
1. A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO – QUE FOCOS?	16
2. O ARCO IRIS DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS	17
3. O MODELO BUROCRÁTICO	20
4. O MODELO POLÍTICO.....	28
CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	33
1. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	33
2. AS PLATAFORMAS DO NOSSO ESTUDO	34
2.1 - <i>As “mais valias” do uso das plataformas.....</i>	<i>35</i>
2.2 - <i>Funcionalidades das plataformas estudadas.....</i>	<i>36</i>
3. PARADIGMA DE INVESTIGAÇÃO.....	41
4. MÉTODO DE PESQUISA: O ESTUDO DE CASO	45
5. TÉCNICAS DE PESQUISA E DE RECOLHA DE DADOS	46
6. A ENTREVISTA.....	48
7. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS.....	52
CAPÍTULO IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	54
1. CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO ONDE FOI DESENVOLVIDO O ESTUDO EMPÍRICO	55
2. ANÁLISE DOS DADOS DA FICHA DE AUTOPREENCHIMENTO	56
2.1 - <i>O tempo gasto nas plataformas.....</i>	<i>58</i>
2.2 - <i>Dinâmicas (formas) de trabalho, constrangimentos e prazos de execução das plataformas</i>	<i>63</i>
2.3 - <i>As perceções dos atores acerca das plataformas.....</i>	<i>65</i>
2.4 - <i>Qual a orientação (número de respondentes) das respostas?.....</i>	<i>73</i>

3. ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS.....	75
4. SÍNTESE INTERPRETATIVA DA ANÁLISE DE CONTEÚDOS.....	99
5. A MOBILIZAÇÃO DOS MODELOS DE ANÁLISE.....	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
BIBLIOGRAFIA.....	110
LEGISLAÇÃO CITADA E CONSULTADA.....	114
APÊNDICES.....	115
APÊNDICE I - CARTA/PROTOCOLO	115
APÊNDICE II - GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRETOR - DIRETOR (E1.DIR).....	116
APÊNDICE III - GUIÃO DE ENTREVISTA AO CHEFE DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS (E2.CSAE).....	119
APÊNDICE IV - GUIÃO DE ENTREVISTA AO ADJUNTO A DO DIRETOR (E3.ADJ A)	121
APÊNDICE V - GUIÃO DE ENTREVISTA AO ADJUNTO B DO DIRETOR (E4.ADJ B)	124
APÊNDICE VI - GUIÃO DE ENTREVISTA AO SUBDIRETOR (E5.SUBD).....	127
APÊNDICE VII - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO DIRETOR (E1.DIR).....	130
APÊNDICE VIII - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO CHEFE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS (E2.CSAE)	142
APÊNDICE IX - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO ADJUNTO A DO DIRETOR (E3.ADJ A)	148
APÊNDICE X - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO ADJUNTO B DO DIRETOR (E4.ADJ B).....	156
APÊNDICE XI - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO SUBDIRETOR (E5.SUBD).....	165
APÊNDICE XII - FICHA DE AUTOPREENCHIMENTO (BASE)	177
APÊNDICE XIII - FICHA DE AUTOPREENCHIMENTO DO DIRETOR (E1.DIR)	180
APÊNDICE XIV - FICHA DE AUTOPREENCHIMENTO DO CHEFE DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS (E2.CSAE)	183
APÊNDICE XV - FICHA DE AUTOPREENCHIMENTO DO ADJUNTO A DO DIRETOR (E3.ADJ A).....	186
APÊNDICE XVI - FICHA DE AUTOPREENCHIMENTO DO ADJUNTO B DO DIRETOR (E4.ADJ B)	189
APÊNDICE XVII - FICHA DE AUTOPREENCHIMENTO DO SUBDIRETOR (E5.SUBD)	191

Índice de Quadros

Quadro 1: Conceitos indicadores no desenvolvimento do estudo	4
Quadro 2: Plataformas Eletrónicas e descrição de funcionalidades	7
Quadro 3: Os fluxos de dados entre as plataformas do estudo.....	35
Quadro 4: As ‘mais valias’ do uso das plataformas.....	35
Quadro 5: Serviços partilhados da plataforma SIGRHE.....	37
Quadro 6: Resumo de valências da plataforma INOVAR+	38
Quadro 7: Fluxos da plataforma Escola Digital.....	40
Quadro 8: Fluxos da plataforma GESEDU	40
Quadro 9: Síntese da análise de conteúdo	98

Índice de Tabelas

Tabela 1: Estudos realizados que englobam plataformas eletrónicas.....	14
Tabela 2: Perfil dos entrevistados e dados da entrevista.....	49
Tabela 3: Ficha de autopreenchimento do E1.DIR	58
Tabela 4: Ficha de autopreenchimento do E2.CSAE	58
Tabela 5: Ficha de autopreenchimento do E3.AdjA	59
Tabela 6: Ficha de autopreenchimento do E4.AdjB.....	59
Tabela 7: Ficha de autopreenchimento do E5.SubD.....	60
Tabela 8: Ficha de autopreenchimento - Dados Globais	60
Tabela 9: O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma.....	63
Tabela 10: Principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas	64
Tabela 11: Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho	64
Tabela 12: Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar	65
Tabela 13: Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho	65
Tabela 14: Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas.....	66
Tabela 15: Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas ...	66
Tabela 16: Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis	67
Tabela 17: Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante.....	67
Tabela 18: Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho	68
Tabela 19: São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes).....	68
Tabela 20: Para completar a tarefa, “recria” dados para serem ajustados às exigências das plataformas	69
Tabela 21: Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas).....	69
Tabela 22: Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento.....	70
Tabela 23: Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do agrupamento na sua autonomia	70
Tabela 24: Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia	71
Tabela 25: Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade	71
Tabela 26: Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente.....	72

Tabela 27: As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”	72
Tabela 28: Qual a orientação (número de respondentes) das respostas	73

Índice de Figuras

Figura 1: Dados globais do uso mensal das plataformas em estudo.....	61
Figura 2: Dados globais do uso anual e média mensal das plataformas em estudo	62
Figura 3: Dados globais (%) do uso médio anual das plataformas em estudo	62
Figura 4: Autonomia ou Controlo, que perceções?	73

Lista de Abreviaturas

<u>Sigla</u>	<u>Descrição</u>
AA	Autoavaliação
ADD	Avaliação de Desempenho Docente
AE/ENA	Agrupamento de Escolas ou Escola Não Agrupada
AI	Avaliação Interna
BEP	Bolsa de Emprego Público
CE	Contratação de Escola
CEF	Cursos de educação e formação
CG	Conselho Geral
CI	Contratação Inicial
CP	Conselho Pedagógico
CPCJ	Comissão de Proteção de Crianças e Jovens
DGAE	Direcção-Geral da Administração Escolar
DGAEP	Direcção-Geral da Administração e Emprego Público
DGE	Direção Geral da Educação
DGEEC	Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência
DGEstE	Direcção-Geral dos Estabelecimentos Escolares
DL	Decreto-Lei
E-360	Escola-360
EFA	Educação e formação de adultos
ESCOLA DIGITAL	Registo de equipamentos informáticos gratuitos
GESEDU	Plataforma de Apoio aos Manuais Escolares gratuitos
GR	Grupo de Recrutamento
IGEC	Inspeção-Geral da Educação e Ciência
IGEFE	Instituto de Gestão Financeira da Educação
INOVAR	Solução Integrada de Gestão Escolar
MEC	Ministério da Educação e Ciência
MEGA	Manuais Escolares Gratuitos
MISI	Sistema de Informação do Ministério da Educação
PAA	Plano Anual de Atividades

<u>Sigla</u>	<u>Descrição</u>
PD	Pessoal docente
PE	Plataformas Eletrónicas
PI	Plataformas Informáticas
PND	Pessoal não docente
RBE	Rede de Bibliotecas Escolares
RI	Regulamento Interno
RR	Reserva de Recrutamento
SIGE	Sistema Integrado de Gestão de Escolas
SIGO	Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SIGRHE	Sistema Interativo de Gestão de Recursos Humanos de Educação
SINAGET	Sistema Nacional de Gestão de Turmas
SIOE	Sistema de Informação da Organização do Estado
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

Numa perspetiva da escola como organização, salientamos que a escola congrega uma pluralidade de indivíduos, com formas ímpares de pensar, de agir e com visões distintas sobre a realidade das mesmas. Os desafios que enfrenta são numerosos e profundos, os mais diversificados e complexos que possamos imaginar e que a organização escolar, em tempo algum, jamais enfrentou e que se refletem nas mais diversas formas e lógicas de ação dos seus atores. A escola é por reconhecimento unânime, um local onde coexiste, o antigo e a renovação e de excelência na construção de conhecimento.

A mudança obriga a uma otimização e (re)organização de regras, procedimentos, de estruturas e de recursos organizacionais. A Escola como origem de mudança e de inovação, precisa de se (re)organizar interiormente quanto ao seu modo de funcionamento, incorporando as tecnologias da informação e comunicação que estão em permanente mutação e evolução, estimulando por esta via a procura da inovação e da modernização. Não seguir este caminho é perder a linha do conhecimento e da evolução, não conseguindo responder às solicitações mais pertinentes e prementes de uma sociedade informada e informatizada (digitalizada), em que os processos e tarefas são cada vez mais automatizados e executados a uma velocidade perturbante.

É decisivo, portanto, refletir sobre estas transformações, as apropriações que delas são feitas e o impacto que as mesmas provocam nas organizações escolares.

O tema que nos propusemos trabalhar neste segundo ano do Mestrado em Administração Educacional foi desenvolvido, no plano empírico, numa escola do ensino público, com o foco centrado na organização e gestão escolar, tendo por base as múltiplas Plataformas Eletrónicas¹ que proliferam nas mais diversas áreas da administração e gestão escolar, sendo umas adotadas pelas próprias escolas e outras disponibilizadas pelo MEC.

Portanto e para materializar o objeto de estudo, procurar-se-á conhecer a evolução e importância das plataformas eletrónicas na organização e gestão escolar bem como, explicar qual a lente teórica da nossa análise. Contribuiu para tal propósito entender em quais os pressupostos se convenciam as plataformas eletrónicas, combinado com a análise de estudos de investigação sobre o tema.

As tecnologias de informação e comunicação, trouxeram uma nova forma de encarar a realidade e revolucionaram a nossa predisposição de atuação, desejando-se desta forma que as ferramentas de gestão assumam um papel descentralizador, dissipem os processos burocráticos e otimizem os fluxos

¹ Outros denominam-nas de plataformas informáticas ou plataformas digitais e outros ainda de software ou aplicação.

de trabalho. Revolucionaram por completo a nossa forma de trabalhar e de nos relacionar com o mundo do trabalho, contribuindo sobremaneira para a desmaterialização dos processos de gestão na escola.

A frequência do primeiro ano de Mestrado teve o condão de contribuir para o despertar de diferentes perspetivas e novas formas de olhar a escola como organização (híper)burocrática, muito além das relações de ensino-aprendizagem e das relações pedagógicas mais tradicionais.

Toda a problemática e envolvimento que compreende este tema desperta-me um enorme interesse e curiosidade em tentar perceber o impacto das plataformas eletrónicas na dinâmica diária da vida da escola e dos seus principais utilizadores (diretor, equipa diretiva e serviços administrativos). Esta curiosidade deve-se em grande parte à minha área de formação base, na área das TIC e também, talvez a mais decisiva das razões, pelas funções profissionais que venho desempenhando nos últimos anos, com a ocupação de uma variedade alargada nos cargos da equipa de apoio ao diretor, como assessor, adjunto e atualmente como subdiretor de um agrupamento de escolas do ensino público, que, por inerência do cargo, sou confrontado diariamente com as mais diversas plataformas eletrónicas e me obriga a investigar sobre o seu papel no seio da organização escolar, as suas formas e lógicas de atuação e ainda o impacto que têm no seio do agrupamento quanto ao modo de funcionamento deste. Esta proximidade permite vivenciar os seus variados préstimos facilitadores na execução e simplificação de tarefas, mas também as dificuldades por si criadas, o nível de complexidade de uso e as suas finalidades que são potenciadoras de criação de tensões e pressões. Acresce ainda o facto de ser um tema pouco estudado nas dissertações de mestrado na Universidade do Minho e nas restantes Universidades do país, elevando a dimensão e responsabilidade deste desafio.

Este estudo está estruturado em quatro capítulos, aos quais acresce a introdução e será finalizando com as considerações finais, as referências bibliográficas e os apêndices onde figuram a ficha de autopreenchimento, os guiões das entrevistas e respetivas transcrições.

O primeiro capítulo aclarará a justificação da questão de investigação na procura de perceber qual a centralidade das plataformas eletrónicas no contexto escolar, a sua influência e importância na gestão e administração das escolas, no plano da ação e na ação do diretor e as (de)limitações que cria à autonomia. Ainda neste capítulo, procuramos fundamentar a centralidade das plataformas eletrónicas no contexto escolar, que contribuiu para a definição da pergunta de partida. Ao mesmo tempo definiram-se objetivos que auxiliaram na procura da nossa pergunta de partida e simultaneamente “confrontar” com o pressuposto teórico por nós proposto.

O segundo capítulo apresenta as questões de enquadramento teórico e político-normativo, onde serão abordados os modelos de análise organizacional da escola que nos possibilitam consolidar teoricamente o estudo, assentes no modelo burocrático e no modelo político.

O modelo burocrático é, por tradição, um dos modelos mais aplicados à escola enquanto organização, em grande medida devido à racionalidade que o caracteriza. À luz deste modelo, a escola pode assemelhar-se a uma organização burocrática.

A aplicabilidade do modelo político enquadra-se claramente na interpretação das organizações escolares, atendendo à diversidade de interesses e objetivos e à “racionalidade política” evidenciada pelos atores destas organizações, que dela possuem uma visão muito própria. Dá grande visibilidade às questões de poder e de conflito.

Assim, entendemos que esta nossa escolha de modelos, afigurasse razoável, equilibrada e adequada ao objeto de estudo.

O terceiro capítulo cuidará do enquadramento metodológico, apresentando o desenho metodológico, isto é, a metodologia de investigação subjacente ao presente estudo. Assenta no paradigma qualitativo por se considerar o mais adequado à compreensão do objeto em estudo, consubstanciando-se o mesmo num *estudo de caso*.

Ainda neste capítulo percorremos todo o processo que conduziu à elaboração dos guiões das entrevistas, a recolha e o tratamento de dados, os passos para obtermos a autorização para a realização da investigação no agrupamento.

Para as entrevistas, realizadas de forma presencial apoiamo-nos de guiões pré-concebidos por nós, escolhemos como público alvo os seguintes atores: diretor, subdiretor, adjuntos e o chefe dos serviços administrativos. Este conjunto de entrevistas² semiestruturadas e gravadas permitiu-nos, na nossa ótica, obter a informação necessária para poder satisfazer o nosso objeto de estudo. Juntou-se a esta recolha de dados, uma ficha individual de registo de atividade³ de cada um dos atores em formato de autopreenchimento.

O quarto capítulo enquadra a organização em que o estudo empírico foi implementado, com a apresentação da unidade organizacional (agrupamento de escolas) onde decorreu o estudo, denominado por o Agrupamento de Escolas (A.E.) “O Mocho”. Fica localizado a norte do rio Tejo, em zona urbana e é composto por todos os ciclos de ensino até ao nono ano de escolaridade. Os fatores que contribuíram para a decisão de escolha do A.E. onde desenvolvemos o nosso estudo foram as

² Os guiões das entrevistas estão disponíveis nos apêndices e o tratamento está descrito no capítulo IV.

³ A ficha de autopreenchimento está disponível nos apêndices e o tratamento está descrito no capítulo IV.

conversas informais com o Diretor do agrupamento e as condições que foram concedidas para a realização do nosso trabalho de campo assim como as conversas informais.

Apresenta também o tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas e na ficha de autopreenchimento, sendo apresentados e interpretados os resultados, de forma descritiva, decorrentes do estudo realizado no Agrupamento de Escolas “O Mocho”.

O desenvolvimento deste trabalho decorreu entre o final do ano de 2022 (outubro) e durante o ano de 2023. O trabalho de recolha de dados efetuado nos meses de março, abril e maio, por se tratar de um estudo a realizar num curto espaço temporal.

A revisão bibliográfica teve um papel fundamental e com impacto neste trabalho de investigação, pois suportou a fundamentação teórica que adotamos para tratar o tema escolhido e o problema de pesquisa. Permiteu traçar um quadro teórico que deu sustentação ao desenvolvimento da investigação. Foi feito o levantamento e análise tão exaustivo quanto possível do que já está publicado sobre o tema. No seguimento desta revisão bibliográfica, apresentamos alguns conceitos/termos e que foram indicadores para o desenvolvimento deste trabalho: autonomia, burocracia, gestão escolar, centralização, descentralização, administração educacional, burocracia eletrónica, plataformas eletrónicas, hiperburocracia, controlo burocrático e controlo digital.

Quadro 1: Conceitos indicadores no desenvolvimento do estudo



Capítulo I - As plataformas eletrônicas na administração e gestão da escola

1. O digital – a nova forma de trabalhar

Uma veloz tecnologização tem marcado o quotidiano das escolas. A mudança para o digital promovida pela evolução tecnológica e pela constante inovação veio alterar a sociedade tal como a conhecíamos há duas décadas, alterando a forma de todos nós trabalhar e encarar o mundo.

O Programa Simplex⁴ criado, no âmbito de uma estratégia de modernização administrativa transversal a toda a Administração Pública teve a génese em 2006, entretanto, com vários “updates”, abriu caminho à implementação de “diversas medidas de simplificação administrativa e legislativa e de administração eletrónica com impactos muito positivos na vida das pessoas e das empresas”⁵. Também conhecida por desmaterialização da Administração Pública, esta forma de pensar os serviços públicos possibilitou novas artes de organizar os serviços, com a conceção de novos processos e novas práticas, adaptadas à nova geração de utentes e a uma sociedade cada vez mais tecnológica, igualmente promovida por organismos internacionais.

“Os organismos internacionais referem-se, quase sempre em tom épico, consensual e pleno de promessas, à revolução digital, bem como às exigências da transição digital, cabendo à educação e aos sistemas de formação vocacional a produção das competências digitais consideradas motor do desenvolvimento económico e social.” (Lima, 2021: 2)

Claro está, que a escola, como agente de mudança e de criação de saberes, não podia ficar fora desta alteração de paradigma, antes pelo contrário, teria de acompanhar e até liderar este processo.

Qualquer que seja a área de trabalho dentro da escola, envolve a utilização de plataformas eletrónicas. Desde o registo da entrada do aluno na escola até à contabilidade e finanças, passando pela escrita de sumários, registo da assiduidade, avaliação dos alunos, comunicação com encarregados de educação, avaliação desempenho docente e não docentes, a gestão dos recursos humanos, financeiros e pedagógicos, está tudo assente em tecnologias digitais, quer sejam simples aplicações ou complexas plataformas eletrónicas.

Existe uma panóplia quase infindável de plataformas eletrónicas que sustentam as mais diversas funcionalidades que cercam todas as áreas de administração e gestão da organização escola.

⁴ O programa Simplex surge da necessidade de dar resposta, por um lado, à crescente exigência dos cidadãos, mais informados, mais preocupados com a qualidade dos serviços públicos e, também por isso, cada vez mais predispostos a participar na sua transformação, apontando as falhas e as oportunidades de melhoria. Por outro lado, quer responder aos estilos e ritmos de vida da nova geração de utentes que utiliza regularmente as tecnologias da informação e comunicação e está disponível para se relacionar com a Administração de formas não convencionais: em qualquer lado, a qualquer hora, em qualquer canal.” (<http://historico.simplex.gov.pt/#1>)

⁵ (<http://historico.simplex.gov.pt/#1>)

Neste contexto, Lima (2021) designa as plataformas eletrónicas como “máquinas de administrar a educação” referindo que,

“Na educação, não se tratará apenas do recurso às há muito anunciadas máquinas de ensinar, mas, sobretudo, às máquinas de aprender e, nomeadamente, de aprender a administrar os sistemas e as organizações de educação, processo que, em variadas dimensões, ocorre já hoje e de forma crescente, apesar de, atualmente, as máquinas de administrar a educação serem, simultaneamente, poderosas e, por outro lado, ainda relativamente limitadas quando comparadas com o que é anunciado para o futuro próximo, [...]” (Lima, 2021: 3)

2. As plataformas eletrónicas na Educação

Estão listadas no quadro 2 as principais plataformas eletrónicas, que cercam a escola pública e com as quais esta se depara em crescendo no exercício das suas tarefas, umas de uso diário, outras de uso regular ou sazonal. A maioria destas plataformas são disponibilizadas pelo Ministério da Educação, outras, muito poucas, adquiridas pelas próprias escolas, cujos dados/informação recolhidos vão desaguar nas plataformas do MEC (ex: Misi⁶). As plataformas são provenientes dos mais variados organismos pertencentes ao Ministério da Educação e possibilitam a recolha e disponibilização imediata dos mais diversos tipos de dados/informação.

Para Gonçalves (2018), em “Os dispositivos digitais no governo da educação: um tema relevante para a análise das políticas educativas em Portugal” identifica que em Portugal,

“[...] existe uma variedade de plataformas de recolha e tratamento de dados da educação que solicitam de forma continuada resposta das escolas, o que permite imaginar um fluxo constante de dados informatizados que informam o centro sobre a ação dos atores na periferia. [...] é possível identificar uma significativa variedade de atores envolvidos com estes dispositivos digitais – pessoal administrativo e membros da direção de escolas, professores, alunos e pais, funcionários da administração central e local, técnicos de empresas de sistemas de informação.” (Gonçalves, 2018: 60-61)

⁶ Plataforma MISI do Ministério da Educação - Esta plataforma de informação foi desenvolvida com o objetivo de disponibilizar dados a partir do sistema MISI do Ministério da Educação. O sistema MISI, cuja gestão e manutenção é da responsabilidade da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, está suportado nos processos de exportação de dados dos estabelecimentos de ensino. <http://web01.misi.edu.pt/default.aspx>

Atualmente no sistema educativo português encontram-se disponíveis as plataformas descritas no quadro abaixo.

Quadro 2: Plataformas Eletrónicas e descrição de funcionalidades

<u>Sigla</u>	<u>Descrição síntese das funcionalidades das plataformas</u>
SIGRHE	Sistema Interativo de gestão de recursos humanos de educação.
INOVAR+	Solução Integrada de Gestão Escolar (Alunos, ASE, Contabilidade, Vencimentos,...).
ESCOLA DIGITAL	Registo de equipamentos informáticos – Kits da Escola Digital
GESEDU	Plataforma para inserir e validar os dados relativos à adoção e reaproveitamento de manuais escolares.
IGEFE	Instituto de Gestão Financeira da Educação.
MISI	O sistema MISI é o sistema de informação onde são recolhidos dados da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, das escolas públicas tuteladas pelo MEC.
BANCO	Serviço financeiros.
SINAGET	Sistema Nacional de Gestão de Turmas.
SIGO	Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa.
PORTAL DAS MATRÍCULAS	Portal das Matrículas (da pré ao sec.).
ESCOLA E360	Sistema do Ministério da Educação que centraliza os processos de gestão do aluno, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário.
DGESTE	Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares.
PORTAL DE RECENSEAMENTO	Recenseamento de colaboradores (docente e não docentes) para atribuição de credenciais de acesso a plataformas do MEC.
REVVASE	Registo Eletrónico de Verbas e Valores da Ação Social Escolar.
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Escolar.
SIME	Sistema de Informação de Manuais Escolares do Ensino Regular,
SIME-EP	Sistema de Informação de Manuais Escolares do Ensino Profissional,
SIME-MA	Sistema de Informação de Manuais Escolares adaptados (formatos braille ou digital),
SIOE	Sistema de Informação da Organização do Estado.

DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.
SINF	Sistemas de Informação.
SISE	Sistema de Informação de Segurança Escolar.
DOCGEST	Documentos de Apoio à Gestão.
SIESTE	Sistema de Informação dos Estabelecimentos Escolares.
RECDADOS	Recolha de dados (greves).
SISINF	Sistema de Informação.
ENES	Exames Nacionais do Ensino Secundário.
ENEB	Exames Nacionais do Ensino Básico.
PAEB	Provas de Aferição do Ensino Básico.
PIEPE	Plataforma de Inscrição Eletrónica em Provas e Exames.
ADAP Secundário	Aplicação de Adaptações na R. de Provas e Exames no Ensino Secundário.
ADAP Básico	Aplicação de Adaptações na Realização de Provas do Ensino Básico.
ADAP Aferição	Aplicação de Adaptações na Realização de Provas de Aferição.
IFT	Incapacidades Físicas Temporárias – Aplicação de Adaptações.
AUT	Autorização para a Realização de Provas e Exames no Ensino Secundário na 2. ^a Fase.
RDO	Registo Diário de Ocorrências.
RPE	Plataforma de Reapreciação de Provas – Básico e Provas e Exames-Secundário.
REC	Plataforma de Reclamação de Provas e Exames.
PERPA	Plataforma Eletrónica de Requisição de Provas de Aferição.
PEREN	Plataforma Eletrónica de requisição de exames nacionais.
DSR Norte	Sistemas de Informação.
DGES	Candidatura ao Ensino Superior.
REACT	Recuperação e consolidação de aprendizagens.
DGAE	Direção-Geral da Administração Escolar.
TUTORIAS	Apoio Tutorial Específico.
ESPAP	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública.
AEC's	Atividades de enriquecimento curricular.
SIGA	Sistema integrado de gestão e aprendizagem.
RTE	Recursos Tecnológicos das Escolas

A multiplicação das plataformas eletrônicas, vistas como edificações de apoio à administração e gestão das escolas, tiveram o seu rápido desenvolvimento nas últimas duas décadas, cujos objetivos são, à primeira vista, bem-intencionados, em que termos como “apoio à decisão”, “otimização de recursos”, “redução de custos”, “informação no momento certo”, entre outros, dão fundamentação à sua existência. Simultaneamente, poderão ser compreendidas como um conjunto de “ferramentas” promotoras para a regulação e controlo das escolas.

A escola, em todas as suas componentes, a pedagógica e a de administração e gestão, está cada vez mais dominada (capturada) pelas tecnologias, configurando uma nova forma de trabalhar e de dependência da escola para com as tecnologias. Através destas, o poder central, controla e orienta os atores educativos, principalmente no que diz respeito à administração e gestão das escolas. Desta forma, as plataformas eletrônicas oferecem numa mão a facilidade de recolha e acesso à informação e na outra asseguram o controlo de todas as funções administrativas executadas pela escola. Para Lima (2021:8),

“[...] a informatização generalizada da educação e a desmaterialização dos processos administrativos não garantiram a desburocratização. As plataformas eletrônicas foram inscritas no processo de normatização crescente da educação por via digital (normatização digital), podendo admitir-se que a autoridade racional-legal não tenha sido destronada, antes se encontrando em expansão e, possivelmente, em transformação como forma de dominação racional-informacional.”

A descentralização preconizada pelo MEC pressiona os agrupamentos para que estes “tomem decisões”, mas que estas estejam balizadas sempre dentro dos objetivos parametrizados, estratégias e políticas alinhadas com as políticas definidas centralmente pelos serviços do MEC. Embora descentralizar possa ser entendido como a delegação de tarefas e a atribuição de responsabilidades do centro para a periferia, a verdade é que por via dos normativos legais (en)cobertos pelas plataformas eletrônicas, o controlo está, ainda que possa ser ocultamente ou de forma não visível, centralizado.

As políticas educativas são definidas sempre com o desígnio de ter o controlo e o poder final de condução e decisão das mesmas. Conquanto a descentralização seja um chavão na ordem do dia o que acontece na realidade é o despejar de “obrigações funcionais” a coberto da descentralização, mas que apenas auxiliam que o trabalho seja feito em baixo com o controlo de cima. A diversidade e cada vez maior enredo da organização escolar, nomeadamente com a constituição dos mega agrupamentos

conjugados com uma estrutura de gestão singular (Diretor)⁷ promove ativamente a (re)centralização. Esta “racionalização” de meios acentua a centralização ao transformar como espaços de execução e subordinação as periferias escolares e onde a racionalidade é cada vez mais técnica e menos pensante, por via da proliferação das plataformas. Estando as estruturas de poder e de comando cada vez mais concentradas no Diretor, o mesmo é facilitador para o MEC sacar cada vez mais responsabilidades aos atores escolares e impor as suas regras e obrigações.

É bastante comum ouvirmos ou lermos os mais distintos argumentos pugnando pela descentralização, tanto pedagógica como da gestão das escolas, também não é menos verdade que o MEC por via das plataformas eletrónicas consegue ter o controlo, ainda que remotamente, das escolas, contrariando assim aquele que é o desejo dos atores escolares que é ter uma verdadeira autonomia.

Alinhadas com a proclamação da descentralização e autonomia das escolas concebem-se e impõem-se plataformas eletrónicas que centralizam e controlam toda a informação produzida nas escolas e sabendo nós desta prática podemos concomitantemente asseverar que é uma *descentralização centralizada*, com proliferação de plataformas por via das quais o MEC tem acesso e controlo, em tempo real, a toda a informação “produzida” no agrupamento.

Num estudo recente sobre esta temática os autores Catalão & Pires (2020) referem que,

“As plataformas informáticas constituem para os inquiridos instrumentos que dão suporte sim aos processos de gestão escolar, mas com essa justificação vão muito mais além. Acentuam a sua tónica não só no apoio à gestão tendo em conta a simplificação e eficácia desses processos, mas sobretudo na forma indireta, “invisível”, de incrementar a burocracia e o controlo.” (Catalão & Pires, 2020: 84).

A administração e gestão das escolas assente em plataformas eletrónicas adota um “fundo marcadamente gerencialista” (Lima, 2011b: 39) da administração educativa compatível com o crescimento da racionalidade económica e gestonária na educação (Lima, 2015: 1349).

A compreensão do papel das plataformas eletrónicas, ajudar-nos-á a entender qual a ascendência que o MEC tem nas escolas e conseqüente limitação no exercício da sua autonomia, pelo controlo que exerce no plano de ação e na ação do diretor, cercando-o no exercício da autonomia que lhe é conferida e na execução das ademais tarefas de administração e gestão escolar.

⁷ Artigo 18.º do Decreto-lei 75/2008, de 22 de abril, conjugado com Decreto-lei 137/2012, de 2 de julho, na redação atual. Com esta alteação legislativa verifica-se uma transformação no processo de eleição do Diretor. Passa a ser eleito por um grupo restrito, o Conselho Geral, em vez da globalidade dos seus pares e conseqüentemente as apropriações que dela são feitas e com enorme impacto nas organizações escolares.

Podemos considerar as plataformas eletrônicas como o formato encapotado que o MEC encontrou de controlar a ação e todos os movimentos do agrupamento em troca de uma autonomia que é burocrática e centralizada. Todos os dados e movimentos das plataformas são passíveis de ser monitorizados em tempo real e as funcionalidades que as plataformas disponibilizam são simplesmente a operacionalização da lei de acordo com as lentes e interesses da tutela. A sua introdução na administração e gestão das escolas, segundo Lima, constitui uma recentralização, que é observável:

“pela velocidade e fiabilidade do tratamento de grandes massas de dados, através do recurso às tecnologias da informação e comunicação; por uma espécie de taylorismo informático que impõe novas formas de controle automático nas escolas, a standardização de categorias e a uniformização de processos e de tempos, apoiando uma recentralização da administração do sistema escolar.” (Lima, 2015: 1346).

Ainda corroborando com Lima (2012) podemos acrescentar com referência às relações entre o Estado e a Escola que as mesmas são “mediadas por processos de informação e comunicação, por plataformas informáticas, amplificando a capacidade de controlo do centro sobre as periferias e sobre o trabalho pedagógico” (Lima, 2012: 18).

O controlo pela digitalização é um forte argumento, quiçá decisivo que justifica as próprias estratégias da digitalização.

As plataformas impõem uma gestão de urgências, ao desejar tudo para ontem, sem grande planificação, levando a uma pulverização das plataformas, não existindo a necessária estratégia das prioridades digitais. São as plataformas que ditam as prioridades, as micro decisões e a sua própria sequência, uma forma de capitalismo das plataformas que comandam a organização escolar.

As plataformas estão visivelmente a impor uma lógica de sentido único, sem retorno. Ausência de intercomunicação entre as próprias plataformas, provocando a redundância de dados está a intensificar cada vez mais a burocracia aumentada ou hiperburocracia, que Lima (2021) tem estudado e a ideia de que as plataformas são cada vez mais um dispositivo de separação e desencontro e não de encontro entre os vários atores da organização escolar é cada vez mais acentuada.

A propagação na organização escolar de uma cultura digital, quer ao nível da gestão quer do trabalho pedagógico têm acentuando o controlo externo e interno, intensificado a burocratização e fragilizado as interações humanas, o face a face.

3. Questão de partida

A questão que originou esta investigação foi resultante da perceção da transmutação digital das escolas operada por intermédio das plataformas eletrónicas e as suas implicações no modo de administrar e gerir os agrupamentos.

Num processo de reflexão, de leituras exploratórias, de conversas formais e informais e das aulas, surgiu o interesse na temática Plataformas Eletrónicas.

Na nossa ótica, deve o Investigador ser alguém que questione, que reflita e analise aquilo que vê e agregue uma postura investigadora, imparcial, no contexto que pretende estudar.

Centrando o campo empírico num agrupamento de escolas, procuramos entender qual a centralidade das plataformas eletrónicas no contexto escolar, a sua influência e importância na gestão e administração das escolas, no *plano da ação* e na *ação* do diretor e as delimitações que cria à autonomia, formulamos o problema de investigação que passamos a enunciar, definido nos termos seguintes:

Plataformas Eletrónicas: Autonomia do agrupamento ou controlo?

4. Objetivos

Os objetivos que nos propusemos conseguir com a investigação e que estabeleceram uma orientação focada para este estudo, estão alicerçados nos pontos seguintes:

1. Compreender se as Plataformas Eletrónicas controlam de forma (in)visível o *plano da ação* e a *ação* do diretor;
2. Compreender se as Plataformas Eletrónicas são um apoio à gestão do diretor auxiliando-o no controlo dos serviços administrativos e demais atores;
3. Perceber se existe redundância nos dados recolhidos pelas Plataformas Eletrónicas;
4. Compreender se as Plataformas Eletrónicas são um fator de encontro ou de desencontro entre os atores que as manuseiam.

5. Hipóteses teóricas

Usando como suporte os objetivos anteriormente definidos, propusemos as seguintes hipóteses orientadoras do nosso foco de estudo por se perceber que ajudaram no desenvolvimento do estudo, tanto no campo empírico como no desenvolvimento do quadro conceptual que lhe serviu de apoio.

Hipótese I - A autonomia das escolas é anulada pela via do controlo opaco das Plataformas Eletrónicas.

Hipótese II - As Plataformas Eletrónicas auxiliam o diretor no controlo dos atores e da organização escolar.

Hipótese III - As Plataformas Eletrónicas possibilitam a comunicação de forma efetiva entre o Diretor e a tutela, ajudando a comunicarem-se em tempo real.

6. Estudos realizados que englobam plataformas eletrónicas

À medida que realizamos a pesquisa sobre plataformas na educação localizamos um conjunto de trabalhos. No período entre 2015 a 2021, os trabalhos realizados são em número de 6. Na Tabela 1 procuramos sintetizar alguns dados relativos a estes trabalhos, de modo a disponibilizar uma visão global sobre os mesmos. Assim, estes dados de caracterização consistem em identificar: o grau académico, o nome do autor, o local de realização da investigação, o estabelecimento de ensino superior, o curso concreto, a especialidade, a área disciplinar, o título do trabalho, as palavras-chave, a data de conclusão e o orientador.

Tabela 1: Estudos realizados que englobam plataformas eletrônicas

Grau	Autor	País	Estabelecimento português	Curso	Especialidade/ Especialização	Área disciplinar do curso (CNAEF)	Título do trabalho	Palavras chave	Data do grau	Orientador
Mestrado	Ana Paula Padraão Xavier Catalão	Portugal	Instituto Politécnico de Lisboa	Administração Educacional	Sem especialização	Ciências da Educação	O papel das plataformas informáticas na regulação da organização e gestão da escola	Plataforma Informática; Diretor; Estado; Instrumento de Regulação	23/10/2019	Carlos Augusto Pires
Mestrado	Elaíne Pacheco Sousa	Brasil	Universidade Católica Portuguesa	Ciências da Educação - Administração e Organização Escolar	Sem especialização	Ciências da Educação	Gestão educacional e inovação: o uso das plataformas digitais na escola	Educação e Inovação; Gestão Escolar; Tecnologias Digitais	05/03/2021	Carlos Alberto Vilar Estêvão
Doutoramento	Manuel do Vale Fernandes Meira	Portugal	Universidade do Minho	Ciências da Educação	Especialidade: Organização e Administração Escolar	Ciências da Educação	A burocracia eletrónica: um estudo sobre as plataformas eletrónicas na administração escolar	administração educa.; burocracia eletrónica; plata eletrónicas; hiperburocracia	16/11/2017	Licínio Carlos Viana Silva Lima
Mestrado	Ricardo Luis Tinoco Gil Godinho	Portugal	Universidade do Minho	Ciências da Educação	Área de especialização: Administração Educacional	Ciências da Educação	As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar: burocracia ou autonomia?	Autonomia, Burocracia, Gestão Escolar e PI.	06/03/2020	Maria Fernanda dos S. Martins
Mestrado	Vanessa Catarina Antunes dos Santos	Portugal	Universidade de Coimbra	Ciências da Educação	Sem especialização	Ciências da Educação	Perceção da utilidade das plataformas de apoio à gestão da formação dos técnicos do CECO	Ciências da Educação	21/07/2015	Carlos Manuel F. Barreira
Mestrado	César Bernardo dos Santos Pereira	Portugal	Universidade do Minho	Ciências da Educação	Área de especialização: Administração Educacional	Ciências da Educação	Ciberadministração Educacional e Identidade Docente: dinâmicas de poder e lógicas de sobrevivência	_____	28/12/2009	Guilherme Rego da Silva

Podemos observar que não existe um número elevado de estudos sobre o tema que pretendemos desenvolver, como já referimos, em número de 6 trabalhos. Será de salientar que em 5 destes trabalhos a investigação empírica diz respeito à realidade portuguesa e 1 à realidade do Brasil. Salienta-se que apenas 1 dos estudos é uma tese de doutoramento, sendo os restantes, dissertações de mestrado. Todos os trabalhos inserem-se em cursos da área disciplinar das Ciências da Educação, alguns organizam-se em especializações, como Organização e Administração Escolar ou Administração Educacional. Também podemos registar, a partir da informação deste quadro, que a Universidade do Minho apresenta um maior número de trabalhos em torno desta problemática do que as demais instituições. Grande parte dos estudos apresentam-se dentro do paradigma qualitativo, de modo descritivo e utilizando o método de estudo de caso, as técnicas utilizadas foram a entrevista, inquéritos, análise de documentos, entre outros.

Capítulo II – Enquadramento Teórico

1. A escola como organização – que focos?

O estudo da escola como organização⁸ impõe que o mesmo seja focado de acordo com dois planos organizacionais analíticos: o plano das orientações para a ação organizacional e o plano da ação organizacional a que correspondem diversas estruturas e regras (Lima, 1998). Nesta senda, o autor propõe que o estudo da escola como organização seja pautado por três focalizações diferentes: a normativa (aborda as estruturas e as regras formais admitindo infidelidades normativas), a interpretativa (aborda as regras não formais e informais ou ocultas) e a descritiva (aborda as estruturas manifestas e as regras atualizadas). Na mesma linha de pensamento, o mesmo autor (Lima, 2011) reafirmaria que:

“a compreensão da escola como organização educativa demanda, de forma privilegiada, o concurso dos *modelos organizacionais analíticos/interpretativos* e, no caso da abordagem que vimos propondo, especialmente das teorias e perspectivas de análise sociológica das organizações. Mas exige também que, a partir dos referenciais de análise fornecidos por aqueles, se integrem enquanto objectos de estudo os *modelos organizacionais normativistas/pragmáticos*, isto é, as teorias das organizações, as escolas e as doutrinas de gestão” (Lima, 2011: 16).

Para Lima (1998), a escola como organização é o resultado de um processo longo de construção, referenciando que a imagem organizacional da escola é pouco comum e pouco estudada,

“[...] contudo, grande parte dos estudos sobre as organizações fazem-lhe referência ou nomeiam-na a título de exemplo. Mas se a afirmação de que a escola é uma organização não tem merecido contestação, já a sua caracterização enquanto tal é bastante menos consensual. A diversidade de perspectivas e de discursos em torno da escola como organização aconselha a que esta questão seja remetida para o quadro de modelos teóricos de análise” (Lima, 1998: 39).

Para o estudo e a compreensão dos fenómenos sociológicos e organizacionais no seio das organizações escolares é necessário perceber que base teórica (modelo teórico de análise) auxiliará a lente para a realização do estudo em causa. Num primeiro momento procuraremos arquitetar o quadro da evolução das teorias de administração educacional, para depois, e de acordo, com o objeto deste estudo, definirmos um hipotético quadro teórico de referência desta investigação.

⁸ Segundo Licínio Lima, “a escola como organização educativa especializada exige a consideração da sua historicidade enquanto unidade social artificialmente construída e das suas especificidades” (Lima, 2006b:17-18).

Bolman e Deal (1984) corroboram uma leitura das organizações através de um pluralismo teórico na medida em que as teorias e os modelos põem ordem na confusão sem esconder ou filtrar a realidade organizacional.

No dizer de Lima (2011: 19), o «pluralismo teórico conferiu protagonismo ao debate entre distintos paradigmas sociológicos de análise organizacional».

A teoria organizacional desenvolveu-se no sentido de abordagens múltiplas, por vezes divergentes, refletindo paradigmas substancialmente distintos e até contrários. A utilização das metáforas na área da investigação educacional proporcionou que o estudo das organizações escolares assumisse uma visão mais interpretativa e menos normativista. Por esta razão podemos falar em,

“concepções organizacionais empíricas produzidas no *plano da acção*, circulando num dado contexto e num dado momento enquanto teorias implícitas, representações do mundo organizacional da responsabilidade dos actores escolares, (...); concepções organizacionais de escola fixadas no *plano das orientações para a acção*, seja em políticas, orientações e regras supra-organizacionais, seja de âmbito escolar, presentes no projecto educativo da escola, no regulamento interno (...); concepções organizacionais da escola que relevam de imagens, metáforas e outras formas de representação de carácter normativo/pragmático (...) e concepções organizacionais de escola de pendor analítico/interpretativo que mantêm relações complexas, mais ou menos directas e imediatas com os paradigmas sociológicos de análise organizacional, (...) com modelos teóricos ou teorias ou com imagens ou metáforas” (Lima, 2011: 20-21).

2. O arco iris dos modelos organizacionais

Um conjunto de investigadores procedeu à “classificação” de distintas tipologias sobre as teorias, abordagens, paradigmas, perspectivas, modelos ou marcos constantes no âmbito do quadro teórico da organização e administração educacional.

Face a um enorme “universo teórico marcado pela diversidade dos modelos” (Lima, 1998: 65) sustentado em metáforas e imagens é de bom senso a limitação dos modelos teóricos a abordar. Apresentamos à frente sumariamente alguns modelos teóricos, convergentes com o estudo da escola como organização, possibilitando a sua descrição e facilitando a sua compreensão e explicação. Esta explanação irá ajudar-nos na seleção dos modelos/construção de um quadro concetual adequado ao estudo que nos propoemos efetuar na organização já seleccionada.

Per-Erik Ellström (1984) apresenta quatro modelos organizacionais, sendo estes, o modelo racional e o modelo sistema social, que se enquadram em objetivos e preferências organizacionais claras e partilhadas e o modelo político e modelo anárquico que por sua vez apresentam objetivos e

preferências organizacionais que não são claras nem partilhadas. Quando analisados à luz das tecnologias e processos organizacionais, o modelo racional e o modelo político apresentam-se como certos e transparentes e o modelo do sistema social e o modelo anárquico, já apresentam características ambíguas e incertas.

Bush (1986) apresenta cinco modelos para caracterizar as teorias da gestão educacional: os modelos formais ou burocráticos; os modelos democráticos ou colegiais; os modelos políticos; os modelos subjetivos e os modelos de ambiguidade.

Borrel (1989) indica sete modelos de organização escolar: modelos racionais; modelos naturais; modelos estruturais; modelos de recursos humanos; modelos de enfoques de sistemas; modelos políticos e modelos simbólicos.

England (1989) refere que existem três formas de focar a administração educativa: modelo tradicional ou da racionalidade técnica; modelo interpretativo ou da racionalidade prática e modelo crítico ou da prática crítica.

Sedano e Perez (1989) propõem um modelo de análise da escola fazendo apelo aos modelos produtivista, humanista, burocrático e estrutural, político, cultural e sistémico que se reproduzem no modo como a escola é encarada: a escola como empresa, a escola como comunidade educativa, a escola como burocracia, a escola como arena política, a escola como cultura e a escola como sistema.

Lima (1998) propõe a análise da escola enquanto organização assente na hipótese de um modo de funcionamento díptico, procurando abranger as várias perspetivas de análise organizacional entre os extremos de um *continuum*, de um lado marcado pela burocracia racional e, de outro, pela anarquia organizada. O autor defende uma perspetiva que confronta uma ordem bem mais débil ao nível das estruturas do que a conexão característica da burocracia. Deste modo,

«a ordem burocrática da conexão e a ordem anárquica da desconexão configurarão, desta forma, um modo de funcionamento que poderá ser simultaneamente conjuntivo e disjuntivo. A escola não será, exclusivamente burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou outra poderá ser simultaneamente as duas. A este fenómeno chamaremos modo díptico da escola como organização» (Lima, 1998: 163).

Na nossa perspetiva, as teorias apresentadas auxiliam-nos a compreender o que se passa no seio das organizações escolares garantindo alguma sustentabilidade na explicação do seu modo de funcionamento.

Neste trabalho de investigação, dentro do arco íris de modelos teóricos oferecidos pelas teorias organizacionais, focalizaremos a nossa atenção em dois modelos organizacionais numa perspetiva

mais particular e direcionada para o nosso trabalho, quer pela sua relevância no contexto organizacional quer pela sua adequação ao tema em estudo: O modelo burocrático racional e o modelo político, por considerarmos que é neste domínio que se insere o nosso campo de trabalho, foram os modelos que selecionamos para o nosso estudo. Acreditamos que estes possibilitaram uma explicação analítica da dinâmica organizacional da Escola. Centralizamos assim a nossa atenção nestes modelos que iremos explicar as nossas razões mais à frente. Foi do nosso real interesse encontrar um quadro conceptual que suportasse e comprovasse a vertente empírica deste trabalho. O que a nosso ver, os modelos organizativos selecionados possibilitaram-nos atingir os objetivos finais do nosso trabalho.

O modelo burocrático, é, por tradição, um dos modelos mais aplicados à escola enquanto organização, em grande medida devido à racionalidade que o caracteriza. À luz deste modelo, a escola pode assemelhar-se a uma organização burocrática. Na defesa desta ideia, Lima (1991) escreve que

“É, de resto, o modelo de análise predominante nos estudos sobre a escola, apesar das crescentes críticas que lhe vêm sendo dirigidas, e de algumas dificuldades de monta na própria aplicação do modelo à escola” (Lima, 1991: 73).

Sobre o modelo burocrático, Lima (1998), afirma que quando aplicado ao estudo da escola “acentua a importância das normas abstratas e das estruturas formais, os processos de planeamento e de tomada de decisões [...] o carácter preditivo das acções organizacionais” (Lima, 1998: 73). Para o autor, embora não estando isento de críticas e de dificuldades na sua aplicação, este modelo predomina no estudo da escola.

A aplicabilidade do modelo político enquadra-se claramente na interpretação das organizações escolares, atendendo à diversidade de interesses e objetivos e à “racionalidade política” evidenciada pelos atores destas organizações, que dela possuem uma visão muito própria. Dá grande visibilidade às questões de poder e de conflito, bem presentes na multifacetada gestão ao nível do pessoal docente, não docente, pais e encarregados de educação, diretor e outros elementos da equipa e também dos alunos.

Sobre o modelo político Lima (1998) explica que embora possam haver dificuldades

“[...] de aplicação deste modelo ao estudo da escola pública, controlada centralmente pelo Estado, em que a mobilização de interesses e de grupo antagônicos se pode tornar mais difícil, seja por falta de espaço de intervenção, seja mesmo devido aos efeitos de socialização para a conformidade, indispensável e funcional num sistema centralizado, ele tem, segundo cremos as vantagens de chamar a atenção para a heterogeneidade que caracteriza os diversos atores educativos (tantas vezes apreendidos como grupos homogêneos), para a conflitualidade que pode marcar os seus interesses e as suas acções e, até, para o seu potencial de intervenção e de mudança” (Lima, 1998, 66).

Em suma, não foi nossa intenção descurar a importância/interesse de outros modelos organizacionais e que poderiam estar na génese da conceptualização deste trabalho. No entanto, esta nossa opção de escolha dos modelos teóricos, o modelo burocrático e o modelo político, pareceu-nos a mais razoável e adequada ao nosso objeto de estudo.

3. O modelo burocrático

Burocracia é um vocábulo muito aplicado na sociologia das organizações que auxilia a explicação da aplicação das regras nas organizações, os procedimentos, o detalhar das atividades, a divisão de responsabilidades, a especialização do trabalho, a hierarquia, regras, divisões, práticas e as relações formais e informais.

Como destaca Bush (1986) estes componentes estão presentes nas organizações educativas, de formas mais ou menos observáveis, mas na generalidade as organizações patenteiam componentes burocráticos.

Comummente, as pessoas associam a burocracia a processos lentos e com exagerada papelada, fruto de estruturas emperradas, muito típicas da administração pública, conotando-a no senso comum com algo de negativo.

Max Weber, com a teoria da burocracia, contraria este estigma imaginário da maioria das pessoas. Para Max Weber, a burocracia não é mais do que o detalhar a forma como as atividades serão realizadas.

Para falarmos de teoria burocrática na administração das organizações temos de apresentar o conceito weberiano que considera a burocracia o meio para alcançar a excelência. Partindo do princípio de que a burocracia é a organização eficiente por excelência e o modo mais eficaz de gestão.

Weber (1989) preconiza a administração burocrática, como formal e técnica, e, por isso, superior e mais racional, dizendo “the choice is only that between bureaucracy and diletantism in the field of administration” (Weber, 1989: 17).

A escola como burocracia representa uma imagem que traduz a visão da escola com influência de Max Weber⁹ e que está presente não só nas escolas, mas também na organização do próprio sistema educativo. Este modelo auxilia na compreensão de alguns aspetos, no caso concreto, no que respeita à estruturação e funcionamento das organizações educativas, procurando promover a adequação dos meios aos fins.

A organização atual das Escolas tem traços muito identificáveis com o modelo burocrático, as regras e normas legais a implementar nas organizações escolares, ordenadas por via dos normativos legais são o claro exemplo da aplicabilidade do modelo burocrático no funcionamento das Escolas. Como exemplos temos a centralização das decisões nos órgãos do Ministério da Educação o que se traduz numa limitação da autonomia das escolas, a regulamentação pormenorizada, a prevalência de uma organização piramidal e a obsessão pelos documentos escritos e ultimamente a plataformização das escolas como meio para garantir a racionalidade como instrumento para o alcance da eficiência na organização escola.

Max Weber desenvolveu a teoria da burocracia, que coloca o enfoque na estrutura da organização e constitui uma forma superior de racionalidade na organização das atividades humanas. Esta teoria assenta em princípios de hierarquização e de autoridade de comando como forma de organização da estrutura ideal. Caracteriza-se por regras rígidas e por sistemas de controlo e hierarquias, com um modelo de três tipos de lideranças/poder (tipo como legítimo-autoridade): tradicional, carismática e racional.

Para Weber (1974) o conceito de autoridade está intrinsecamente ligado à imagem de burocracia, que procede desta. O autor considera três formas de autoridade que se caracterizam da forma seguinte:

- Autoridade tradicional: sustentada nas crenças, alicerçada nas tradições, costumes e práticas passadas de uma cultura. Pode ser encontrada nas figuras dos patriarcas e anciões, mais associadas ao passado, embora existindo ainda nos dias de hoje. A legitimidade da autoridade encontra-se assegurada pelas tradições religiosas, crenças e costumes sociais e é compreendida como sendo sagrada.

⁹ Karl Emil Maximilian Weber, conhecido por Max Weber, nasceu em Erfurt, Prússia (Alemanha), no dia 21 de abril de 1864, foi um dos maiores sociólogos e o criador da Sociologia da Burocracia. Depois de ter realizado estudos sobre o desenvolvimento das civilizações, sobre as religiões e sobre a ética protestante, reuniu o seu pensamento sociológico entre 1918 e 1920. A partir das suas reflexões sobre as organizações, desenvolveu-se a Teoria da Burocracia nas Organizações. É considerado, por muitos, como o fundador da Sociologia das Organizações. https://www.ebiografia.com/max_weber/

- Autoridade carismática: sustentada nas características endógenas do líder, quer físicas quer de personalidade. São reverenciados os feitos, a história e as qualidades pessoais do líder. Esta autoridade peca pela sua forma transitória, porquanto se fixa no reconhecimento por parte do grupo e por não garantir sucessores certos.

- Autoridade racional-legal: garantida por regras e normas provenientes de um regulamento e que são reconhecidas e aceites pelo grupo. A autoridade não está na pessoa que a exerce, mas no cargo que desempenha. Para Weber, a autoridade racional-legal é mais adequada para o ambiente corporativo, contrariamente às outras duas formas que são personalistas.

Nesta linha, o desempenho da autoridade e poder presume um grupo de pessoas (funcionários da organização) e o exercício de comando (quem tem poder na organização) sobre estas, sendo "[...] dirigida *especialmente* à execução de disposições gerais e ordens concretas, por parte de pessoas identificáveis com cuja obediência se pode contar." (Weber, 1974: 139).

Com o desenvolvimento das organizações e da sociedade a complexidade das mesmas também aumentou, abrindo caminho ao funcionamento do modelo burocrático nas organizações. Sobretudo o sistema capitalista,

"[...] desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento da burocracia. [...] Seu desenvolvimento, sob os auspícios do capitalismo, criou a necessidade de uma administração estável, rigorosa, intensiva e incalculável." (Weber, 1971: 26)

Marcadamente conotada com a hierarquia (sendo a impessoalidade a sua principal característica), a burocracia assenta na rígida divisão do trabalho, em regras, regulamentos e procedimentos inflexíveis, sendo todo o processo conduzido por documentos escritos e registo das atividades.

Podemos encontrar no capítulo de Weber em Sociologia da Burocracia (2ª edição) de Edmundo Campos (1971) as características, por si definidas, do 'tipo ideal' de burocracia weberiano. Na generalidade, podem ser apontadas como principais características do modelo burocrático: o caráter legal de normas e regulamentos, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão de trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotina e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes e completa previsibilidade do funcionamento. De seguida expomos uma breve descrição destas características:

- Caráter legal de normas e regulamentos: organizações reguladas por normas e regulamentos por escrito e legislação próprias, com definição prévia de como tudo deve funcionar, impondo a disciplina.

- Caráter formal das comunicações: a comunicação é feita através da escrita a fim de evitar múltiplas interpretações em ações e procedimentos todas as ações e todos os procedimentos são feitos por escrito, sendo tudo documentado.

- Caráter racional e divisão de trabalho: Sistemática divisão do trabalho para obter a eficiência dentro das organizações, ou seja, a divisão do trabalho divide o poder dentro da organização. Divisão essa que atende a uma racionalidade que é adequada ao objetivo a ser atingido, ou seja, a eficiência da organização.

- Impessoalidade nas relações: Nas relações não distinguem as pessoas, mas sim cargos e funções que as mesmas exercem na organização, ou seja, a distribuição das atividades é feita em termos de cargos e funções, nunca em termos pessoais.

- Hierarquia de autoridade: A Hierarquia de autoridade também define as chefias e os cargos das autoridades e cada subordinado deve estar sob a supervisão de um superior (nenhum cargo inferior deve estar sem supervisão) e os cargos são definidos por regras específicas.

- Rotinas e procedimentos padronizados: Impõem o poder de regular a conduta do funcionário dentro da organização, os procedimentos e regras podem mudar de acordo com o cargo que o colaborador ocupa para obter disciplina.

- Competência técnica e meritocracia: São responsáveis diretos pela admissão, classificação e mudança de função dentro da organização. A seleção, a admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são sempre baseadas em critérios de avaliação e classificação válidos para toda a organização e não em critérios ou preferências particulares.

- Especialização da administração: Nem sempre é proprietário da organização, mas sim um colaborador especializado na função de administrador da organização.

- Profissionalização (especialização) dos funcionários: Os colaboradores de uma organização são profissionais pois se encaixam em diversos fatores como especialista de um cargo. Cada funcionário é especializado nas atividades do seu cargo, sendo nomeado por superior hierárquico. O funcionário pode seguir carreira dentro da organização desde que seja fiel ao cargo e se identifique com os objetivos da empresa ou instituição.

- Completa previsibilidade do funcionamento: Antecipação das tarefas e a previsibilidade das atividades estabelecidas em normas e regulamentos. Os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos da organização. Tudo dentro do sistema é estabelecido no sentido de prever todas as possíveis ocorrências, transformando em rotina sua execução.

Bush (2006), de entre os modelos que propõe, encontra-se o modelo formal. Esta terminologia é definida pelo autor como “an umbrella term used to embrace a number of similar but not identical approaches”. Para o autor este modelo presume a hierarquização das organizações em que a tomada de decisão resulta de escolhas racionais, numa lógica de autoridade.

Bush (2011), aos olhos do modelo formal, considera que as organizações são sistemas hierárquicos em que os seus administradores empregam métodos racionais para conseguir cumprir os seus objetivos, encontrando-se capacitados de autoridade e poder e também legitimados pela hierarquia dentro da organização e simultaneamente comprometendo-os com a prestação de contas perante os organismos que financiam e tutelam a escola, quer no que respeita às atividades quer no que respeita ao desempenho da escola.

Estes modelos, metodizados por Bush (1986) idealizam as organizações como sistemas, evidenciando a hierarquização da organização e a sua construção oficial suportada em organigrama com orientação para o cumprimento de objetivos, alicerçado na racionalidade da decisão, na autoridade associada ao cargo ocupado e a prestação de contas.

Apesar de desiguais, estes modelos formais, salientam as relações estruturais das organizações e a busca de desígnios desvelados usando abordagens racionais, definidos por Bush do seguinte modo:

“Formal models assume that organizations are hierarchical systems in which managers use rational means to pursue agreed goals. Heads possess authority legitimised by their formal positions within the organization and are accountable to sponsoring bodies for the activities of their institutions.” (Bush,1986: 22)

Bush (2003) considera os “bureaucratic models” como “the most important of the formal models” Para o autor “the ‘pure’ version of the bureaucratic model” estão intrincados no pensamento Weberiano, no qual a organização procura a máxima eficiência e a máxima racionalidade. Bush assinala ainda características deste modelo: “hierarchical authority structure, goal orientation, division of labour, rules and regulations, impersonal relationships e merit”.

Ainda Bush (2003) os “rational models” divergem dos restantes modelos formais pois o âmago, “is on the process of decisionmaking instead of the structural framework which constrains but does not determine managerial decisions. Although the distinctive quality of rational models is their emphasis on process, they share several characteristics with the other formal theories” (Bush, 2003: 46).

Lima (2008) alude que nesta ótica, as organizações, ao perseguirem o “tipo ideal” de Weber, revelam uma imagem integrada, vincando as ligações entre as estruturas, seguindo uma lógica de previsão fortemente formalizada e determinada a priori. Por isso,

“o modelo burocrático, quando aplicado ao estudo da escola, acentua a importância das normas abstractas e das estruturas formais, os processos de planeamento e de tomada de decisões, a consistência dos objectivos e das tecnologias, a estabilidade, o consenso e o carácter *predictivo* das acções organizacionais” (Lima, 1998: 73).

Ainda a propósito da forma de funcionamento da administração do sistema escolar Lima (1999), refere mesmo,

“O controlo burocrático é a máxima expressão de um modo de administração da educação, identifica-se e confunde-se com o próprio aparelho do controlo central – uma máquina burocrática gigantesca que tudo *pretende* centralizar (nem que para tal *seja forçada* a desconcentrar), produtora de normativos que tudo contemplam e regulamentam até ao detalhe, uniformizadora e autocrática. A centralização de poderes tem constituído, historicamente, a principal razão da existência de um ministério [...]. Existe desta forma para centralizar, uniformizar e controlar, e só centralizando poderá manter a sua organização” (Lima, 1998: 158).

Morgan (2006), considerou Weber como um dos primeiros teóricos organizacionais a observar paralelo entre a mecanização e as formas burocráticas de organização. Encontrou paralelo nas rotinas da máquina na produção e da burocracia nos processos administrativos. Encontrando-se assim a primeira definição abrangente de burocracia, como uma forma de organização que enfatiza a:

“precisão, velocidade, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência, alcançadas através da criação de uma divisão fixa de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentações detalhadas” (Morgan, 2006: 40).

Este autor recorre à metáfora para definir as organizações que são vistas como máquinas (Morgan, 2006). Assim, este tipo de organização é visto como burocrática, tendo em conta que o modo

rotineiro, eficiente e previsível como funcionam é uma característica das organizações burocratizadas. Deste modo, continuando o pensamento do autor, o modelo mecanicista funciona,

“quando existe uma tarefa clara a ser desempenhada; quando o ambiente é estável e previsível o suficiente para garantir que os produtos produzidos sejam adequados; quando se quer produzir sempre exatamente o mesmo produto; quando a precisão e a eficiência são muito valorizadas e quando as partes humanas da "máquina" precisam ser submissas e se comportar como planejado” (Morgan, 2006: 50).

No seguimento deste modelo, podemos encontrar paralelo nas organizações escolares nos dias presentes, em que as plataformas eletrônicas personificam o modelo organizacional definido por Morgan, em que as organizações trabalham e são concebidas “[...] como máquinas e seus empregados basicamente devem comportar-se como se fossem peças da máquina” (Morgan, 2006: 35).

Lima (2021) alude para a necessidade de estudar “[...] as novas formas de dominação digital das organizações e da administração da educação, as quais podem configurar uma burocracia aumentada.” E continuando na esteira do pensamento do autor,

“Por que razão, de resto, se haveria de abandonar, sem estudo aturado, a ideia Weberiana de superioridade da organização burocrática em termos puramente técnicos, exatamente no momento em que a sua intensificação se revela computacionalmente possível? Parecem existir suficientes razões para admitir, na esteira do sociólogo alemão, que, se um “mecanismo burocrático” esteve para as organizações e a administração em larga escala tal como a máquina esteve para a fabricação por métodos não mecânicos – dessa forma logrando construir uma administração burocrática, pública e privada, dotada de precisão, rapidez, univocidade, uniformidade e capacidade de cálculo (Weber, 1964, p. 730-731) –, assim a burocracia aumentada, ou hiperburocracia (Lima, 2012), estará para a sociedade da informação e para a administração digital. Em ambos os casos, estaremos perante o predomínio de valores instrumentais e da razão técnica, com acrescidos riscos de desumanização, a eventual substituição da ditadura do funcionário pela ditadura da plataforma [...]” (Lima, 2021: 5).

Ainda na ótica de Lima (2008), o modelo weberiano (con)centrando-se na estrutura formal e singular da organização, limita a sua abrangência e descarta uma interpretação mais alargada sobre a atividade da organização educativa. Assim, o modelo burocrático no pensamento Weberiano ainda que sendo um

“marco referencial para o desenvolvimento da teoria organizacional contemporânea, ao concentrar-se na “versão oficial da realidade” (Lima, 1998) e na estrutura formal, perspectiva-se como um modelo de visão unitária da estrutura organizacional [...] incapaz de *per si* explicar e interpretar a realidade e o funcionamento da organização educativa” (Lima, 2008: 39).

Como reforço da ideia anterior, vinca-se a centralidade exercida pelo Estado sobre o sistema educativo português. Numa estrutura organizativa acentuadamente centralizadora, com cadeia de comando de cima para baixo ou do centro para a periferia, o autor refere que,

“a tradição vincadamente centralizadora do Estado face ao sistema educativo português, que, do ponto de vista do modelo racional-burocrático, motiva um exercício rotineiro, onde os “actores periféricos” agem segundo as diretivas da administração central, poderá proporcionar uma leitura simplista da escola, uma vez que é revelada como hierarquicamente determinada, de causalidade linear, valorizando a estrutura formal da organização e os normativos legais em vigor” (Lima, 2008: 39).

Pela complexidade e substância do trabalho das organizações, nomeadamente a escolar, a burocracia não consegue esclarecer todas as questões. São várias as limitações, tal como aponta Bush (2003) ao declarar que “the dominance of the hierarchy is compromised by the expertise possessed by professional staff. The supposed rationality of the decision-making process requires modification to allow for the pace and complexity of change” (Bush, 2003: 59).

Acrescenta ainda o autor a presença “of multiple objectives in education and the possible conflict between goals held at individual, departmental and institutional levels” (Bush, 2003: 59).

Bush (2003), refere que não descurando as limitações que o modelo burocrático apresenta, o mesmo acredita que “remain valid as partial descriptions of organization and management in education” (Bush, 2003: 59)

Podemos dizer que a burocracia racional, inspirada em Weber, poderá permitir uma análise e entendimento do funcionamento da organização, mas sozinha, por si, não consegue responder a todas nuances do funcionamento da organização educativa. Embora com enorme capacidade de mutação e adaptação às circunstâncias, como são as novas configurações de burocracia, em que encontramos autores como Meira e Lima e, que respetivamente falam em novas formas de burocracia, a “eletrónica” e a “*hiperburocracia*”, respetivamente.

Apesar do rigor que o modelo burocrático apresenta e a governação das escolas ser superiormente gerida por leis, normativos e circulares, a interpretação dessa legislação é realizada de

modo diferente de escola para escola, por vezes dentro da mesma escola, fazendo uso da parca autonomia que possuem ou por interesses e objetivos vários e que conduzem, por vezes, à produção de “normas internas” que levam às *“infidelidades normativas”*.

Seguidamente, recorreremos a um outro modelo teórico de análise, o modelo político, devido à premência de sob as lentes de outros pressupostos, racionalidades e lógicas, compreender a dinâmica organizacional. Este modelo, o político, refuta muitos dos pressupostos teóricos do modelo burocrático Weberiano nas suas dimensões estruturantes e coloca em causa os princípios de racionalidade e de previsibilidade.

4. O modelo político

O modelo político que define a organização segundo a diversidade de interesses e da falta de consciência dos objetivos, sendo que as organizações são tidas como organizações políticas em que vencem os que detêm mais poder e recursos. Este modelo, isoladamente não permite por si uma visão global da realidade organizacional, no entanto, parece-nos que reflete muito o que sucede dentro da organização escolar. O modelo político de interpretação das organizações parece-nos relevante neste trabalho tendo em conta a diversidade de interesses e objetivos dos atores que compõem estas organizações.

Para Lima (2001), o funcionamento de qualquer organização tem uma dimensão política (objetivos, estrutura, funcionamento). É um instrumento prático para a compreensão da relação entre a política e a organização e salienta a importância do poder na determinação dos resultados políticos.

No rasto de um paradigma crítico, o modelo político procura ultrapassar as limitações inerentes às abordagens racionalistas (pressupostos fundamentais como a racionalidade, a estabilidade e a previsibilidade foram postos em causa) e posiciona-se como um dos modelos alternativos ao estudo das organizações escolares. Na perspetiva deste olhar, as organizações são definidas como “arenas de luta e liberdade” ou “arenas políticas” onde os atores ou grupos, dotados de interesses próprios, desenvolvem estratégias, mobilizam poderes e influências, desencadeiam situações de conflito, negociação e coalizão na procura de objetivos políticos particulares.

Para os teóricos do modelo político, as organizações são consideradas como arenas, ou “campos de batalha”, onde os atores desenvolvem uma “ação política” tendo em conta a consecução dos seus objetivos. Neste contexto, a análise organizacional está focalizada na distribuição do poder, nas relações entre grupos de interesse, nos conflitos e nas negociações.

A política é parte integrante e permanente da vida das organizações. A metáfora política começou a ser utilizada na leitura das organizações dado que a atividade política se transformou num elemento fulcral do funcionamento das organizações. As metas, os objetivos, a estrutura, a tecnologia, o desenho organizacional, o estilo de liderança bem como outros aspetos do funcionamento das organizações, desfrutam de uma dimensão política. Os indivíduos não pensam todos de igual modo, pode dizer-se “cada cabeça sua sentença”. As opiniões divergem, os interesses de cada um provocam inevitavelmente conflitos. É neste contexto teórico que os modelos políticos se apresentam como alternativa.

O surgimento das abordagens políticas no estudo das organizações representou uma viragem da análise organizacional, fazendo emergir conceitos anteriormente esquecidos ou não valorizados, como a diversidade de objetivos, interesses, conflitos e poder. Estes conceitos (interesse, conflito e poder) são altamente cruciais à metáfora política da organização de acordo com a visão de Morgan (2006).

Também, Canavarro autor nacional, define interesses, conflito e poder nos seguintes moldes:

“Os interesses podem ser vistos como sendo derivados de aspectos cognitivos e afectivos (...) e acabam por orientar a nossa actividade para uma determinada direcção, constituindo esta a sua força no processo de relação do indivíduo com o meio. (...) O estabelecimento de alianças promove o aparecimento de rivalidades fruto de oposições entre grupos por diversidade e incompatibilidade de interesses. (...) O conflito decorre da colisão de interesses. (...) Muitos conflitos tendem a enraizar-se no funcionamento duma determinada organização, a institucionalizar-se, a fazer parte da cultura da organização. (...) O poder de um indivíduo sobre a organização ou no interior desta reflecte uma dependência da mesma relativamente à acção individual que se torna ainda mais verdadeira ou acentuada quando um indivíduo dispõe de controlo sobre áreas vitais para o funcionamento da organização, seja um recurso, um conjunto de conhecimento, um saber técnico, um conjunto de pressupostos legais ou uma proximidade física relativamente daqueles que decidem” (Canavarro, 2000: 75-77).

Bolman e Deal (1984) explicam o modelo político das organizações em cinco proposições que convergem para noções de conflito e de poder como recursos estratégicos.

Crozier (1963) prestou um contributo imprescindível no campo da análise política das organizações ao avaliar como o poder e a influência atuam nas organizações e pretendeu demonstrar como os diferentes jogos de poder são capazes de resolver os problemas que as organizações provocam.

Também Bush (1986) preconiza que,

“Os modelos políticos partem do pressuposto que nas organizações a política e as decisões emergem por um processo de negociação e regateio. Os grupos de interesses desenvolvem e formam alianças na busca de objectivos políticos particulares. O conflito é perspectivado como um fenómeno natural e o poder decorre das coligações dominantes em vez de ser um exclusivo de líderes formais” (Bush, 1986: 68).

As organizações enquanto miniaturas dos sistemas políticos podem ser definidas

“como realidades sociais complexas onde os actores, situados no centro das contendidas e em função de interesses individuais ou grupais, estabelecem estratégias, mobilizam poderes e influências, desencadeiam situações de conflito, de coligação e de negociação tendo em conta a consecução dos seus objectivos” (Costa, 1998: 78).

No modelo político cada ator age na organização de acordo com os seus valores e crenças para satisfazer estrategicamente os seus interesses e expectativas, mobilizando as “zonas de incerteza” que controla e domina. O poder assume assim, neste

‘jogo político’, uma dimensão central e emerge como um dos fatores determinantes das estratégias e dos objetivos dos indivíduos e grupos, que se assumem como ‘atores políticos’ capazes de influenciar o curso dos acontecimentos movidos por ‘um tipo específico de racionalidade - a racionalidade política’ (Lima, 1998: 66).

Como organizações que são e com características únicas e distintas, as escolas têm vindo a ser estudadas como espaços organizacionais onde a aplicação da conceção política da organização se aplica dada a sua composição, estruturação e comportamento organizacional. Com efeito,

“a abordagem política concebe as escolas e os sistemas escolares como organizações políticas onde grupos distintos com interesses próprios entram em interacção com o objectivo de satisfazer esses interesses particulares, num contexto caracterizado pela diversidade dos objectivos, pela existência de conflitos abertos ou latentes e pela luta por mais legitimidade e poder” (Afonso, 1992: 43).

Podemos conferir uma vertente política à escola tendo em conta os interesses e conflitos associados à perspectiva do controlo sobre a organização, como todas as outras organizações sociais, as escolas podem considerar-se como “campos de luta”, marcadas por conflitos, reais ou em “agitação” entre os indivíduos que nela coabitam.

A escola é vista como “arena política” pois é caracterizada por fatores como a escassez de recursos, a diversidade ideológica, a conflitualidade de interesses e as diferenças de personalidade. Cada ator assume uma dimensão dinâmica mediante a sua própria ideologia, os seus interesses e a

sua personalidade. Assim, para além da estrutura formal, racional e estável da escola, muito constituída por leis e regulamentos emanados pelo poder central é preciso analisar a conduta e ação dos seus atores.

Os grupos dominantes conseguem com alguma facilidade dar resposta ao conflito latente. Nas escolas, como em muitas outras organizações, os conflitos de interesses são, por norma, resolvidos através do exercício do poder.

Lima (2008) advoga que podemos encontrar dois tipos de poder nas escolas:

“o poder enquanto autoridade (poder formal, cuja fonte se situa na estrutura hierárquica da organização) e o poder enquanto influência (poder informal, que não estando ligado à legitimação legal, se manifesta através de carisma, conhecimento, experiência pessoal, controlo de recursos). Diretores, presidentes, professores, alunos, pais, cada um à sua maneira detêm na organização escolar fontes de poder distintos.” (Lima, 2008: 47)

O “jogo político” ocorre predominantemente no seio de cada escola ou agrupamento de escolas, embora seja fortemente condicionado, num contexto macropolítico, por fatores políticos exógenos, sobretudo os emanados da administração central. Os agentes educativos reagem às influências externas transformando-as em relações políticas internas de forma a proporcionar situações mais apropriadas de acordo com a sua ótica e interesses, quer pessoais quer de determinados grupos.

Os atores escolares, nomeadamente o diretor, a sua equipa de apoio e os serviços administrativos, nos anos recentes, no que às plataformas eletrónicas diz respeito, têm vindo a deparar-se com obrigadoriedades e procedimentos muito diferentes do passado, que os condiciona e subjuga nas suas tarefas diárias. Muitas são as tensões criadas entre os atores e entre estes e a própria administração central no uso destas plataformas, devido às dificuldades de preenchimento, à enormidade de regras e por vezes, curtíssimos prazos para cumprir com as tarefas.

Lima, em “A democratização do governo das escolas públicas em Portugal” já aludia que:

“A partir de meados da década de 1980, a categoria político-educativa conhecida por “gestão democrática” das escolas vai sendo objecto de uma crescente desvitalização e erosão nos discursos políticos e nos textos normativos. Trata-se, do ponto de vista formal, da fase de produção de um extenso corpus de diplomas que regulamentará ao detalhe a vida nas escolas básicas e secundárias, sob praticamente todos os pontos de vista (...)” (Lima, 2009: 234).

No seguimento, podemos aferir que a autonomia não sai “do papel” não se materializando no campo da ação. O Estado desenvolve cada vez mais variadas formas de coordenar e regular a Educação, sendo as plataformas eletrónicas um meio para obter esse fim transformando os atores

escolares como meros aplicadores de medidas definidas pelo poder central, mas do lado dos atores escolares podemos encontrar tensões quanto à sua utilização, interesses divergentes e resistências mais ou menos visíveis.

Capítulo III - Enquadramento Metodológico

No presente capítulo abordaremos a metodologia que orientará o nosso estudo, explicando no seu decurso as opções tomadas no percurso de investigação, com relevo no processo de investigação, quais as plataformas eleitas para o nosso estudo, qual o paradigma de investigação, o método de pesquisa (o estudo de caso) e as técnicas de pesquisa, de recolha e de tratamento de dados.

1. Processo de investigação

O processo de investigação que nos propoemos desenvolver, centra-se na área da educação e consideramo-lo distinto dos demais, mormente pelas características singulares da problemática educativa sendo precedido por uma fase exploratória, com pesquisas e leituras de obras de referência na área em estudo.

Optamos pela realização de um estudo de caso num Agrupamento de escolas, a norte de Portugal, cujo foco de análise é coincidente com uma abordagem de tipo meso¹⁰.

“Não é por acaso que a maioria dos investigadores escolhe, para o seu primeiro projeto, um estudo de caso. (...) Os estudos de caso podem ter graus de dificuldade variável; tanto principiantes como investigadores experientes os efetuam, apresentando como característica o serem mais fáceis de realizar do que os estudos realizados em múltiplos locais simultaneamente ou com múltiplos sujeitos” (Bogdan & Biklen, 1994: 89).

Na nossa metodologia de investigação que teve como base o método de estudo de caso focalizado numa organização escolar, especificamente num agrupamento de escolas. A recolha de informação traduzir-se-á, globalmente, em

- (i) grelhas de registo de atividade com autopreenchimento;
- (ii) efetuação de entrevistas;
- (iii) análise de dados.

¹⁰ Almerindo Afonso caracteriza o nível “micro” como sendo o contexto de interação pedagógica (sala de aula); nível “meso” nos contextos organizacionais da escola; nível “macro” ao nível do Estado Nacional e ainda nível “mega” quando envolve globalização ou a agenda das instâncias internacionais e supranacionais (Afonso, 2012b: 188).

2. As plataformas do nosso estudo

Das inúmeras plataformas eletrônicas com que as escolas têm de lidar, diária, semanal, mensal e outras sazonalmente, focalizamos-nos naquelas que identificámos como das mais importantes no atual sistema educativo e que melhor pudessem responder ao nosso objeto de estudo. Numa pesquisa efetuada e também com base no conhecimento adquirido pela prática, listamos cerca de meia centena de plataformas eletrônicas presentes à data deste estudo no sistema educativo português, que apresentamos na quadro 2 e com as quais as escolas se deparam em algum momento do ano letivo e têm de usar/preencher para redarguir às ordens centralizadas e demais exigências do Ministério da Educação.

As plataformas por nós escolhidas para servirem de base ao nosso estudo foram quatro, a saber: SIGRHE (Sistema Interativo de Gestão de Recursos Humanos de Educação), INOVAR (Solução Integrada de Gestão Escolar), ESCOLA DIGITAL (Registo de Equipamentos), GESEDU (Plataforma de apoio aos manuais escolares gratuitos).

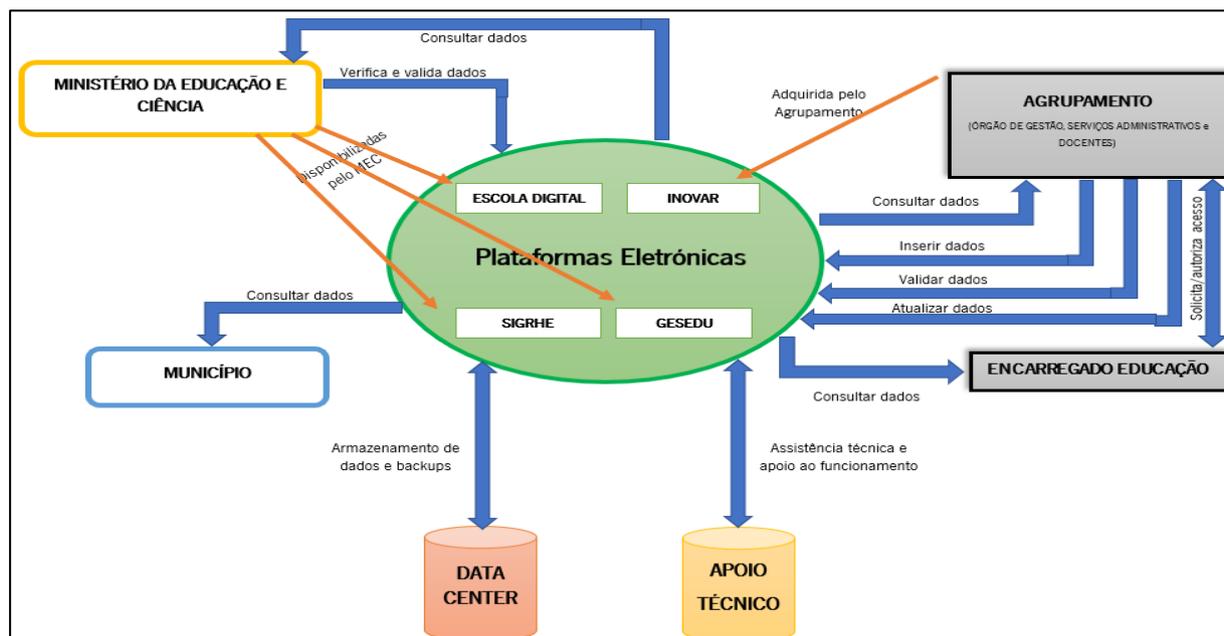
Das quatro plataformas em estudo, três são disponibilizadas pelo Ministério da educação (SIGRHE, ESCOLA DIGITAL E GESEDU) e uma foi adquirida a expensas da própria escola (INOVAR).

No Quadro 3 está espelhado em forma de esquema a vertente de inputs e outputs que ocorrem entre as plataformas, permitindo-nos uma visão abrangente das várias interfaces das plataformas e os principais fluxos de dados/informação com a comunidade educativa, com o município, com o Ministério e por quem são “alimentadas” essas mesmas plataformas.

Mais à frente nos Quadros 5 a 8, estão representados em detalhe os fluxos de dados/informação de cada uma das plataformas e as suas principais funcionalidades e valências.

A opção pelo estudo destas plataformas eletrônicas explica-se pela sua importância, pela pertinência, pela frequência de utilização e abrangência das mesmas, nomeadamente devido à enorme mobilização de dados que comportam, cobrindo praticamente todas as áreas da administração e gestão das escolas e também da dimensão pedagógica, facilitando a comunicação em tempo real, entre a escola e as famílias.

Quadro 3: Os fluxos de dados entre as plataformas do estudo



2.1 – As “mais valias” do uso das plataformas

Apresentamos no quadro seguinte, Quadro IV, uma síntese das “mais valias” que as plataformas eletrônicas oferecem de acordo com a opinião dos nossos entrevistados. As “características” apresentadas no quadro abaixo foram retiradas das respostas dos nossos entrevistados. (Apêndice VII a XI).

Quadro 4: As ‘mais valias’ do uso das plataformas

Informação oportuna	Diminuição de erros	Apoia à decisão	Integração subsistemas	Rapidez da informação	Centralização de informação
Controlo interno	Desmaterialização	Organizada	Dados disponíveis	trabalhar de qualquer lado	Decisões imediatas
Poupança de recursos	Fácil acesso aos dados	Menos papel	Controlo remoto	Velocidade da comunicação	Mecanizado
Monitorização instantânea	Facilitar o trabalho	Enorme utilidade	Poupar recursos humanos	Informação muito acessível	Importantes na gestão da escola

2.2 - Funcionalidades das plataformas estudadas

Cada plataforma eletrónica tem uma panóplia de funcionalidades distintas e adequadas à sua finalidade, interagindo e comunicando com outras plataformas e desaguando todas de forma direta ou indireta nas plataformas centrais do MEC. A interoperabilidade¹¹ das plataformas é uma característica ainda não muito desenvolvida, mas que tem vindo a melhorar e a permitir a evolução das plataformas e a capacidade de estas diminuírem as redundâncias de dados.

Sobre as funcionalidades das quatro plataformas em estudo construímos uma sinopse que permite sustentar as nossas escolhas, umas fundamentadas na nossa experiência pessoal pela utilização quase diária de plataformas, outras pela consulta dos manuais/descrição dos sítios das plataformas e pela leitura de normativos legais.

2.2.1 - Plataforma SIGRHE

A plataforma eletrónica, designada por SIGRHE (Sistema Interativo de Gestão de Recursos Humanos de Educação) é a responsável pela recolha dos dados respeitantes a todas as áreas de atuação da DGAE (Direção-Geral da Administração Escolar), do qual o serviço prestado está na dependência central da administração direta do Estado com atribuições na área da concretização das políticas de desenvolvimento de recursos humanos do pessoal docente e não docente nos estabelecimentos de ensino: Escolas da rede pública e do ensino particular, Escolas do ensino cooperativo e solidário em território nacional e Escolas nacionais sediadas no estrangeiro. Compete-lhe, ainda, garantir a concretização e desenvolvimento das políticas de gestão estratégica e de desenvolvimento dos recursos humanos da educação nas seguintes áreas: Recrutamento e seleção, gestão das carreiras, qualificação e formação.

A plataforma SIGRHE¹² criada em 2008, tem vindo a ser desenvolvida com especial enfoque desde o ano de 2012 e exhibe uma interface que contempla diferentes serviços integrados, uns de acesso restrito do Diretor outros de acesso a pessoa docente, pessoal não docente e serviços administrativos que estão apresentados na Quadro IV.

¹¹ A área das TIC aplica com muita frequência o conceito de interoperabilidade. 'É já com alguma frequência que verifico a utilização deste vocábulo em contextos informáticos, quando se pretende referir a possibilidade de partilha de informação independentemente do software utilizado' in Ciberdúvidas da Língua Portuguesa, <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/interoperabilidade/12362> [consultado em 13-09-2023].

¹² Esta operação dá resposta ao Plano Global das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) definido pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 12 janeiro. Esta resolução contempla "25 medidas de utilização racional dos recursos TIC ao dispor da Administração Pública, com tónica na melhoria das condições de governabilidade, na redução dos custos, na concretização de soluções TIC (...), na modernização administrativa (...)." (in Lei n.º 66-A/2012, de 31 de dezembro). Retirado de [http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/IG/Paginas/Sistema-Interativo-de-Gest%C3%A3o-dos-Recursos-Humanos-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-\(Evolu%C3%A7%C3%A3o\).aspx?PrintMode=1](http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/IG/Paginas/Sistema-Interativo-de-Gest%C3%A3o-dos-Recursos-Humanos-da-Educa%C3%A7%C3%A3o-(Evolu%C3%A7%C3%A3o).aspx?PrintMode=1) em 18 junho 2023.

Quadro 5: Serviços partilhados da plataforma SIGRHE

<ul style="list-style-type: none"> • Concurso Nacional 2023/2024 • Mobilidade Interna 2022/2023 • Horários/Contratação • Gestão de Colocações/Contratos • Acumulação de Funções • AEC • Atribuição da Componente Letiva • Bolsa de Avaliadores Externos • Certificação de tempo de serviço – EPC • Certificação GR 120 • Concurso Escolas Artísticas 2023/2024 – Concurso Externo • Desistência RR • Equiparação a Bolseiro 2023/2024 • ICL/Renovação/Recolha de Necessidades Temporárias 2022 • - Recolha ICL - Fase 1 Fase 2 • - Renovação - n.º 4 do art.º 42.º DL 132/2012 • - Renovação - art.º 2.º DL 48/2022 • - Recolha de Necessidades Temporárias • Licenças • LSV/LSR 	<ul style="list-style-type: none"> • Regresso LSV/LSR • Revogação do despacho de Regresso de LSVLD • Meia Jornada 2023 • Mobilidade de docentes por motivo de doença - 2023/2024 • Movimentação de Docentes • Período probatório • Permutas • PND - Procedimentos concursais • PND - Fases do procedimento concursal • PND - Procedimentos Concurais Restritos – PREVPAP - Listagem • PND - Renovação/Prorrogação de Contratos a Termo • Portaria n.º 29/2018 (2022) • Progressão na Carreira • Professores Bibliotecários • Recenseamento - 2023 • Recurso Hierárquico • Registo Criminal 2022/2023 • Reposicionamento 2022 • Técnicos Especializados • Timor
--	--

2.2.2 - Plataforma INOVAR+

Criada em 2008, a Inovar + AZ desenvolve e disponibiliza uma Solução Integrada de Gestão Escolar que se diz fiável, diversificada e inovadora, que integra múltiplas valências partilhadas entre si, contrariamente algumas plataformas do MEC e que são: Inovar alunos (que incorpora os módulos Inovar Profissional, Inovar EFA e Inovar Recorrente), Inovar SIGE, Inovar Consulta, Inovar ASE, Inovar Pessoal, Inovar Contabilidade, Inovar Inventário, Inovar Correio e Inovar PAA, facilitando uma real otimização dos recursos, com respostas rápidas e simples. Estas diversas valências “*dinamizar a gestão pedagógica e administrativa*” tendo um papel de “*dissipação dos processos burocráticos e otimização de fluxos de trabalho*”.

Quadro 6: Resumo de valências da plataforma INOVAR+¹³

Gestão de Ação Social Escolar, Bolsas, Stocks, Contabilidade.	Aluno e encarregado de educação pode consultar informações sobre a sua atividade escolar	Harmoniza a recolha, o tratamento e a disponibilização de informação das atividades letivas e de tudo quanto daí decorre	Gestão de Recursos Humanos, processamento de vencimentos, tempo de serviço e faltas.	
Inovar ASE	Inovar Consulta	Inovar Alunos		Inovar Pessoal
INOVAR +				
Inovar PAA	Inovar SIGE	Inovar Correio	Inovar Contabilidade	Inovar Inventário
Gestão do plano anual de atividades	Associa identificação multimodal dos utilizadores (cartão, biometria,...) para gerir os acessos, marcar refeições..	É a aplicação para controlar, registar entradas e saídas de correspondência, bem como para escrever officios.	Permite acompanhar o processo de necessidade de um bem ou serviço, até ao seu pagamento.	Faz a gestão do património para registo e controlo todo o ciclo de vida dos bens

O Inovar Alunos é a face mais visível de todas as valências disponibilizadas pela plataforma INOVAR+. Este aplicativo suporta a recolha, o tratamento e a disponibilização de informação das atividades letivas e de tudo quanto daí decorre: caracterização da turma, planificações, sumários, faltas, registo de ocorrências, critérios de avaliação, notas, sínteses descritivas, pautas, análise estatística, sinalizações no âmbito do DL 54/2018, entre outros, são algumas das valências disponibilizadas. Os dados em sistema possibilitam manter pais e encarregados de educação a par da vida escolar do seu educando, por via da consulta de informações sobre a atividade escolar, avaliações, testes e outros instrumentos de avaliação, fazer pré-inscrição para o ano seguinte e iniciar processo de justificação de faltas, entre outros, utilizando qualquer tipo de dispositivo.

Numa vertente mais administrativa e arquivística, contém matrículas e ofertas formativas, permite seriar candidaturas do Portal das Matrículas, gere fichas e registos biográficos de alunos, emite documentação certificadora, é veículo de transmissão de dados solicitados pelo MEC.

¹³ <https://invar-mais.com/>

Aplicação adaptada aos diversos percursos formativos: Creche, Pré-Escolar, Ensino Básico, Ensino Secundário, EFA, CEF, vocacional, Artístico Especializado, Profissional, Recorrente e Cursos com Planos Próprios.

Esta plataforma foi adquirida por expensas do agrupamento a uma entidade externa ao MEC, mas que tem a sua bção por via da certificação atribuída pelo MISI¹⁴, instituto da sua dependência.

2.2.3 - Plataforma ESCOLA DIGITAL Registo de Equipamentos

A “*Escola Digital*” é um programa promovido pelo Ministério da Educação e gerido pela Secretaria-Geral da Educação e Ciência (SGEC). No âmbito do Plano de Ação para a Transição Digital e do Programa para a Transformação Digital das Escolas, teve o seu início em setembro de 2020.

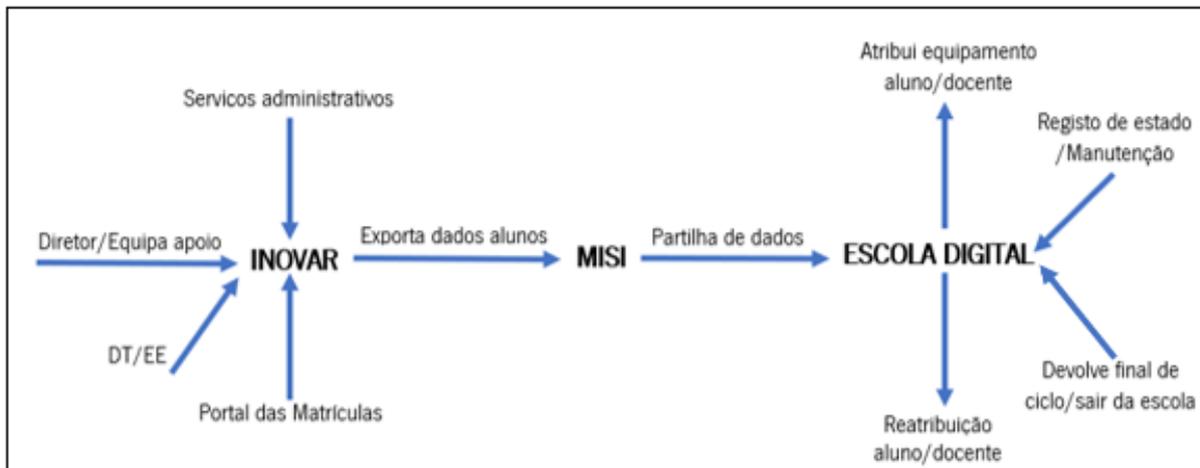
A operacionalização deste programa é suportada por uma plataforma que harmoniza o registo, controlo e manutenção de histórico de toda a informação dos equipamentos informáticos [*kit de computador – computador portátil, auscultador com microfone (headset) e uma mochila e kit de conectividade – hotspot (router) e um cartão SIM de dados*] do Programa “*Escola Digital*”.

Com a universalização de empréstimo dos computadores em regime de comodato, em que cada aluno e cada docente tem um *kit* computador e de conectividade, a gestão de todo este património e os fluxos dos mesmos dentro do agrupamento e entre agrupamentos, tornam esta aplicação fundamental no processo de assegurar o rasto destes equipamentos, desde o momento que chega pela primeira vez à escola até à atribuição aos públicos que deles beneficiam, com a gestão posterior das devoluções, reentregas e manutenção/apoio técnico.

A esta plataforma foram recentemente acrescentadas novas valências, para o registo dos *kits* de computadores de secretária para os serviços administrativos e de gestão e dos novos videoprojetores com que as escolas estão a ser apetrechadas, também no âmbito do programa “*Escola Digital*”.

¹⁴ O Despacho n.º 26377/2005 de 21 de dezembro, determina que cabe à MISI a certificação das plataformas externas ao MEC.

Quadro 7: Fluxos da plataforma Escola Digital

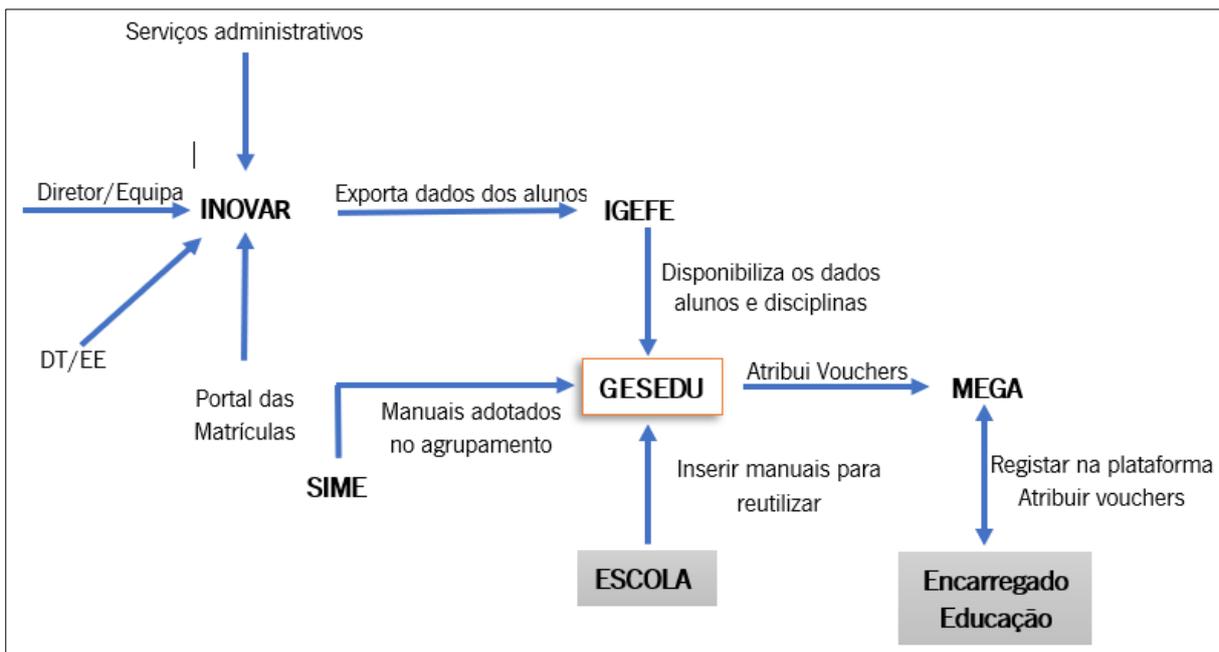


2.2.4 - Plataforma GESEDU - Plataforma de apoio aos manuais escolares gratuitos

O GESEDU, plataforma eletrónica que entrou em funcionamento no ano letivo 2018/2019 é utilizada pelos Estabelecimentos de Ensino em Portugal inserirem e validarem os dados relativos à adoção e reaproveitamento de manuais escolares, que atualmente abrange os alunos do 1.º ano até ao 12.º em escolas públicas ou privadas com contrato de associação e de todas as modalidades de ensino.

Os fluxos de entradas e saídas da plataforma GESEDU são apresentados abaixo.

Quadro 8: Fluxos da plataforma GESEDU



3. Paradigma de investigação

Iniciámos este tópico com um conceito em que a escola é vista como “um objecto de estudo complexo e polifacetado, construído sob variadas influências teóricas e tradições disciplinares” (Lima, 2008: 82).

Trata-se, portanto, de um mundo social e de interação. Através da observação do mundo que é a escola, “mundo social” onde crianças e adultos interagem, podemos compreender fenómenos, tecer regularidades e identificar normas ocultas. Para tal necessitamos de um suporte teórico, que nos permita obter uma lente, para efetuar a observação pretendida e um paradigma que nos permita seguir um caminho de encontro ao objeto do estudo.

Todo o enquadramento metodológico terá por base o paradigma qualitativo, como a seguir se passará a clarificar.

O paradigma qualitativo ou interpretativo é dos que mais prevalece nas ciências sociais. O estudo que nos propusemos desenvolver não se desviou desta “norma” por ser o paradigma mais apropriado para a concretização deste estudo e da consumação dos objetivos do mesmo. No entender de Bell (2010),

"A abordagem adoptada e os métodos de recolha de informação seleccionados dependerão da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter" (Bell, 2010: 20).

Este paradigma adotado no nosso estudo tem o propósito de auxiliar na compreensão da função das plataformas eletrónicas¹⁵ na administração e gestão das escolas e a sua ação no reforço da autonomia do agrupamento ou do seu controlo.

Depois, enquanto investigador principiante, que procura o conhecimento sobre algo e dando sequência ao nosso percurso metodológico, seguimos Lima (2008) que refere,

“É ao autor da pesquisa, ao sujeito cognoscente, que cabe a construção teórica e metodológica do seu objecto de estudo, desde logo o tipo de abordagem em termos de análise e de escala de observação e interpretação dos fenómenos” (Lima, 2008: 84).

Embora a existência de literatura sobre metodologia, nacional e internacional seja vasta, não nos foi possível ter acesso a toda, quer pela nossa inexperiência de investigadores principiantes quer por limitações de tempo e também por opção na escolha de autores que melhor se encaixavam no nosso trabalho de investigação.

¹⁵ “A plataforma eletrónica é a infraestrutura tecnológica constituída por um conjunto de aplicações, meios e serviços informáticos necessários ao funcionamento dos procedimentos eletrónicos (...)”. <https://www.base.gov.pt/Base4/pt/plataformas-eletronicas/o-que-sao/>

O estudo de caso perspectivado no presente projeto de dissertação assumiu, a forma qualitativa. Qualitativa porque se pretendeu conhecer e analisar a experiência e as perspectivas de atores chave relevantes para o estudo projetado. Para Bogdan & Biklen (1994)

“[...] a investigação qualitativa possui cinco características. Nem todos os estudos que consideráramos qualitativos patenteiam estas características com igual eloquência. Alguns deles são, inclusivamente, totalmente desprovidos de uma ou mais das características” (Bogdan & Biklen, 1994: 47).

No dizer dos autores, Bogdan & Biklen (1994: 47-51), a investigação qualitativa apresenta cinco características, que passamos a descrever resumidamente.

A primeira característica menciona que na investigação qualitativa a fonte direta dos dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal, uma vez que consome grande parte do seu tempo no ambiente de investigação. Os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto, valorizam a sua influência no comportamento humano e acreditam que as ações podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência.

A segunda característica da investigação qualitativa refere que a mesma é descritiva, ou seja, os dados são recolhidos de múltiplas formas e podem incluir, entre outros processos, transcrições de entrevistas, notas de campo, fotografias, vídeos e documentos. Tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando sempre que possível a forma como foram registados ou transcritos.

A terceira característica indica que os investigadores (qualitativos) centram os seus interesses mais no processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos. A ênfase qualitativa no processo tem sido particularmente útil na investigação educacional. As estratégias qualitativas patentearam o modo como as expectativas se traduzem nas atividades, procedimentos e interações diários.

A quarta característica assinala que os investigadores (qualitativos) tendem a analisar os seus dados de forma indutiva, quer dizer, não recolhem dados ou provas para confirmar ou infirmar hipóteses construídas previamente, em vez disso, as abstrações são construídas à medida que os dados recolhidos se vão agrupando. Uma teoria desenvolvida deste modo procede de "baixo para cima" (em vez de "cima para baixo"), com base em muitas peças individuais de informação recolhida que são inter-relacionadas.

O processo de análise dos dados é como um funil: as coisas estão abertas de início (ou no topo) e vão-se tornando mais fechadas e específicas no extremo. Não presume que se sabe o suficiente para reconhecer as questões importantes antes de efetuar a investigação.

A quinta característica evidencia que o significado é de vital importância na abordagem qualitativa. Os investigadores qualitativos que fazem uso deste tipo de abordagem consideram o modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas, ou seja, os investigadores qualitativos preocupam-se com aquilo que se designa por perspectivas participantes.

Assim sendo, de acordo com as características do paradigma qualitativo, e como referem Bogdan & Biklen (1994: 51):

“Os investigadores qualitativos estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitam tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador. (...) reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respetivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra.”

Convocando Stake (2009) a alvitrar sobre o paradigma da investigação qualitativa este refere que,

"Os investigadores qualitativos tratam a singularidade dos casos e contextos individuais como importantes para a compreensão. A particularização é o objectivo importante, uma vez conhecida a particularidade do caso" (Stake, 2009: 55).

Ainda o mesmo autor, complementa a sua ideia mencionando que, "Nos estudos qualitativos as perguntas de investigação orientam-se geralmente para casos ou fenómenos, procurando padrões de relações imprevistas, mas também de outras já esperadas" (Stake, 2009: 56).

O paradigma utilizado no presente estudo foi, pois, o qualitativo, na sua característica de carácter descritiva, intersetando um pouco da característica aliada ao significado uma vez que se procurou compreender também as percepções dos atores intervenientes no processo. Procurou-se construir conhecimento e não criar opiniões sobre o estudo em decurso, nem tão pouco deturpar o mesmo com ideias preconcebidas.

Ao longo do estudo foi dada especial ênfase às questões éticas, salvaguardando a identidade da organização, onde decorreu o estudo, protegendo a identidade dos atores envolvidos, sendo tratados de forma respeitosa e cordial e clarificando com todos os intervenientes no processo eventuais dúvidas e, ainda, obviamente ser rigoroso no recolher, reescrever e analisar dos resultados.

Para a elaboração da pesquisa no terreno foi escolhido um agrupamento de escolas que demonstrou total disponibilidade para ceder aos nossos pressupostos de investigação, que permitiu a leitura de outros que foram fundamentais para a nossa pesquisa e pela solícita colaboração de todos

os intervinientes no processo. Foram realizados encontros presenciais para aferir de tal disponibilidade do agrupamento.

4. Método de pesquisa: o estudo de caso

De acordo com o modelo teórico convocado e o paradigma metodológico a utilizar no estudo, cremos que o método intensivo ou estudo de caso é o mais ajustado ao estudo em questão, tal como já fizemos alusão. O estudo de caso é um estudo aprofundado sobre uma unidade individual, que não permite generalizações, apenas pretende o aprofundamento da unidade individual em estudo.

Convocando diversos autores para aclarar o conceito de estudo de caso, iniciamos com as palavras de Bell (2002), "O método de estudo de caso particular é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema em pouco tempo (...)". (Bell, 2002: 23).

Na mesma senda, Stake (2009) reforça a ideia que, "O verdadeiro objectivo do estudo de caso é a particularização, não a generalização" (Stake, 2009: 24).

Ainda no que respeita ao estudo de caso, Bogdan & Biklen (1994) referem que os mesmos recaem sobre uma área de trabalho específica, num contexto específico e delimitados no tempo. Os mesmos autores referenciam ainda,

"Se as pessoas forem tratadas como 'sujeitos de investigação', comportar-se-ão como tal, o que é diferente do modo como normalmente se comportam. Como os investigadores qualitativos estão interessados no modo como as pessoas normalmente se comportam e pensam nos seus ambientes naturais, tentam agir de modo a que as actividades que ocorrem na sua presença não difiram significativamente daquilo que se passa na sua ausência" (Bogdan & Biklen, 1994: 69).

Ainda, segundo Bogdan & Biklen (1994: 89) recorrendo à ideia de Merriam, diz que o estudo de caso se trata de uma observação detalhada de um contexto. O investigador procurará centrar-se em aspetos particulares de uma organização e deverá ter consciência da necessária delimitação do seu trabalho e da fragmentação do todo que ele propicia.

Também para Yin (2001), os estudos de caso, da mesma forma que as experiências, são generalizáveis a proposições teóricas, mas não a generalizações estatísticas. O seu objetivo é a generalização analítica, para expandir e generalizar teorias. O mesmo autor refere ainda que: "A utilização da teoria ao realizar estudos de caso, não apenas representa uma ajuda imensa na definição do projecto de pesquisa e na coleta de dados adequados, como também se torna o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso" (Yin, 2001: 54).

Sobre este aspeto é também importante a opinião de Stake (1999), pois, segundo este autor, dos casos particulares as pessoas podem aprender muitas coisas que são gerais, nas suas palavras:

“(...) dos casos particulares, as pessoas, podem aprender muitas coisas que são gerais. Fazem-no, em parte, porque estão familiarizadas com outros casos, aos quais acrescentam o novo e, assim, formam um conjunto que permite a generalização, uma oportunidade nova de poder modificar antigas generalizações (Stake, 1999: 78).

5. Técnicas de pesquisa e de recolha de dados

Para o nosso trabalho de investigação, pareceu-nos de primordial importância, numa primeira fase, a realização de uma pesquisa bibliográfica seletiva, rigorosa e com critérios de qualidade por forma a nos inteirarmos do estado da arte. Foi crucial pesquisar as fontes primárias e também o que se faz/escreve em Portugal, sobre plataformas eletrónicas na área da administração e gestão escolar.

Partindo da leitura de obras de referência na área de estudo, o investigador, adquiriu conhecimentos profícuos na concretização do seu estudo. Esta ideia é defendida por Quivy & Campenhoudt (1992) ao afirmarem que o principal objetivo da leitura exploratória, “[...] é retirar dela ideias para o nosso próprio trabalho. Isto implica que o leitor seja capaz de fazer aparecer essas ideias, de as compreender em profundidade e de as articular entre si de forma coerente.” (Quivy & Campenhoudt, 1992: 55).

As delimitações no tempo impõem constrangimentos que obrigam a tomar opções relativamente à “quantidade” de leituras e consultas documentais. Para tal, o investigador deverá “[...] fazer uma seleção tão equilibrada quanto possível, sem perder de vista os constrangimentos impostos pelo tempo.” (Bell, 2010: 107).

No decorrer do presente estudo foram realizadas leituras exploratórias, nomeadamente de alguns estudos efetuados em Portugal sobre a temática das plataformas eletrónicas. Foram contempladas nestas leituras exploratórias quatro dissertações de mestrado e uma tese de doutoramento (Tabela 1) e alguns artigos científicos. Bell (2010) recomenda numa fase inicial, algumas leituras, que podem ser dissertações ou artigos já elaborados sobre o tema ou semelhantes.

Na sequência de uma cuidada pesquisa e análise de trabalhos académicos publicados, através de pesquisa em bibliotecas e repositórios universitários foi possível verificar que não se encontram muitas publicações, em Portugal, da temática em questão, o que também nos motivou a dar um contributo para aumentar o conhecimento sobre essa temática. Para uma melhor compreensão do objeto de estudo foi elaborada uma pesquisa acerca dos estudos efetuados em Portugal e que se apresentaram em forma de tabela, para uma leitura que se pretende simplificada e imediata.

As técnicas de pesquisa, no trabalho de campo, para recolha de dados podem ser diversificadas, todavia deverão ser ajustadas ao objeto em estudo e ao tempo disponível para esse mesmo estudo.

Um investigador quando entra em trabalho de campo deve reger-se por algumas regras fundamentais, sob pena de colocar em causa a credibilidade dos dados recolhidos. Assim sendo, não deve ter uma atitude intrusiva, deve ser empático e ganhar a confiança do sujeito com quem vai interagir. “A qualidade do trabalho de campo passa pelo estabelecimento de relações, quer o método de investigação seja a observação participante, a entrevista ou a busca de documentos” (Bogdan & Biklen, 1994: 114).

Como técnicas de pesquisa este estudo valorizará a entrevista semiestruturada¹⁶ e o autoquestionário em documento¹⁷, designado “registo de atividade”, por parte dos entrevistados.

Como referem Bogdan & Biklen (1994: 135) “Nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários *sujeitos*, embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão.” Ora, trata-se precisamente de obter informações através dos próprios sujeitos entrevistados que nos permitam estabelecer uma espécie de rede de conexões que nos permitam extrair modos de pensar/agir articulados ou em sentidos inversos. Para as entrevistas não deverão ser descurados os aspetos informais, tais como: criar à vontade com o entrevistado, permitir a escolha de um local apropriado e sem possibilidade de perturbação ou que de alguma forma possa limitar o discurso do entrevistado, manter a serenidade e evitar prolongar demasiado no tempo a entrevista para não enfasiar o entrevistado.

Para que as entrevistas possam ser posteriormente analisadas, deve ser solicitada ao entrevistado a autorização para a recolha do som, o instrumento de recolha do som será colocado num local discreto para não se tornar numa potencial distração ou dissuasor de partilha de informação. No caso do nosso estudo, as entrevistas foram realizadas ao diretor do agrupamento de escolas, à equipa de apoio ao diretor e ao chefe dos serviços administrativos.

Este estudo foi delimitado o seu raio de ação, ou seja, o grupo de atores que participaram no mesmo. Os atores a entrevistar e em linha com a problemática em estudo, foram todos do lado de quem insere dados nas plataformas. São cinco os elementos a entrevistar (diretor, subdiretor, dois adjuntos e o chefe dos serviços administrativos).

¹⁶ Semi-estruturada: possui um guião pré-elaborado com uma determinada ordem que pode ser alterada em função do desenrolar da entrevista. É, portanto, flexível. Deve, no entanto, permanecer inalterável no que às temáticas diz respeito para permitir uma análise comparada dos dados recolhidos.

¹⁷ Inspirado em Lima (1998), quando, na sua tese de doutoramento, utilizou uma ficha-diário para conferir as tarefas do conselho diretivo. De forma análoga, construiremos e aplicaremos um documento para registo de observações aquando das nossas visitas.

6. A entrevista

Empregando técnicas de recolha de dados com critérios objetivos, qualquer que seja o seu número, será conseguida por esta via, por parte do investigador, a recolha da informação necessária para a realização do seu estudo. Bell (2010) recorda, que ao investigador cabe decidir quanto aos "[...] métodos que melhor servem determinados fins e, depois, conceber os instrumentos de recolha de informação mais apropriados para o fazer" (Bell, 2010: 95).

Para a concretização do presente estudo foi considerada apropriada a utilização da técnica da entrevista, como processo de recolha de dados, no tipo de entrevista semiestruturada. Bodgan e Biklen (1994:135) referem que nas "Nas entrevistas semiestruturadas fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, embora se perca a oportunidade de compreender como é que os próprios sujeitos estruturam o tópico em questão."

Os mesmos autores referem ainda que as normas das entrevistas nas suas, "[...] diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interacção humana" (Quivy & Campenhoudt, 1992: 193).

Nas entrevistas, foram utilizados guiões (cf. Apêndice de II a VI) concebidos com questões abertas, servindo como fio condutor e orientadores na sua realização, permitindo assim a recolha dos dados necessários e que dessem resposta ao objeto de estudo. As questões tiveram em consideração o "direcionamento" para a temática em estudo e para responder ao foco principal da investigação. As mesmas foram estabelecidas ponderando o significado que poderiam assumir para o sujeito/ator a entrevistar. Foram apresentadas questões iguais aos diferentes entrevistados, pois, como refere Tuckman (2000), é uma "estratégia para obter uma variedade de perspectivas sobre as mesmas questões" dando-nos assim conspeções diferentes sobre realidades iguais.

Sempre que imprescindível, os entrevistados serão "orientados" para os objetivos do estudo, caso se comecem a afastar, "[...] no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível" (Quivy & Campenhoudt, 1992: 194).

Para a realização do trabalho de campo e como garante da sua fiabilidade, antes da entrevista presencial foram realizados contactos prévios com os atores a entrevistar, dando-lhes conhecimento das razões para a realização da entrevista e da relevância da sua opinião para a concretização da investigação. Simultaneamente foram-lhes garantidos o anonimato e a assinatura do consentimento informado (cf. Apêndice I), assinado por ambas as partes, assim como foi solicitada autorização para gravação da entrevista e informados da previsível duração da mesma.

Os guiões com as questões para aplicar nas entrevistas foram estruturados em torno do efeito das plataformas eletrónicas na administração e gestão das escolas, confrontar a utilização e

funcionamento das plataformas eletrônicas com a opinião dos atores a entrevistar, as complexidades no terreno na realização das tarefas adstritas às plataformas, a sua operacionalização, a relação entre elas e o possível impacto com a autonomia do agrupamento ou controlo, indo de encontro ao nosso problema de investigação.

A escolha dos atores a entrevistar acatou uma premissa em cujo perfil estivesse a prática e contacto direto com plataformas. Sabendo nós, pela experiência, quais são os principais utilizadores/manuseadores das plataformas eletrônicas nas organizações escolares, optamos por delimitar o nosso estudo, dentro do agrupamento escolhido, ao Diretor, à sua equipa de apoio e ao chefe dos serviços administrativos, por acreditarmos que as suas perceções sobre plataformas eletrônicas são, na nossa perspetiva, capazes de responder ao nosso objeto de estudo.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados e dados da entrevista

Código entrevista	Cargo do entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de serviço								Categoria Profissional	Duração (minutos)	Páginas transcritas	Duração transcrição (H)	Formação administração
				(anos)		(na escola)		(cargos gestão)								
E1.DIR	Diretor	M	52	30	3	16						PQA	37.03	11	12	S
E2.CSAE	Chefe Serviços	M	54	24	1	1						CSAE	15.28	6	6	N
E3.AdjA	Adjunto	F	61	37	16	19						PQA	18.11	7	8	N
E4.AdjB	Adjunto	F	58	31	29	1						PQA	22.40	8	9	N
E5.SubD	SubDiretor	M	63	35	3	12						PQA	31.52	12	12	N
-	-	3M 2F	57,6 58,5	31,4 33,3	10,4 12,8	9,8 12						-	124,34	44	47	1S 4N

Legenda:

- Código entrevista - **E** (Entrevistado) - **1 a 5** (nº da entrevista) - **NOME APÓS O PONTO** (abreviatura do cargo do entrevistado).

- Categoria Profissional - **P**rofessor de **Q**uadro de **A**grupamento.

As entrevistas foram realizadas em três dias distintos, de forma presencial, a primeira entrevista foi ao Diretor do agrupamento, a segunda ao chefe de serviços administrativos e as restantes três entrevistas, aos adjuntos e subdiretor, foram realizadas numa única manhã.

As durações das entrevistas revelaram-se com tempos diferentes, sendo a mais longa a do Diretor com 37.03 minutos e a mais curta a do chefe dos serviços com 15.28 minutos, pese embora tenha respostas rápidas e pouco desenvolvidas, são consistentes e apresentam conhecimento e qualidade. O número de questões ao chefe de serviços administrativos foram vinte e cinco e aos restantes entrevistados trinta e quatro.

O somatório das cinco entrevistas perfeitamente 124.34 minutos de gravação no total de 44 páginas transcritas (letra NewsGOT, tamanho 12 e 1,5 de espaçamento) com a duração de aproximadamente 47 horas de transcrição completa, encontrando-se em apêndice nesta dissertação (Apêndices VII a XI).

A média de idades dos entrevistados docentes é de 58,5 anos o que acompanha a média da idade da classe docente¹⁸ em Portugal, sendo estes repartidos por sexos 50% cada, o tempo de serviço médio é de 33,3 anos e número de anos nesta escola é em média de 12,8 anos.

As habilitações literárias dos entrevistados são as mais variadas e nenhuma se repete, o Diretor é Licenciado em Biologia e Geologia e possui mestrado em Administração Escolar, o Subdiretor é Licenciado de Filosofia, o AdjuntoA é Licenciado Educador de Infância, o AdjuntoB Licenciado em Teologia e o chefe de serviços administrativos é Licenciado em Informática e Gestão.

A experiência dos entrevistados em cargos de gestão é significativa em três dos elementos que compõem a equipa. O Diretor(E1.DIR) tem 16 anos de experiência, o Subdiretor(E5.SubD) tem 12 anos de experiência e o AdjuntoA (E3.AdjA) tem 19 anos de experiência. O AdjuntoB(E4.AdjB) e o chefe dos serviços administrativos(E2.CSAE) têm apenas um ano de exercício em cargos de gestão/chefia.

A escolha do agrupamento

O primeiro contacto com o Diretor do Agrupamento, foi realizado de forma informal em conversa de corredor no mês de dezembro de 2022 e resumidamente, o investigador apresentou-se e explicou o que pretendia. Ficando nessa data agendada uma reunião presencial na sede do agrupamento onde se iria aplicar o estudo.

A reunião presencial na escola de acolhimento, ocorreu em 18 de abril 2023, na sala onde o Diretor e a equipa de apoio ao Diretor trabalha, na presença de todos os elementos da equipa a entrevistar. Inicialmente o Diretor fez um enquadramento da minha presença naquele local. Seguidamente foi exposto pelo investigador o enquadramento do estudo, fazendo-se referência ao Mestrado que estava a frequentar, em que Universidade e quem seria a professora orientadora da realização da dissertação, qual o tema do estudo a realizar, as datas pretendidas para a realização das entrevistas e do preenchimento das fichas de autopreenchimento. Após esta breve apresentação, o Diretor do Agrupamento e todos os elementos da sua equipa acederam sem qualquer entrave a participar no estudo, demonstrando total disponibilidade para que a investigação se realizasse no seu agrupamento de escolas. No seguimento, foram recolhidos todos os contactos, de mail e telemóvel e agendadas as entrevistas, condicionadas a questões de trabalho ou outro imprevisto. Posteriormente, o

¹⁸ O estudo "Estado da Nação: Educação, Emprego e Competências em Portugal", da Fundação José Neves (FJN) diz que Portugal é o país da União Europeia (UE) com a classe docente mais envelhecida, com uma média de idades que se situa nos 50 anos. Retirado de <https://www.joseneves.org/estado-da-nacao-2023> em 26 agosto 2023.

Diretor acompanhou-me aos S.A.E. para falar com o chefe dos serviços administrativos e expor os motivos da minha presença. Da sua parte a receptividade também foi total, tendo ficado imediatamente agendada a data da entrevista.

Todos os potenciais entrevistados escolhidos para o meu estudo foram informados dos princípios éticos que ficariam garantidos e respeitados pelo investigador e que são defendidos por Bogdan & Biklen (1994), que passamos a enunciar: a) proteger a identidade dos sujeitos para evitar quaisquer provável transtorno ou prejuízo; b) tratar os sujeitos com respeito de forma a facilitar a sua cooperação; c) Clareza dos termos de acordo, em todos os momentos do processo de pesquisa; d) dever de autenticidade na apresentação/escrita dos resultados.

Ao preparar as entrevistas tudo fizemos para que os entrevistados sem sentissem descontraídos pois “As boas entrevistas caracterizam-se pelo facto de os sujeitos estarem à vontade falarem livremente sobre os seus pontos de vista [...]” (Bogdan & Biklen,1994: 136). Precedentemente à realização da entrevista foram recapitulados e expostos, quais os objetivos e a essência desta e comunicada a forma de registo das respostas. Garantido que estava o anonimato e a respetiva confidencialidade dos conteúdos todos os entrevistados deram autorização para a gravação e transcrição das entrevistas.

A investigação iniciou-se no decorrer do mês de abril, sendo o primeiro entrevistado o Diretor do agrupamento. A entrevista decorreu no gabinete que lhe está adstrito, com placa identificativa na porta, gabinete este que é usado com pouca frequência, como foi referido pelo Diretor enquanto nos dirigíamos para mesmo, o que é visivelmente fácil de constatar atendendo ao mobiliário praticamente inexistente, sem computador e apenas a existência de uma mesa e três cadeiras e fica localizado junto da sala onde o Diretor trabalha simultaneamente com a sua equipa de apoio. Após a entrevista foi entregue uma ficha de autopreenchimento¹⁹ para ser recolhida em data posterior e explicada a forma de preenchimento. A entrevista teve a duração de 37.03 minutos.

Ainda no mês de abril foi realizada a entrevista ao chefe dos serviços administrativos, que decorreu no seu local de trabalho, no gabinete que lhe está destinado e que está apartado dos assistentes técnicos que compõem os serviços administrativos. Após a entrevista foi entregue uma ficha de autopreenchimento e explicada a forma de a preencher, para ser recolhida em data posterior. A entrevista teve a duração de 15.28 minutos.

No mês de maio realizaram-se as restantes três entrevistas, à equipa de apoio ao Diretor. Estas entrevistas decorreram no gabinete do Diretor, que normalmente se encontra livre, pois o Diretor, por

¹⁹ Esta ficha visou recolher de dados/informações que a entrevista não responderia, O preenchimento foi realizado sem a presença do investigador, dando espaço e liberdade aos entrevistados para a preencherem.

princípio, trabalha na mesma sala da sua equipa de apoio, como o mesmo fez questão de referir quando disse em conversa informal que prefere estar junto da equipa do que estar isolado. A entrevista ao AdjuntoA teve a duração de 18.11 minutos, ao AdjuntoB teve a duração de 22.40 minutos e ao Subdiretor teve a duração de 31.52 minutos. Após as respetivas entrevistas foram entregues as fichas de autopreenchimento para serem recolhidas em data posterior e explicada a forma de preenchimento.

As transcrições foram realizadas logo a seguir às entrevistas para a ser mais fácil relembrar ideias que permanecem vivas em memória e torna-se mais fácil interpretar cada resposta dada e poder retirar o que é pretendido em cada questão colocada.

No final do mês de maio foi enviada a transcrição da entrevista aos respetivos entrevistados para que estes a pudessem validar e fazer correções, acrescentos ou cortes, se assim entendessem. Na primeira semana de junho, após envio de e-mail a informar, foram recolhidas todas as fichas de autopreenchimento com o respetivo registo de atividade.

Após este momento, de recolha das fichas de autopreenchimento e com as entrevistas e respetivas transcrições validadas pelos entrevistados, foi iniciada a análise e interpretação dos resultados.

Todas as entrevistas se realizaram nas instalações da sede do agrupamento “O Mocho” e tiveram uma duração total de 124.34 minutos.

7. Técnicas de tratamento de dados

A técnica de análise de dados, utilizado no plano qualitativo, é o método de análise de conteúdo, com suporte numa análise cuidada do conteúdo dos dados recolhidos nas entrevistas e fichas de registo de autopreenchimento. A análise de dados é para Bogdan & Biklen (1994),

“o processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objectivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou. A análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descobertas dos aspetos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros.” (Bogdan & Biklen, 1994: 205).

Nesta senda e convocando os autores Quivy e Campenhoudt (1992) os mesmo mencionam que,

“A análise das informações compreende múltiplas operações, mas três delas constituem, em conjunto, uma espécie de passagem obrigatória: primeiro, a descrição e a preparação (agregada ou não) dos dados necessários para testar as hipóteses; depois, a análise das relações entre as

variáveis; por fim, a comparação dos resultados observados com os resultados esperados a partir da hipótese.” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 216)

Escolhidas as técnicas de recolha de dados que consideramos ajustadas ao nosso estudo o tratamento dos dados recolhidos é crucial para a sua fiabilidade e qualidade.

A transcrição das entrevistas foi o procedimento que nos possibilitou organizar a informação para posterior análise e triangulação. Realizaremos também o tratamento das fichas de registo de autopreenchimento, através da análise do seu conteúdo.

O investigador deve ser o responsável por todas as decisões da condução do estudo. No que concerne ao planeamento e execução da análise de conteúdo, deve ser o investigador a ouvir e transcrever as entrevistas, pois só ele conseguirá interpretar cada resposta dada e retirar o que é pretendido em cada questão colocada. Mencionando Bell (2010),

“Uma centena de informações interessantes soltas não terá qualquer significado para um investigador, ou para um leitor se não tiverem sido organizadas por categorias.” (Bell, 2010: 183)

Portanto, organizamos as informações recolhidas por forma a ilustrar o agrupamento de escolas em estudo, apoiadas nas perceções colhidas através das entrevistas e fichas de registo de autopreenchimento. Fruto desta recolha e tratamento de dados acreditamos ser possível dar resposta à nossa questão inicial e confrontar as nossas hipóteses.

Capítulo IV - Análise e interpretação dos resultados.

Os dados que apresentamos em seguida são o resultado das entrevistas realizadas ao Diretor, à sua equipa de apoio, composta por dois adjuntos e um subdiretor e ao chefe dos serviços administrativos. A informação recolhida nas respostas obtidas com as entrevistas, não sendo consensuais, tocam alguns pontos em comum na forma de pensar dos entrevistados.

Ao conjunto de informações resultantes do nosso trabalho de campo, consubstanciado na transcrição das entrevistas, deve ser dado o devido sentido pelo investigador e compreendê-las segundo os modelos teóricos traçados. No seguimento dos dados por nós reunidos, desejámos “interpretar esses factos inesperados e rever ou afinar as hipóteses para que, nas conclusões, o investigador esteja em condições de sugerir aperfeiçoamentos do seu modelo de análise” (Quivy & Campenhoudt, 2003: 211).

Neste seguimento convocamos Amado (2013) que nos diz que, “A questão da análise dos dados é central na investigação. Não basta recolher dados, é preciso saber analisá-los e interpretá-los (não sendo possível fazer uma coisa sem a outra)” (Amado, 2013: 299).

A nossa recolha de dados centrou-se em duas técnicas, como já referimos, as entrevistas semiestruturadas, com guião orientador, dirigidas pelo investigador, com gravação sonora para posterior transcrição e impressão e uma ficha de autopreenchimento, sem a presença do investigador, com questões de resposta fechada e semifechada.

A ficha de autopreenchimento, com algumas semelhanças a um diário de bordo e que Lima (1998) utilizou na recolha de dados para a sua tese de doutoramento, foi por nós construída e aplicada ao Diretor, ao Subdiretor, aos Adjuntos e o CSAE do Agrupamento de Escolas “o Mocho”, para recolha de dados sobre a forma como lidam, na sua atividade, com as plataformas informáticas.

Esta ficha contém questões de resposta fechada ou semifechada, dividida em três momentos de preenchimento, em que o primeiro consistiu na recolha do número de horas mensais usadas no último ano nas quatro plataformas por nós selecionadas, um segundo momento com três questões em que poderia assinalar mais que uma opção e um terceiro momento com dezasseis questões em que apenas assinalar uma opção de resposta numa escala de quatro possíveis. Na ficha de autopreenchimento constam as instruções de preenchimento.

As transcrições foram por nós efetuadas em momentos imediatos às entrevistas serem realizadas por entendermos que facilitaria o nosso trabalho de transcrição, pois estavam ainda em memória muitos dos sentidos e significados das palavras dos entrevistados. Para Amado (2013), a transcrição deve ser realizada pelo investigador quando este é o entrevistador. Ele considera que “o

processo de análise já começou com a transcrição (sobretudo quando esta é feita pelo próprio investigador)” (Amado, 2013: 299).

Convocando Bogdan e Biklen (1994), a pronunciarem-se sobre a análise, interpretação e o esmiuçar dos dados recolhidos até tomar acessíveis os dados recolhidos, estes expõem que,

“a análise de dados é processo de busca e de organização sistémico de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou. A análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta de aspectos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros.” (Bogdan e Biklen, 1994: 205).

Tendo por base a questão que orienta a nossa investigação e a análise efetuada às entrevistas e fichas de autopreenchimento o trabalho pós recolha dos dados foi orientado no sentido em que,

“à medida que se vai lendo os dados, repetem-se ou destacam-se certas palavras, frases, padrões de comportamento, formas dos sujeitos pensarem e acontecimentos. O desenvolvimento de um sistema de codificação envolve vários passos: percorre os seus dados na procura de regularidades e padrões bem como de tópicos presentes nos dados e, em seguida escreve palavras e frases que representam estes mesmos tópicos e padrões. Estas palavras ou frases são *categorias de codificação*.” (Bogdan & Biklen, 1994: 221).

1. Contexto e caracterização do agrupamento onde foi desenvolvido o estudo empírico

A unidade organizacional em que realizamos o nosso trabalho empírico e por nós denominado Agrupamento de Escolas (A.E.) “O Mocho”, integra escolas com 2.º e 3.º ciclos, ao qual se agregam vários estabelecimentos com educação pré-escolar e escolas com 1.º ciclo, incluindo ainda 1.º, 2.º e 3.º Ciclos do Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF), perfazendo na atualidade, em conjunto, cerca de 1800 alunos.

Na génese do atual agrupamento está a Escola Preparatória, criada em 1973 e não mais parou de crescer e de se transformar até aos dias de hoje. No início dos anos 2000 agregou com dois estabelecimentos do 1º ciclo e mais tarde, passada quase uma década fundiu-se com um agrupamento que incorporava Jardim de Infância e Escolas do 1º ciclo que incluíam educação pré-escolar, denominadas EB1/JI. O agrupamento insere-se, dois anos depois, num Território Educativo de Intervenção Prioritária (TEIP), uma decisão estratégica para responder à realidade socioeducativa em

que se circunscreve. No final da primeira década do século XXI, o Agrupamento celebrou com o Ministério de Educação um Contrato de Autonomia que se mantém ainda em desenvolvimento.

Este A.E. conta com cerca de duzentos docentes, técnicos especializados que integraram o Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF), meia centena de assistentes operacionais e cerca de uma dezena de assistentes técnicos.

É uma unidade organizacional dotada de órgãos próprios de administração e gestão e integra, verticalmente, os vários estabelecimentos de educação e ensino que funcionam em edifícios independentes. Estas unidades educativas inserem-se numa área com grande densidade populacional, com elevado dinamismo socioeconómico e cultural e onde estão situadas estruturas fundamentais para o desenvolvimento da cidade. Por ser uma zona urbana de grande centralidade e com crescente oferta urbanística e zonas comerciais de grande dimensão, congrega uma população com diferentes estatutos sociais, culturais e económicos à qual acresce ainda uma forte população migrante, de origens muito diversas.

A Escola sede foi objeto de uma profunda intervenção, possuindo atualmente instalações de grande qualidade. Apetrechado com pavilhões gimnodesportivos, um estúdio de gravação de rádio, com salas insonorizadas para a educação musical, três laboratórios de Ciências Naturais, laboratórios de Física e Química, um laboratório de Matemática e salas para o ensino das Artes e uma destinada à plena inclusão de todos os alunos.

A Biblioteca Escolar está dotada de todos os equipamentos exigidos a um centro de pesquisa e estudo modernos. Possui ainda um Auditório Escolar, espaço por excelência para inúmeras atividades direcionadas para a comunidade educativa.

Este Agrupamento de Escolas deseja constituir-se como uma organização educativa de referência local colocando como foco a comunidade educativa local, apresentando-se como uma organização educativa com história, que apoia o presente e perspetiva o futuro das crianças e jovens da sua comunidade, considerando o seu desenvolvimento enquanto cidadãos à saída da escolaridade obrigatória.

2. Análise dos dados da ficha de autopreenchimento

A ficha de autopreenchimento foi trabalhada no sentido de recolher diferentes informações complementares à(s) entrevista(s) e poder(em) ser preenchida(s) em contexto extra entrevista, sem a presença do entrevistador, para que o entrevistado pudesse refletir sem se sentir “pressionado” pelo tempo da entrevista e pela presença do entrevistador.

A ficha é composta por vinte questões, em que a primeira questão permite obter o número de horas aproximadas que foram dispensadas mensalmente no último ano letivo, por cada entrevistado, no uso das quatro plataformas eletrônicas escolhidas para o nosso estudo.

Nas questões dois, três e quatro os entrevistados podem sinalizar uma ou mais das opções disponíveis, pois são questões de múltipla escolha em que pode assinalar várias alternativas até ao número total de alternativas existentes. Desta forma o respondente não fica limitado a uma das alternativas de escolha e permite ao investigador captar mais dados e informações para o seu estudo.

Da quinta até à vigésima questão, os entrevistados apenas podiam optar por uma das quatro opções de resposta que são comuns a todas elas. A escala de classificação usada para estas dezasseis questões são do tipo escala de Likert²⁰.

Decidimos usar quatro itens que são a seguir indicados, Sempre | Por vezes | Raramente | Nunca de forma que nenhuma das escolhas fosse do tipo “indiferente”, forçando o respondente a uma escolha que demonstre a sua perceção sobre as questões colocadas. Muito usadas para medir atitudes, perceções e opiniões, pareceu-nos esta escala de frequência adequada para os fins que pretendíamos obter com a aplicação desta ficha de autopreenchimento.

Para a primeira questão da ficha de autopreenchimento foi realizada a análise com os dados a serem explanados em tabelas, primeiro individualmente por respondente e, posteriormente, realizada a análise da súmula dos dados do conjunto de respondentes. Nas restantes questões, os dados tratados, também são apresentados em tabelas, no conjunto de todos os respondentes por questão seguida de uma análise escrita dos dados expostos em cada tabela.

Os entrevistados/respondentes são identificados de acordo com o código da entrevista descrito no Tabela 2 e as questões serão identificadas com a seguinte sigla, Q (questão) e 1 a 20 (número da questão).

²⁰ RENSIS LIKERT (1903-1981)

Foi professor de sociologia e psicologia e diretor do Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de MICHIGAN. Desenvolveu diversos estudos sobre LIDERANÇA e gerência com experiências e análises das informações sobre trabalhos de outros estudiosos. LIKERT ganhou notoriedade por ter desenvolvido a chamada “Escala de Atitudes” (<https://professorluizroberto.com/03-teoria-comportamental-rensis-likert/>).

2.1 – O tempo gasto nas plataformas

Q1. Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)

2.1.1 - Ficha de autopreenchimento do E1.DIR

Tabela 3: Ficha de autopreenchimento do E1.DIR

Q1		Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)												Total ano	Média mensal por plataforma	Utilização em %
E1.DIR	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	maj/23				
Plataformas	INOVAR	10	10	15	20	20	10	15	15	10	10	15	10	160	13	41
	GESEDU	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	3	9
	ESCOLA DIGITAL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2	6
	SIGRHE	4	30	20	20	10	5	30	5	5	30	5	5	169	14	43
Total mês		19	45	40	45	35	20	50	25	20	45	25	20	389	32	

Analisando a ficha de autopreenchimento do E1.DIR apresentados na tabela 3 relativa à questão um (Q1), “Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)”, observamos que são a plataforma SIGRHE e a plataforma INOVAR aquelas que mais utilização tiveram, com 43% (169h) e 41% (160h) respectivamente, seguindo-se a plataforma GESEDU com 9% (35h) e plataforma ESCOLA DIGITAL com 6% (24h). A média mensal do uso das plataformas eletrônicas escolhidas para o nosso estudo foi de 32h, com amplitude entre 19h e 50h mensais e a utilização anual foi de 389h nas quatro plataformas eletrônicas. É também perceptível que o uso das plataformas eletrônicas atingiu a amplitude máxima de utilização nos meses de jul/22, ago/22, set/22, dez/22 e mar/23.

2.1.2 - Ficha de autopreenchimento do E2.CSAE

Tabela 4: Ficha de autopreenchimento do E2.CSAE

Q1		Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)												Total ano	Média mensal por plataforma	Utilização em %
E2.CSAE	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	maj/23				
Plataformas	INOVAR	30	30	15	30	30	30	40	30	35	35	30	30	365	30	97%
	GESEDU	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	3%
	ESCOLA DIGITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	SIGRHE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Total mês		31	31	16	31	31	31	41	31	36	36	31	31	377	31	

Analisando a ficha de autopreenchimento do E2.CSAE apresentados na tabela 4 relativa à questão um (Q1), “Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)”, observamos que é a plataforma INOVAR aquela que mais utilização teve, com 97% (365h) seguindo-se a plataforma GESEDU com 3% (12h). A média mensal do uso das plataformas eletrônicas escolhidas para o nosso estudo foi de 31h, com amplitude entre 16h e 36h mensais e a utilização anual foi de 377h, distribuídas apenas por duas das plataformas eletrônicas, explicado pelas funções desempenhadas e as tarefas atribuídas ao cargo. É também perceptível que o uso das plataformas eletrônicas é bastante

uniforme ao longo dos meses exceto no mês de agosto, seguramente por ser o período de férias mais acentuado nas escolas.

2.1.3 - Ficha de autopreenchimento do E3.AdjA

Tabela 5: Ficha de autopreenchimento do E3.AdjA

		Q1 Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)														
E3.AdjA		jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	maj/23	Total ano	Média mensal por plataforma	Utilização em %
Plataformas	INOVAR	15	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	175	15	47%
	GESEDU	15	15	15	15	3	3	3	3	3	3	3	3	84	7	23%
	ESCOLA DIGITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	SIGRHE	4	4	4	40	30	2	2	5	5	5	5	5	111	9	30%
Total mês		34	34	29	70	48	20	20	23	23	23	23	23	370	31	

Analisando a ficha de autopreenchimento do E3.AdjA apresentados na tabela 5 relativa à questão um (Q1), “Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)”, observamos que são a plataforma INOVAR e a plataforma SIGRHE aquelas que mais utilização tiveram, com 47% (175h) e 30% (111h) respetivamente, seguindo-se a plataforma GESEDU com 23% (84h). A média mensal do uso das plataformas eletrónicas escolhidas para o nosso estudo foi de 31h, com amplitude entre 20h e 70h mensais e a utilização anual foi de 370h em três das plataformas eletrónicas do nosso estudo. É também perceptível que o uso das plataformas eletrónicas atingiu a amplitude máxima de utilização nos meses de set/22 e out/22.

2.1.4 - Ficha de autopreenchimento do E4.AdjB

Tabela 6: Ficha de autopreenchimento do E4.AdjB

		Q1 Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)														
E4.AdjB		jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	maj/23	Total ano	Média mensal por plataforma	Utilização em %
Plataformas	INOVAR	15	10	10	30	40	40	40	40	40	40	40	40	385	32	100%
	GESEDU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	ESCOLA DIGITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	SIGRHE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Total mês		15	10	10	30	40	40	40	40	40	40	40	40	385	32	

Analisando a ficha de autopreenchimento do E4.AdjB apresentados na tabela 6 relativa à questão um (Q1), “Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)”, observamos que é a plataforma INOVAR, unicamente utilizada, com 100% (385h). A média mensal do uso das plataformas eletrónicas escolhidas para o nosso estudo foi de 32h, com amplitude entre 10h e 40h mensais e a utilização anual foi de 385h numa única plataforma eletrónica do nosso estudo. É também perceptível que o uso da plataforma eletrónica tem uma utilização uniforme de out/22 a mar/23, sendo jun/22 a ago/22 os meses de menor utilização.

2.1.5 - Ficha de autopreenchimento do E5.SubD

Tabela 7: Ficha de autopreenchimento do E5.SubD

		Q1 Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)														
E5.SubD		jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	Total ano	Média mensal por plataforma	Utilização em %
Plataformas	INOVAR	30	40	30	50	20	20	20	20	20	20	20	20	310	26	71%
	GESEDU	2	2	8	20	3	3	1	1	1	1	1	1	44	4	10%
	ESCOLA DIGITAL	10	10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	5	14%
	SIGRHE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	2	5%
	Total mês	44	54	44	76	29	29	27	27	27	27	27	27	438	37	

Analisando a ficha de autopreenchimento do E5.SubD apresentados na tabela 7 relativa à questão um (Q1), “Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)”, observamos que são a plataforma INOVAR e a plataforma ESCOLA DIGITAL aquelas que mais utilização tiveram, com 71% (310h) e 14% (60h) respetivamente, seguindo-se a plataforma GESEDU com 10% (44h) e plataforma SIGRHE com 5% (24h). A média mensal do uso das plataformas eletrónicas escolhidas para o nosso estudo foi de 37h, com amplitude entre 27h e 76h mensais e a utilização anual foi de 438h nas quatro plataformas eletrónicas. É também perceptível que o uso das plataformas eletrónicas atingiu a amplitude máxima de utilização nos meses de jun/22, jul/22, ago/22, set/22.

2.1.6 - Ficha de autopreenchimento - Dados Globais

Tabela 8: Ficha de autopreenchimento - Dados Globais

		Q1 Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)														
Dados Globais		jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	Total ano	Média mensal por plataforma	Utilização em %
Plataformas	INOVAR	100	105	80	145	125	115	130	120	120	120	120	115	1395	116	71%
	GESEDU	21	21	27	39	10	10	8	8	8	8	8	8	176	15	9%
	ESCOLA DIGITAL	12	12	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	84	7	4%
	SIGRHE	10	36	26	62	42	9	34	12	12	37	12	12	304	25	16%
	Total mês	143	174	139	252	183	140	178	146	146	171	146	141	1959	163	

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados globais apresentados na tabela 8 relativos à questão um (Q1), “Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)”, observamos que são a plataforma INOVAR e a plataforma SIGRHE aquelas que mais utilização tiveram entre os cinco utilizadores respondentes do nosso estudo, com 71% (1395h) e 16% (304h) respetivamente, seguindo-se a plataforma GESEDU com 9% (176h) e plataforma ESCOLA DIGITAL com 4% (84h). A média mensal do uso das plataformas eletrónicas escolhidas para o nosso estudo foi de 163h, evidenciando-se amplamente a média mensal do uso da plataforma eletrónica INOVAR com 136h e com amplitudes de utilização entre 139h no mês de agosto e 252h no mês de setembro e com uma utilização total anual de 1959h no conjunto das quatro plataformas eletrónicas em estudo. É também perceptível que o uso das plataformas eletrónicas atingiu a amplitude máxima de utilização nos meses de jul/22, set/22, out/22, dez/22 e mar/23, com destaque para o mês de set/22 com 252h,

dados justificados por se tratar de um mês coincidente com o início do ano letivo em que a atividade administrativa e de gestão é acrescida em todas as vertentes escolares. De referir ainda, que a média mensal global de uso das plataformas estudadas é de 163h.

2.1.7 - Representação gráfica dos dados globais

De seguida representamos graficamente os dados para ilustrar comparações que nos possibilitam uma melhor visualização e mais clara leitura dos dados globais apurados da recolha de dados e análise à Q1, quanto ao tempo de uso, pelos nossos entrevistados, das plataformas eletrónicas que elegemos para o nosso trabalho empírico. Os dados globais que consideramos para a conceção dos gráficos infra são: o “uso mensal das plataformas em estudo”, o “uso anual e média mensal das plataformas em estudo” e a “(%) do uso médio anual das plataformas em estudo”.

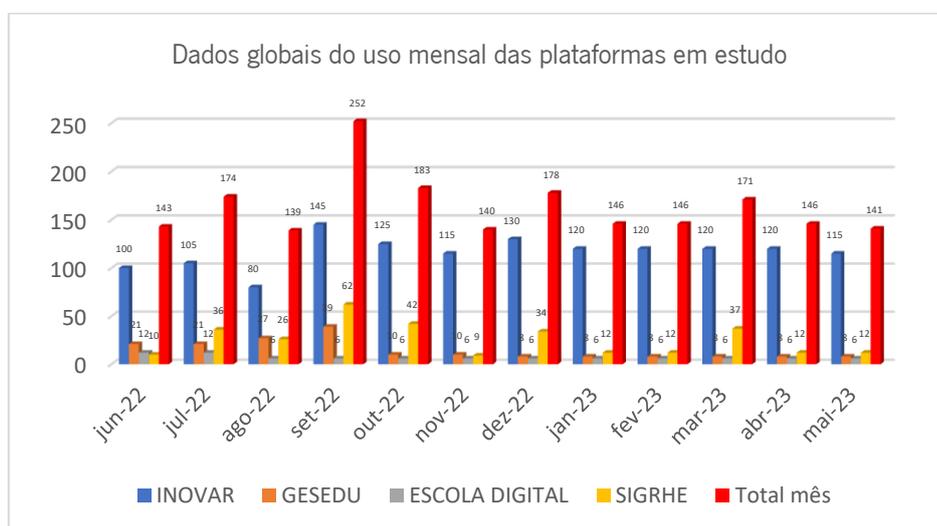


Figura 1: Dados globais do uso mensal das plataformas em estudo

No gráfico da figura 1, podemos observar os dados mensais de horas de utilização por plataforma e também o total acumulado por mês, de horas de utilização das quatro plataformas estudadas.

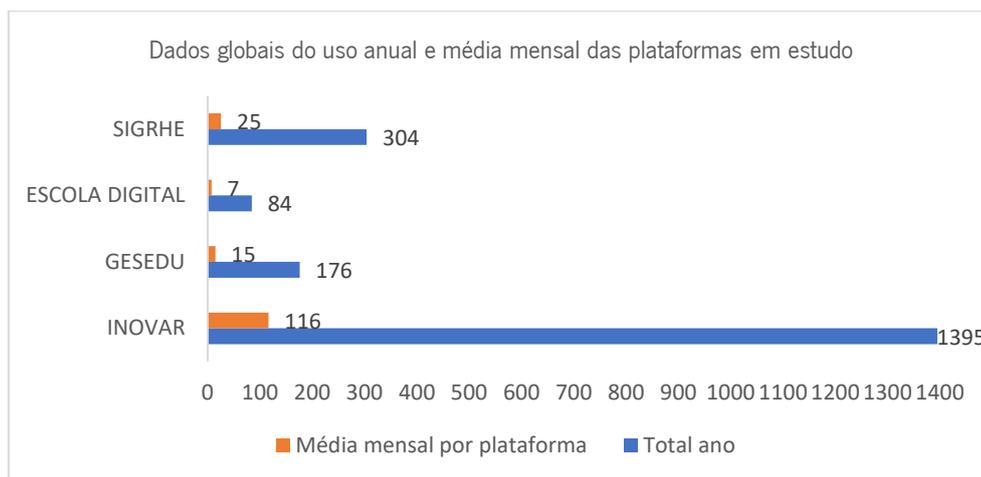


Figura 2: Dados globais do uso anual e média mensal das plataformas em estudo

No gráfico da figura 2, podemos observar os dados médios mensais de horas de utilização por plataforma e também o total acumulado por ano em horas de utilização de cada uma das quatro plataformas estudadas.

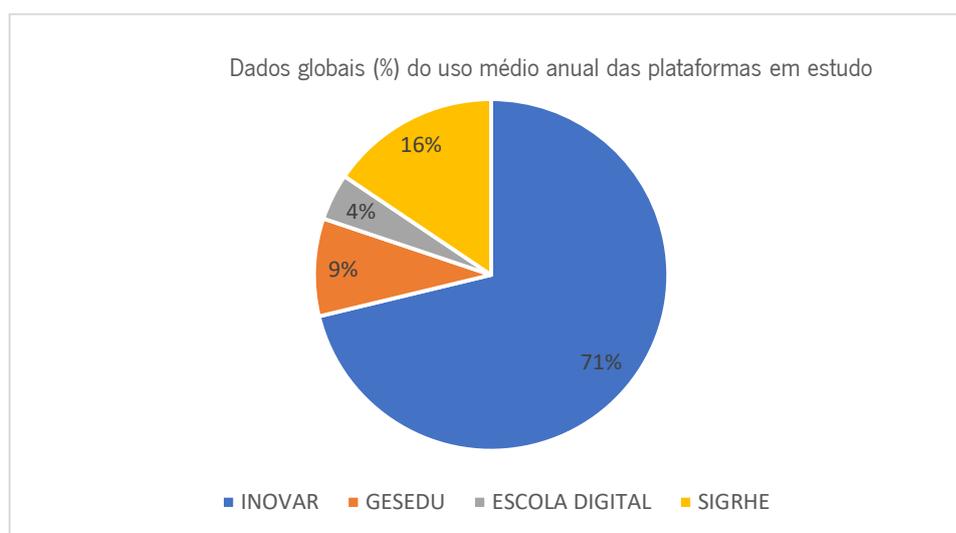


Figura 3: Dados globais (%) do uso médio anual das plataformas em estudo

No gráfico da figura 3, podemos observar os dados globais anuais, em percentagem, de utilização de cada uma das quatro plataformas estudadas, onde claramente se destaca a plataforma INOVAR com 73% de utilização, seguindo-se a plataforma SIGRHE com 16%, a plataforma GESEDU com 9% e por último a plataforma Escola Digital com 4%.

Em síntese, pode aferir-se que a recolha de dados deste nosso estudo, sobre o número de horas mensais de utilização destas quatro plataformas que envolveu cinco participantes (Diretor, equipa de

apoio ao Diretor e o chefe dos serviços administrativos) e considerando que cada trabalhador tem, por lei, um horário semanal atribuído de 35h, escalpelizados os dados apresentados podemos dizer que, em média, praticamente ¼ do mês ou seja, uma semana em cada mês é ocupada com o uso destas plataformas. Como estamos apenas a analisar quatro das 49 plataformas identificadas (Quadro 2), comprovamos que é consideravelmente elevado o número de horas que o uso de plataformas eletrônicas absorve aos atores escolares. Como referiu o entrevistado E5.SubD (cf. Apêndice XI), “... o ideal, pronto, seria uma melhor distribuição, [...] quem é que pode fazer o trabalho para que a equipa se debruce efetivamente sobre aquilo que são orgânicas e organização da escola. Portanto, no fundo, fazer direção.”

2.2 – Dinâmicas (formas) de trabalho, constrangimentos e prazos de execução das plataformas

Cada questão está suportada por uma tabela, onde estão identificados os respondentes e as opções selecionadas, assinaladas com uma cruz (X). Cada tabela tem uma descrição analítica dos dados respondidos.

Q2. O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma:

Tabela 9: O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma

E1.DIR	Individual	X	Equipa	X	Por vezes com supervisão		Sempre com supervisão
E2.CSAE	Individual	X	Equipa		Por vezes com supervisão		Sempre com supervisão
E3.AdjA	Individual		Equipa	X	Por vezes com supervisão		Sempre com supervisão
E4.AdjB	Individual	X	Equipa	X	Por vezes com supervisão	X	Sempre com supervisão
E5.SubD	Individual	X	Equipa	X	Por vezes com supervisão		Sempre com supervisão

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 9 relativos à questão dois (Q2), “O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma:”, observamos que sendo uma questão com mais que uma possibilidade de resposta, quatro dos respondentes disseram que normalmente o trabalho nas plataformas é realizado de forma “Individual” e/ou em “Equipa”. Apenas um dos respondentes refere que “Por vezes com supervisão”.

Q3. Quais os principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas?

Tabela 10: Principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas

E1.DIR	Falha no acesso à Internet		Equipamentos ineficientes		Funcionamento das plataformas		Pouca formação/conhecimento	X
E2.CSAE	Falhas no acesso à Internet	X	Equipamentos ineficientes	X	Funcionamento das plataformas		Pouca formação/conhecimento	
E3.AdjA	Falhas no acesso à Internet		Equipamentos ineficientes		Funcionamento das plataformas		Pouca formação/conhecimento	X
E4.AdjB	Falhas no acesso à Internet	X	Equipamentos ineficientes		Funcionamento das plataformas	X	Pouca formação/conhecimento	X
E5.SubD	Falhas no acesso à Internet	X	Equipamentos ineficientes		Funcionamento das plataformas	X	Pouca formação/conhecimento	

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 10 relativos à questão três (Q3), “Quais os principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas?”, observamos que sendo uma questão com mais que uma possibilidade de resposta, as mesmas abrangem todas as opções. Dos respondentes, três referem as “Falhas no acesso à Internet” e “Pouca formação/conhecimento” como sendo os principais constrangimentos no uso das plataformas sendo que um respondente refere os “Equipamentos ineficientes” e dois respondentes refere “Funcionamento das plataformas” como principais constrangimentos.

Q4. Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho?

Tabela 11: Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho

E1.DIR	0h		1h a 3h		4h a 7h		+ de 7h	X
E2.CSAE	0h		1h a 3h	X	4h a 7h		+ de 7h	
E3.AdjA	0h		1h a 3h		4h a 7h	X	+ de 7h	
E4.AdjB	0h		1h a 3h		4h a 7h		+ de 7h	X
E5.SubD	0h		1h a 3h		4h a 7h		+ de 7h	X

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 11 relativos à questão quatro (Q4), “Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho?”, observamos que sendo uma questão com mais que uma possibilidade de resposta, as mesmas abrangem várias das opções. Três dos respondentes (E1.DIR - E4.AdjB - E5.SubD), referem que trabalham além do seu horário normal de trabalho “+ de 7h” e os

restantes respondentes referem, um (E2.CSAE) que trabalha além do seu horário normal de “1h a 3h” e outro (E3.AdjA) de “4h a 7h”.

2.3 – As percepções dos atores acerca das plataformas

Q5. Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar?

Tabela 12: Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar

E1.DIR	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 12 relativos à questão cinco (Q5), “Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, quatro dos respondentes (Diretor e a sua equipa de apoio) consideram que “Por vezes” a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar e apenas um respondente (E2.CSAE) considera que facilita “Sempre”.

Q6. Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho?

Tabela 13: Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho

E1.DIR	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 13 relativos à questão seis (Q6), “Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, quatro dos respondentes (Diretor e a sua equipa de apoio) consideram que “Por vezes” a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho e apenas um respondente (E2.CSAE) considera que melhorou “Sempre”.

Q7. Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas?

Tabela 14: Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas

E1.DIR	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 14 relativos à questão sete (Q7), “Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas”, observamos que sendo uma questão com resposta única, três dos respondentes (E1.DIR – E2.CSAE – E4.AdjB) consideram “Por vezes” e dois destes (E3.AdjA – E5.SubD) considera que ter dificuldades compreensão/execução das tarefas “Raramente”.

Q8. Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas?

Tabela 15: Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas

E1.DIR	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca
E3.AdjA	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 15 relativos à questão oito (Q8), “Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, os respondentes (E2.CSAE - E3.AdjA - E5.SubD) que corresponde a três inquiridos consideram “Raramente” e um destes (E1.DIR) considera sentir insegurança “Sempre” e o respondente (E4.AdjB) considera sentir insegurança “Por vezes”.

Q9. Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis?

Tabela 16: Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis

E1.DIR	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 16 relativos à questão nove (Q9), “Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, todos os respondentes, o que acomoda os cinco inquiridos, considera que “Por vezes” os prazos de preenchimento são exequíveis.

Q10. Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante?

Tabela 17: Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante

E1.DIR	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre	X	Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre	X	Por vezes	X	Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 17 relativos à questão dez (Q10), “Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, os respondentes (E4.AdjB - E5.SubD) consideram “Sempre” três dos respondentes (E1.DIR - E2.CSAE - E3.AdjA) consideram “Por vezes” que os prazos impõem um ritmo de trabalho desgastante.

Q11. Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho?

Tabela 18: Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho

E1.DIR	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 18 relativos à questão onze (Q11), “Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, quatro dos respondentes (E1.DIR - E3.AdjA - E4.AdjB - E5.SubD) consideram que obriga “Sempre” a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho e o respondente (E2.CSAE) considera que só “Por vezes” obriga a trabalho suplementar.

Q12. São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes)?

Tabela 19: São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes)

E1.DIR	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 19 relativos à questão doze (Q12), “São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes)?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, quatro dos respondentes (E2.CSAE - E3.AdjA - E4.AdjB - E5.SubD) consideram muitos dos dados pedidos são “Por vezes” redundantes e o respondente (E1.DIR) considera “Sempre” redundante o pedido de dados.

Q13. Para completar a tarefa, “recria” dados para serem ajustados às exigências das plataformas?

Tabela 20: Para completar a tarefa, “recria” dados para serem ajustados às exigências das plataformas

E1.DIR	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 20 relativos à questão treze (Q13), “Para completar a tarefa, “recria” dados para serem ajustados às exigências das plataformas?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, todos os respondentes, o que acomoda unanimemente os cinco inquiridos, “Por vezes” considera que “recria” dados para serem ajustados às exigências das plataformas.

Q14. Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas)?

Tabela 21: Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas)

E1.DIR	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 21 relativos à questão catorze (Q14), “Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas)?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, quatro dos respondentes (E2.CSAE - E3.AdjA - E4.AdjB - E5.SubD) consideram “Por vezes” sentir ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas e o respondente (E1.DIR) considera que sente “Sempre” stress.

Q15. Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento?

Tabela 22: Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento

E1.DIR	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
E2.CSAE	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
E3.AdjA	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca	
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
E5.SubD	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 22 relativos à questão quinze (Q15), “Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, quatro dos respondentes (E1.DIR - E2.CSAE - E4.AdjB - E5.SubD) consideram que os dados introduzidos nas plataformas “Por vezes” apresentam utilidade para o agrupamento e o respondente (E3.AdjA) considera que têm “Sempre” utilidade.

Q16. Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do agrupamento na sua autonomia?

Tabela 23: Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do agrupamento na sua autonomia

E1.DIR	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca	
E2.CSAE	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
E3.AdjA	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	X
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
E5.SubD	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 23 relativos à questão dezasseis (Q16), “Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do agrupamento na sua autonomia?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, três dos respondentes (E2.CSAE - E4.AdjB - E5.SubD) consideram que “Por vezes” as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do agrupamento na sua autonomia, o respondente (E1.DIR) considera que condiciona o funcionamento do agrupamento na sua autonomia “Sempre” enquanto o respondente (E3.AdjA) considera que “Nunca” condiciona.

Q17. Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia?

Tabela 24: Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia

E1.DIR	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca	
E2.CSAE	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca	
E3.AdjA	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	X
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
E5.SubD	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca	

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 24 relativos à questão dezassete (Q17), “Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, três dos respondentes (E1.DIR - E2.CSAE - E5.SubD) consideram que “Raramente” as plataformas lhe conferem mais autonomia, o respondente (E4.AdjB) considera que “Por vezes” estas lhe conferem mais autonomia, enquanto o respondente (E3.AdjA) considera que “Nunca” lhe conferem autonomia.

Q18. Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade?

Tabela 25: Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade

E1.DIR	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca	
E2.CSAE	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca	
E3.AdjA	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca	
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
E5.SubD	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca	

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 25 relativos à questão dezoito (Q18), “Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, três dos respondentes (E2.CSAE - E3.AdjA - E5.SubD) consideram que “Sempre” as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade, o respondente (E4.AdjB) considera que “Por vezes” são confiáveis, enquanto o respondente (E1.DIR) considera que “Raramente” são confiáveis.

Q19. Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente?

Tabela 26: Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente

E1.DIR	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 26 relativos à questão dezanove (Q19), “Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, três dos respondentes (E1.DIR - E2.CSAE - E4.AdjB) consideram que “Por vezes” conseguem trabalhar nas plataformas de forma eficiente ao passo que os respondentes (E3.AdjA - E5.SubD) consideram que trabalham “Sempre” nas plataformas de forma eficiente.

Q20. As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”?

Tabela 27: As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”

E1.DIR	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E2.CSAE	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E3.AdjA	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
E4.AdjB	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
E5.SubD	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca

Analisando a ficha de autopreenchimento com os dados apresentados na tabela 27 relativos à questão vinte (Q20), “As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”?”, observamos que sendo uma questão com resposta única, quatro dos respondentes (E1.DIR - E2.CSAE - E4.AdjA – E5.SubD) consideram que as plataformas “Sempre” possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância” e apenas uma dos respondentes (E3.AdjB) considera que só “Por vezes” possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”.

2.4 - Qual a orientação (número de respondentes) das respostas?

Tabela 28: Qual a orientação (número de respondentes) das respostas

Grupo I			Grupo II																
Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	
4	3	3	4	4	3	3	5	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	
4	3	1	1	1	2	1		2	1	1		1	1	1	1	1	1	1	
1	2	1				1								1	1	1	1		
	1																		

Com os dados apresentados na Tabela 28 pretendemos mostrar se os respondentes à ficha de autopreenchimento, na sua globalidade, apresentam uniformidade ou disparidade nas opções escolhidas/respostas dadas.

Pode observar-se, em todas as questões do grupo I, em que havia a possibilidade de escolher mais que uma opção de resposta, pelos menos três dos respondentes escolheram a mesma opção em cada questão, mesmo quando optaram por mais que uma opção por questão.

Relativamente às questões do grupo II, pode observar-se que no mínimo três dos respondentes, escolheram a mesma opção nas questões colocadas, podendo-se aferir daqui que existe uma linha comum de pensamento entre os respondentes, na forma de abordar as plataformas eletrónicas, os seus impactos e efeitos na administração e gestão das escolas e no trabalho quotidiano com o uso destas e na perceção sobre a preponderância da tutela na escola por via das plataformas.

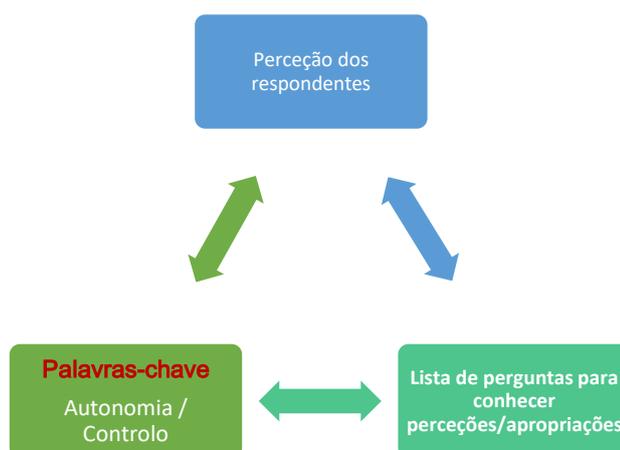


Figura 4: Autonomia ou Controlo, que perceções?

Analisando a percepção dos respondentes da ficha de autopreenchimento às questões por nós formuladas e construindo um contraponto com as palavras-chave que compõem a questão de partida deste projeto de investigação “Autonomia” ou “Controlo” podemos retirar algumas ilações que contribuam para uma clarificação do nosso estudo e confirmem ou infirmem as nossas hipóteses e objetivos. Embora, na generalidade, os utilizadores das plataformas eletrónicas que preencheram a nossa ficha de autopreenchimento considerem que estas “Sempre” ou “Por vezes” facilitam as tarefas/trabalho que tem de executar (Q5), melhoraram as suas condições de trabalho (Q6), os dados introduzidos apresentam utilidade para o agrupamento (Q15), são confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade (Q18), permitem trabalhar de forma eficiente (Q19), permitem uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância” (Q20) e permitem recriar dados ajustados às exigências destas, quando questionados se a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia (Q17) a resposta é genericamente no sentido inverso ao considerarem que “Raramente” ou “Nunca” isso acontece.

Em sentido inverso da Autonomia e contrapondo com Controlo, os respondentes consideram que as plataformas eletrónicas “Por vezes” induzem dificuldades na compreensão/execução das tarefas (Q7), “Por vezes” ou “Sempre” incutem algum sentimento de insegurança na execução das tarefas (Q8) e todos os respondentes consideram que só “Por vezes” os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis (Q9) e para alguns respondentes consideram que estas impõem “Sempre” um ritmo de trabalho desgastante (Q10). Acresce que, a maioria dos respondentes considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho (Q11). Também referem que “Sempre” ou “Por vezes” são pedidos dados que constituem informação redundante (Q12) e sentem ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (Q14).

Globalmente também consideram que “Sempre” ou “Por vezes” as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do agrupamento na sua autonomia (Q16) o que deixa subentendido o controlo que as plataformas exercem na ação de administração e gestão do agrupamento.

A (Q13), que refere “para completar a tarefa, “recria” dados para serem ajustados às exigências das plataformas?”, prende-se com a capacidade e audácia dos atores em “recriar” dados que se ajustem às exigências das plataformas, exercendo assim alguma competência de autonomia e um tanto de jogo político, não se limitando somente à reprodução mas sim a uma efetiva produção de regras, diferentes daquelas que são impostas pela tutela. A par das imposições normativas existem desvios alternativos e até opostos ao normativismo, operados pelos atores escolares. Estes, os atores

escolares, não são apenas meros reprodutores de normas e regras, são também criadores e atualizadores de normas e regras, contrariando os normativos determinados, produzindo assim as *infidelidades normativas*.

Os atores escolares quando questionados (cf. Tabela 20), foram unânimes que “Por vezes” recriam dados para serem ajustados às exigências das plataformas. No decurso da análise dos conteúdos ficou evidente que existe da parte dos atores escolares uma resistência ao que é pedido pelas plataformas e fica clara uma posição de reação, operando, sempre que possível, em desencontro daquilo que as plataformas tentam impor. Podemos encontrar algumas afirmações dos atores escolares que comprovam o seu sentimento em se desalinharem com o normativismo imposto e fazendo eles mesmo, criando regras e normas própria, como referiu o E1.DIR “às vezes... é aquilo que se chama de *infidelidades normativas*... faz-se de uma maneira e reporta-se de outra... e não há outra forma de o fazer!” (Apêndice VII e “[...] pensar muito bem que números é que eu vou escrever na plataforma, porque aparece ali uma nuance e [...] como é que se vai justificar certas coisas que se lá põe. Não estou aqui a falar de uma ilegalidade, mas estou a falar de um desvio relativamente ao que se declara.” (Apêndice VII). Também o E4.AdjB diz “[...] muitas vezes [...] não conseguimos comunicar tudo, porque há coisas que não são comunicadas para algoritmos [...], porque a linguagem da plataforma é muito objetiva.”, “[...] a gente consegue dirimir as situações [...]” e determinados dados antes de introduzidos “tiveram que ser muito trabalhados.” (Apêndice X).

Daqui podemos concluir que embora predomine o controlo da administração central e consequentemente exista uma forte reprodução dos normativos legais, os atores escolares encontram espaço para recriar e produzir normas e regras informais, sendo a escola também um locus de produção e não apenas de reprodução. Esta tensão entre o controlo e autonomia, abre espaço ao “não cumprir” dos atores escolares e a desafiam o poder, denotando-se um não alinhamento e um jogo político que nos encaminha para uma reivindicação de autonomia, que é desejada, mas ainda se apresenta muito condicionada.

3. Análise do conteúdo das entrevistas

No Tabel 2 estão descritos os perfis dos entrevistados, os dados sínteses das entrevistas e os códigos identificativos dos entrevistados. A descrição da preparação e realização das entrevistas encontra-se detalhada no tópico 6 do capítulo III.

A análise que se segue é o resultado das entrevistas realizadas a cinco atores²¹ escolares, em que foram utilizados guiões de entrevista previamente elaborados por nós, com questões alinhadas

²¹ Os mesmos atores que preencheram as fichas de autopreenchimento já analisadas no ponto anterior.

com a finalidade de comparar/conferir as percepções e apropriação dos vários atores quanto ao efeito que as plataformas eletrônicas exercem na autonomia ou controlo do agrupamento.

Optamos pela escrita em texto corrido da análise das entrevistas e tentamos transpor “os traços comuns e os traços diferentes das diversas mensagens analisadas” (Amado, 2013: 313). No decorrer da análise dos conteúdos das entrevistas guiámo-nos com o desígnio de “espartilhar os textos [dos entrevistados] nas unidades de sentido” (Amado, 2013: 313) que, no nosso entender, vão de encontro às nossas necessidades de perceber as plataformas eletrônicas através dos modelos teóricos escolhidos para o nosso trabalho, o modelo burocrático e o modelo político e tendo sempre presente as hipóteses teóricas que enunciámos no começo da investigação.

Inquiridos os entrevistados sobre a contribuição das plataformas eletrônicas para a desmaterialização dos processos, poupando recursos e o ambiente, o E1.DIR considera que ainda há muito caminho a percorrer, “Talvez a um prazo grande isso possa acontecer, neste momento acho que ainda não, porque uma pessoa tem formas de trabalhar ainda muito enraizadas e às vezes para preencher as plataformas imprime-se o papel, verifica-se, preenche-se e depois guarda-se o papel outra vez. E também os próprios procedimentos administrativos obrigam a ter sempre papel, prova física das coisas e assinadas e tal...” (Apêndice VII). O E5.SubD é da opinião que “[...] desmaterializar é uma vantagem. [...] a desmaterialização de processos pode ter benefícios. Se as pessoas souberem depois reaproveitar essa informação que é desmaterializada, enquanto o papel muitas vezes acaba por perder-se ou assim.” (Apêndice XI). Mas quanto ao poupar recursos e o ambiente, considera que é relativo. “Porque se eu tiver um computador ligado dez horas por dia.! Em troca de uma dúzia de folhas de papel, claro está que a dúzia de folhas de papel vai ficar mais barata do que o consumo energético do próprio computador e a construção do computador [...]. De certa forma, o sim, acho que é mais positivo do que o não, mas é controverso.” (Apêndice XI). O E3.AdjA concorda que estas contribuem para a desmaterialização e poupança de recursos “[...] é uma poupança de papel [...] temos tudo ali, estruturado e definido ” (Apêndice IX) e o E4.AdjB também é da opinião que contribuem para a desmaterialização e poupança de recursos “[...] não se gasta papel, por isso, sim.” (Apêndice X).

Relativamente ao impacto que as plataformas eletrônicas têm na forma de trabalhar da equipa de apoio ao E1.DIR e se estas comandam a forma destes trabalharem, todos os entrevistados são de opinião que sim, considerando que as plataformas conferem ao MEC poder sobre o Diretor e restantes atores escolares. O E1.DIR, pese embora não concorde com esta imposição das plataformas refere que “Não deveriam, mas ocupam-nos muito tempo. Não existe um... embora uma pessoa vá tentando

adivinhar o cronograma em que elas vão aparecendo e os diversos procedimentos que vão aparecendo, [...], mas surpreendem-nos sempre e uma pessoa tem de adaptar o agendamento interno àquele trabalho e normalmente ocupa-nos muito tempo.” (Apêndice VII). No mesmo seguimento, o E3.AdjA refere que “Sim, visto que aquilo é muito mecânico. Temos prazos a cumprir com horários fixos, quase para trabalhar nas plataformas. E não produzem, quer dizer, não utilizam a capacidade da pessoa, aquilo é mecanizado [...]” (Apêndice IX). O E4.AdjB corrobora da mesma opinião sobre a imposição que estas colocam à forma de trabalhar da equipa de apoio ao Diretor e é muito crítica pela forma como estas reduzem em certa medida tudo a algoritmos, a fórmulas e rácios, em grosso modo, a matematização da educação. “Comandam, comandam sim, [...] São muito diretivas, são muito, são algoritmos, ou seja, tem que ser, tem que ser, [...] É meramente matemático, [...] falta o lado humano, por isso comanda, eu não tenho e não tenho qualquer dúvida. Apesar da minha pouca experiência não fazia a mínima ideia que havia tanta plataforma, sou muito crítica em relação às plataformas. E obedece muito a prazos, tem que ser, tem que ser, [...] quem as faz ou quem as programa não está na realidade.” (Apêndice X). O E5.SubD também partilha o sentimento comum da imposição das plataformas no *módus operandi* da equipa de apoio ao E1.DIR. Ele refere que “Neste momento, em grande parte. Em grande parte, porque há muitas solicitações, diferentes solicitações com timings muito apertados. Isto obriga a uma atenção constante.” (Apêndice XI). Ainda sobre esta questão, o E5.SubD menciona que com uma melhor capacitação dos serviços e de outros atores a equipa de apoio ao E1.DIR poderia ser libertada destas tarefas com as plataformas. Ele diz que “[...] o ideal, pronto, seria uma melhor distribuição, [...], quem é que pode fazer o trabalho para que a equipa se debruce efetivamente sobre aquilo que são orgânicas e organização da escola. Portanto, no fundo, fazer Direção.” (Apêndice XI).

A opinião dos entrevistados sobre as tarefas que lhe são impostas pelas plataformas eletrónicas e se sentem, em certa medida, que estão “aprisionados” por estas no desempenho das suas funções, as respostas apontam em sentido único, partilhando todos a ideia que sim, que estas os condicionam e aprisionam no desempenho das suas funções, nomeadamente pelos prazos e prioridades impostos para o seu preenchimento. Pelas palavras do E1.DIR é esta ideia patente quando menciona “[...] aprisionado na forma como organizamos o nosso tempo, temos que adaptar constantemente o nosso trabalho à agenda das plataformas porque elas chegam, com prazos muito apertados, uma pessoa tem que se desenrascar... tem que colocar na lista...” (Apêndice VII). O E2.CSAE também corrobora deste sentimento referindo que “[...], de certa maneira, as nossas funções, a maior parte delas são formatadas por essas plataformas, [...]. Não há grande liberdade, estamos condicionados, o caminho é

por ali, pronto, [...]” (Apêndice VII). O E3.AdjA sente-se aprisionada pelos tempos e momentos de execução. E pela prioridade que estas impõem na organização do trabalho individual. “[...], nós temos que cumprir exatamente no tempo, no momento em que eles... [...], se temos outras tarefas a desempenhar, quase que deixamos muitas vezes as outras tarefas para estarmos com o cumprimento dos prazos das plataformas.” (Apêndice IX). O E4.AdjB segue a mesma opinião dos restantes entrevistados, opinando que as plataformas aprisionam o desempenho das suas funções. “Sim. Não, tenho qualquer dúvida. Não tenho mesmo qualquer dúvida, [...]”(Apêndice X). O mesmo acontece com o E5.SubD ao referir que “[...] elas roubam muito tempo. Roubam muito tempo e têm timings apertados, automaticamente uma pessoa fica muito balizada e sob pressão de prazos a cumprir, prazos a cumprir, prazos a cumprir.” (Apêndice XI).

Interrogados sobre que percepção têm da estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrónicas, o E1.DIR salientou que em certa medida até compreende “que haja alguma estratégia de trabalho por parte deles porque facilmente se tem acesso aos dados [...]” (Apêndice VII). No entanto, contesta a falta de informação sobre que estratégia e o que se pretende dos dados que são solicitados. Ele salienta que “[...], se há uma estratégia quanto ao que se pretende dos dados e quando se pretende, devia haver uma informação prévia, uma discussão, [...] nós temos os nossos dados internos, em determinadas situações, [...] da gestão pedagógica e dos dados que nos permitem ir aferindo o nosso trabalho e de certa maneira, isso vai de encontro à autonomia que nós possamos ter em termos de organização pedagógica, mas depois pedem-nos outros lados.”. Interroga-se ainda sobre o pedido repetido de dados “[...] uma coisa que não se percebe muito bem, é, é, o número de vezes que nós introduzimos os mesmos dados.” É um problema muito grande isto, porque nós estamos sempre a introduzir os mesmos dados, [...]” (Apêndice VII). O E1.DIR disse que já questionou uma pessoa da DGEsTE sobre o porquê desta situação acontecer e a resposta foi pouco convincente, justificando-se com a proteção de dados. O que o E1.DIR considera ser “[...] um desperdício de tempo” e assim, no seu entendimento “a eficiência do processo fica desfeita aí”. Não entende esta situação e é de opinião que “Devia haver uma estratégia concertada, em que houvesse mais partilha dessa informação”. Referiu que o “E360 tentou fazer isso”, (Apêndice VII) mas ainda sem efeitos práticos. Na sua interpretação, o E3.AdjA, observa que o Ministério da Educação, por via das plataformas eletrónicas exerce “[...] um controlo e monitorização do nosso trabalho, [...]”. É o controlo de cima para baixo. Eles conseguem ver exatamente aquilo que nós fazemos.” (Apêndice IX). De opinião similar, o E4.AdjB tem a mesma percepção e considera que “[...] são uma forma também de controlar toda uma administração de uma escola, [...]

porque elas monitorizam ainda que seja com algoritmo... [...], sem dúvida, que permite o controlo de cima para baixo.” (Apêndice X). O E5.SubD também é da opinião do controlo exercido pelo Ministério, usando as plataformas eletrónicas como meio de organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar. Para evidenciar o seu pensamento menciona que “[...] de certa forma procura ter um controlo remoto. [...] faz uma monitorização instantânea daquilo que pretende, se quiser saber se um processo está adiantado, está atrasado, se se está a fazer isto ou está a fazer aquilo, que tem uma perceção muito mais imediata das coisas, portanto, há uma certa maneira, um imediatismo imediato da informação que o Ministério pretende, portanto, aproveita facilmente, em qualquer momento da situação.” (Apêndice XI).

Questionados sobre o controlo do E1.DIR e dos restantes atores escolares, por parte do MEC, usando as plataformas eletrónicas, todos são da opinião que o controlo existe. Para o E1.DIR é patente que “Eles conseguem saber tudo o que se passa numa escola... pelas exportações que nós fazemos...”, no entanto, interroga sobre a jurisdição que lhes é atribuída e de que forma o MEC pode atuar, mas acautelando “que se virem uma asneira muito grande, se calhar comunicam à inspeção para vir cá ver. E, acho que sim, acho que... por aí de certa maneira não está mal.” (Apêndice VII). O E3.AdjA é claramente da opinião que o MEC controla por via das plataformas o E1.DIR e este controla a restante equipa. “Sim, controla o E1.DIR e o E1.DIR controla a restante equipa através do trabalho realizado.” (Apêndice IX). O E4.AdjB também é da opinião que “[...] controla em termos de trabalho. Sim, controla, sem dúvida, controla a que horas a gente entra, a que horas a gente responde, se não responde, porque é que não responde, [...]. Agora controlo sim, não tenho dúvida.” (Apêndice X). O E5.SubD, numa primeira abordagem refere que “possibilidade existe, isto é assim, a possibilidade existe, se o faz conscientemente ou inconscientemente já é outra história, [...] elas de certa maneira controlam, controlam na medida em que se eu tenho acesso ao número de alunos, se eu tenho acesso às características dos alunos, se eu tenho a idade dos alunos, tenho o sucesso dos alunos, tenho os apoios que os alunos têm, eu no fundo à distância posso verificar, tenho uma check list. Eu quero ver isto e rapidamente tenho uma noção do que se passa naquela escola. Portanto, nesse sentido, pode-se dizer que controla.” (Apêndice XI). Ainda sobre esta questão o mesmo refere que mais que controlar, no seu entendimento, o MEC “Pode alertar [...] para determinadas situações. Mais no sentido talvez de terem acesso à informação do que propriamente controlo, com o objetivo de inspecionar, de medir a qualidade, aí temos outros mecanismos [...] através das provas.” (Apêndice XI).

Sobre a questão de as plataformas eletrónicas controlarem o E1.DIR e por seu intermédio, controlar os restantes atores escolares, o E1.DIR entende que sim e questiona o porquê da escola ter

de trabalhar “informada naquele modelo” que é imposto pelas plataformas (Apêndice VII). Como exemplo, apresentou o PLANO²² 21I23 ESCOLA+, Plano de Recuperação de Aprendizagens (PRA), em que saem as medidas e a escola opta por determinadas medidas que têm de ser preenchidas em duas ou três plataformas só para aquele plano. Mas refere este entrevistado que “Para depois não ter que andar a prestar determinadas explicações temos que conduzir o nosso trabalho, por muita autonomia que se tenha, de acordo com o que está ali, não podemos sair daquele modelo, mesmo que a escola entenda que poderá encontrá-lo” (Apêndice VII). O E3.AdjA refere que sim, com as plataformas controlam, “eles conseguem ver todo o trabalho que é realizado, em que tempo é realizado [...] como é que aquilo é preenchido.!” , para este entrevistado as plataformas permitem “[...] saber tudo aquilo que se passa nos agrupamentos”. Mas não vê isto como sendo tudo malévolo porque na sua visão das coisas há o lado positivo que é ter ali toda a informação que precisa, “[...] temos ali plasmado o trabalho que realizámos e a informação toda” (Apêndice IX). Sobre esta questão o E4.AdjB pensa que as plataformas “[...] são formas remotas de controlar, de monitorizar.” No entanto questiona até que ponto o Ministério da Educação consegue estar por dentro das escolas, considera que este controlo é algorítmico só em questões que podem ser contabilizadas por algoritmos. Tudo o resto que se passa na escola não acredita que seja possível controlar. “[...] a escola é feita por seres humanos, também não sei se é possível controlar, se é possível perceber [...] porque só quem vive estas realidades consegue ter um espírito crítico e avaliador das coisas” (Apêndice X). O E5.SubD entende que sim, que o Ministério consegue, em parte, controlar. Porque eles sabem as coisas, muitas vezes nas reuniões falam com conhecimento de causa “ [...] é sinal que consultam [...] o trabalho de casa deles... está feito” (Apêndice XI).

Sobre o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas (plataformas eletrónicas), o E1.DIR considera que é a forma deste controlar as escolas, que fica patente quando refere, “[...] no fundo, nós estamos a trabalhar em conformidade com o que eles nos pedem e aí, aí somos controlados... aí somos, totalmente.” (Apêndice VII). Nas palavras do E1.DIR, o ideal seria poder usufruir de uma autonomia que permitisse outra forma de gestão. “Era bom gerir uma escola com grau de autonomia diferente. E aí as plataformas rebentavam todas ... ou quase todas.” (Apêndice VII). Como exemplo o E1.DIR referiu que devia haver uma só uma plataforma de alunos e que o Ministério dissesse “[...] só queremos saber quantos alunos têm, quantos transitam e nada mais, agora vocês trabalham o resto.”(Apêndice VII). E assim, no seu entender, fazia sentido uma inspeção ir à escola

²² Plano 21 | 23 Escola+, o qual apresenta um conjunto de medidas que se alicerçam nas políticas educativas com eficácia demonstrada ao nível do reforço da autonomia das escolas e das estratégias educativas diferenciadas dirigidas à promoção do sucesso escolar e, sobretudo, ao combate às desigualdades através da educação. Retirado de <https://escolamais.dge.mec.pt/mensagem> em 1 setembro 2023.

aferir se havia conformidade com os normativos. Mas na realidade o que acontece é que o MEC “pede dados e a cruzar isto com necessidades de justificar... rankings e não sei que mais e tal. Ou seja, obriga as escolas todas a ir... trabalhar da mesma forma e fala-se em autonomia para quê? para nada.” (Apêndice VII). Continua referindo que na gestão financeira era onde a escola poderia trabalhar muito bem e fazer uma administração financeira muito melhor do que aquela que são informados. “Às vezes não conseguimos fazer absolutamente nada. E quem perde são os alunos.” (Apêndice VII). Citou algumas das limitações que estão envolvidas, como o uso de fontes de financiamento que não permitem deslocar verbas, as rubricas, organismos diferentes a quem se tem de prestar contas, como o IGEFE e Município. O E3.AdjA entende que o MEC tem a informação toda de que precisa, por via do acesso que tem à informação disponibilizada nas plataformas. Ele conclui este sentimento referindo que “Para eles, isto é uma maravilha, eles controlam, o trabalhinho todo, está ali.” (Apêndice IX). O E4.AdjB refere que lhe “Parece uma forma de controlo.” Pela sua ainda recente experiência no cargo a lidar com plataformas menciona “não ter uma perceção clara daquilo que o Ministério da Educação quer controlar e que campos quer controlar”. (Apêndice X). Referiu no caso dos processos disciplinares que nas plataformas são reportadas muito poucas situações disciplinares que ocorrem numa escola, porque muitas dessas situações são dirimidas sem que cheguem ao conhecimento do MEC e por isso nunca chegam as ser registadas nas plataformas. Na perspetiva do E5.SubD, o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas é na sua apreciação um ato normal, “[...] acho normal. [...] acho que o Ministério, como entidade supervisora, no fundo responsável e tem de prestar contas ao País do que está a fazer, acho perfeitamente natural.” (Apêndice XI). Como analogia foi referido o setor privado se o patrão não tivesse conhecimento do que o que a empresa faz! “O Ministério, no fundo, faz o mesmo papel, se quisermos. Portanto, é perfeitamente normal que eles tenham acesso.” (Apêndice XI).

Sobre o uso massificado das plataformas, para o E1.DIR, o setor onde o uso das plataformas eletrónicas nas atividades de administração e gestão escolar mais se fazem notar e com maior visibilidade são na área financeira, “Nas tarefas do Conselho Administrativo. E aí sim.” (Apêndice VII). O E3.AdjA considera que existem demasiadas plataformas, “[...] temos demasiadas Plataformas. E muitas vezes com informações redundantes, completamente...”. Mas, ao mesmo tempo considera que muitas delas vieram facilitar muito o trabalho, como por exemplo as “Plataforma das Matrículas e Plataforma da Progressão dos Docentes. No entanto, considera que deveria concentrar-se a informação em menos plataformas.” (Apêndice IX). O E4.AdjB, considera, pela sua experiência, que a Plataforma das Matrículas é aquela que dá provavelmente mais visibilidade em termos utilização. Também

considera, assim como a E3.AdjA que a plataforma das progressões tem uma enorme utilidade. As plataformas são muitas vezes preenchidas à custa de um enorme sacrifício pessoal, tal como refere o E4.AdjB "Claro que para tudo isto significa horas e horas e horas de trabalho, porque as plataformas, não se preenchem sozinhas. [...] parece é que muitas vezes há ideia de que a plataforma se faz sozinha e às vezes para se obter um dado, perdem-se dias...". Ainda neste seguimento o mesmo ator considera que "Depois de estar feito, está, mas até estar feito perde-se muito tempo, [...] algumas situações são boas, mas não são a sexta maravilha do mundo." (Apêndice X). O discurso do E5.SubD é de opinião que existe uma massificação das plataformas, mas que tal é necessário e que as mesmas são essenciais nas atividades de administração e gestão escolar. Alude ao facto dizendo "[...] de certa maneira... há uma massificação de plataformas, [...] são importantes para a gestão da escola. [...], poupam, de certa maneira, acabam por poupar recursos humanos que é uma das partes que está aqui por trás, portanto, que é a mais evidente é a poupança de recursos humanos é, de certa maneira, o imediatismo como podemos chegar à informação, que nos permite a gestão muito mais rápida de qualquer situação, [...] temos informação muito mais acessível a qualquer momento, sendo muitas vezes sozinhos, conseguimos chegar a muitos outros pontos que num passado era preciso correr-mos quase uma escola para chegar até... à informação [...], tornam-se fundamentais, [...]" (Apêndice XI). Na continuidade da sua resposta, o E5.SubD ilustra com algumas funcionalidades de plataformas que usa "[...] as mais importantes seriam, portanto a de gestão de alunos, [...], a gestão de pessoal, [...] a gente pode ter um histórico muito rapidamente, facilmente chegam a um acesso à informação. [...] a gestão de matrículas que se for bem utilizada, também seria de poupança, uma poupança enorme para a escola, infelizmente, teremos ainda muito que andar nesta de gestão de matrículas. [...] uma capacitação da comunidade, que muitas vezes é infoexcluída." (Apêndice XI). O E5.SubD prossegue o seu pensamento referindo-se a outras plataformas como "No caso da GESEDU, para a gestão de manuais, para saber sobre se o manual está em bom uso, não está em bom uso, entregou, não entregou. Tudo isso é muito mais rápido de gerir, portanto, há uma introdução de dados, mas essa introdução é normalíssima, [...] depois ficamos com um acesso instantâneo ao aluno, ao histórico do aluno, [...] para efeitos de concursos, recursos humanos e pronto, o SIGRHE é fundamental, [...] é preciso substituir um professor, é preciso lançar um pedido de horário e essas plataformas vêm contribuir muito para aligeirar." (Apêndice XI).

Sobre que vantagens ou desvantagens da comunicação com o MEC por via das plataformas, o E1.DIR referiu que existem ambas. Como principal vantagem apontou a velocidade da comunicação. "[...] comunicação é muito mais rápida. Por exemplo, a contratação de docentes e mesmo a questão

de uma requisição financeira ou... as questões, mais as que têm a ver com a contratação dos docentes, tem uma vantagem, celeridade, que antigamente não existia.” (Apêndice VII). Como desvantagem, referiu que “[...] temos que estar muito informados naquele modelo, uma pessoa não pode sair um bocadinho mesmo que às vezes até... lendo os normativos, veja-se, poderia haver uma solução diferente, mas e depois, como é que eu vou relatar isto. Na prática, é fazer o caminho direito para que chegue ao final, de acordo com aquilo que é esperado pela plataforma.” (Apêndice VII). No prosseguimento da sua explicação alude que por vezes tem de operar em desencontro daquilo que as plataformas permitem e esclarece que “às vezes... é aquilo que se chama de *infidelidades normativas*... faz-se de uma maneira e reporta-se de outra... e não há outra forma de o fazer!” (Apêndice VII). Continua o seu raciocínio, esclarecendo-nos que tem, não raras vezes, de “[...] pensar muito bem que números é que eu vou escrever na plataforma, porque aparece ali uma nuance e [...] como é que se vai justificar certas coisas que se lá põe. Não estou aqui a falar de uma ilegalidade, mas estou a falar de um desvio relativamente ao que se declara.” (Apêndice VII). Sobre esta questão o E3.AdjA refere a vantagem já apontada pelo E1.DIR no que se refere à velocidade de comunicação, mas em contraponto refere a desumanização das plataformas “[...] a falta de humanização que muitas vezes é necessária, [...] falta muito essa parte do humanismo e a sensibilidade das pessoas.” (Apêndice IX). O E4.AdjB acompanha o mesmo raciocínio do E3.AdjA, no que se refere há desumanização como desvantagem e há rapidez da informação como vantagem. Mas sobre a forma de comunicar diz “[...] muitas vezes [...] não conseguimos comunicar tudo, porque há coisas que não são comunicadas para algoritmos [...], porque a linguagem da plataforma é muito objetiva.” (Apêndice X). O E5.SubD somente referiu vantagens e evidenciou a mesma que os restantes entrevistados, a rapidez de comunicação e acrescentou ainda mais um fator à sua argumentação ao proferir que “As plataformas, aliadas com o telefone então muito melhor.” (Apêndice XI).

Sobre a influência da informação produzida pelas plataformas eletrónicas na tomada de decisões o E1.DIR diz que consegue tomar decisões sem ter de se apoiar na informação produzida pelas plataformas. Mas ressalva com uma ideia que expôs anteriormente “estamos conscientes que a coisa na realidade não é bem aquilo que foi reportado na plataforma.” (Apêndice VII). Para o E3.AdjA e sobre este assunto menciona que muitas vezes não consegue porque “necessitamos da informação que está lá plasmada para tomar algumas decisões, outras vezes conseguimos tomar decisões sem as plataformas.” (Apêndice IX). Na continuidade deste tema o E4.AdjB questiona “[...] que decisões?”. Reforça a sua ideia justificada pela sua formação académica e humana dizendo que “[...] eu não posso tomar decisões baseadas meramente em informação informática. Tenho que ouvir o outro lado.”

(Apêndice X). Aclarando o seu raciocínio, continua argumentando que “Há decisões imediatas que tudo bem, [...] se me diz, aquele professor progride naquele dia tal e na plataforma diz que progride está definido. Agora se [...] a plataforma diz, a turma está cheia... não pode levar mais nenhum. Eu não posso decidir logo se vai ou não, porque tenho outro lado que eu tenho que ver se é possível controlar e perguntar e ver, porque em primeiro lugar está o ser humano.” (Apêndice X). O E5.SubD menciona que de uma maneira geral ainda consegue tomar decisões sem o apoio das plataformas. “De uma maneira geral ainda consigo, ainda consigo agora, algumas outras são mesmo específicas, que uma pessoa tem que recorrer mesmo a elas.” (Apêndice XI).

Há interrogação se a informação introduzida nas plataformas tem alguma utilidade para o agrupamento o E1.DIR respondeu afirmando que “há algumas plataformas que são muito úteis, como a GESEDU. Para saber qualquer coisa de orçamento vou ali, aquilo está clarinho.” Nas plataformas consideradas internas o E1.DIR manifesta algumas dificuldades sentidas neste tipo de gestão, com as plataformas informáticas, quando refere, “Termos os dados disponíveis, [...] tomáramos nós ter tempo para explorar essa informação.” (Apêndice VII). Na continuação da sua explicação o E1.DIR é de opinião que tudo devia estar numa única plataforma que desse resposta a todas as solicitações. “Convinha que tudo estivesse, [...], numa plataforma com saídas e aplicativos diferentes. E nós pudéssemos ir lá [...] buscar o que interessa aqui, consultar isto, consultar aquilo. (Apêndice VII). Continua a sua explanação dizendo que a existência de diferentes plataformas leva ao sobretrabalho e a algum caos quando se refere às plataformas do seguinte modo, “São tantas... às vezes a gente perde-se completamente.” (Apêndice VII). O E2.CSAE é da opinião que “há vantagens” principalmente por ser fácil o acesso rápido à informação quer dentro quer fora da escola, sem ter necessidade de procurar numa pasta que até pode andar desaparecida ou estar dependente de outro para aceder a determinada informação. “[...] tendo as plataformas [...] havendo a possibilidade de aceder, por exemplo, remotamente, mesmo no próprio espaço, [...], temos a resposta, [...], mais rápida, [...] entra-se diretamente, a pessoa não precisa de pedir o documento a ninguém ou procurá-lo.”(Apêndice VIII). O E3.AdjA considera que “Para o agrupamento tem”, e justifica o seu raciocínio dizendo que “é onde nós temos tudo organizado [...] com a participação das informações todas e facilita-nos muitas vezes algum trabalho, até de um ano para o outro. (Apêndice IX). Prossegue complementando a sua ideia dizendo “Nós conseguimos ir aos anos anteriores ir buscar a informação, exatamente porque muitas vezes no papel andamos a procurar nas capas e andamos aos papéis!” (Apêndice IX). Da mesma opinião é o E4.AdjB explicando-nos que “Aquilo que eu tenho visto sim, nalguns casos facilitam a organização da informação, são mais rápidas, não se tem que ir buscar ao papel. (Apêndice X). Mas

como já referido anteriormente por este entrevistado e num sentido mais crítico para com as plataformas e que é notório ao longo da entrevista, ela refere que “já pressupôs que alguém as pôs lá porque eu gostaria muito que as plataformas tivessem vida própria. Elas fizessem as coisas, [...] que ninguém faz nada sozinho e às vezes penso que o próprio Ministério da Educação se esquece disso.” (Apêndice X). A opinião do E5.SubD é que ajudam, em várias vertentes da organização escolar, como “na pré elaboração de relatórios” na “avaliação interna” e para quem “produza estatística, [...] é facilitadora para a tomada de decisões.” (Apêndice XI). Na continuidade da sua resposta o E5.SubD prossegue o seu raciocínio afirmando que “A informação está muito mais... muito mais à mão.” (Apêndice XI).

Sobre se os níveis de stress nos utilizadores aumentam, provocados pelo receio de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato o E1.DIR acha que pelo menos na Direção²³ “já ultrapassamos um bocado disso, os níveis de stress... Já levamos aquilo um bocadinho mais elevado.” (Apêndice VII). Mas mesmo que o nível esteja mais elevado ainda aponta no sentido da existência de algum stress quando referencia no seu discurso, “há sempre... porque é uma responsabilidade... os dados que se mete aí... a validação dos concursos, é uma responsabilidade.” (Apêndice VII). Reforça a sua ideia com o exemplo da plataforma SIGRHE, referindo-se à necessidade de isolamento e concentração aquando o seu preenchimento, “[...] uma pessoa quando vai preencher aquilo tem que ser, tem que se isolar e tem que prestar muito bem no que faz. [...] é uma responsabilidade, uma pessoa pede um docente a mais, é um problema que nos cai em cima, [...] temos que pensar muito bem. [...] é uma fonte de stress, claro que é, embora nós aprendamos a lidar com isto. (Apêndice VII). O E2.CSAE entende que as plataformas contribuem para o aumento do trabalho e o desgaste físico e mental dos seus utilizadores, “Acho que sim. Absorvem bastante.[...] E é um stress.” (Apêndice VIII). Prosseguiu com o exemplo de uma tarefa geradora de stress, “acontece muitas vezes ali [...] nas estatísticas...aqueles prazos, [...], é muita informação, masculino e feminino e idades e isto e aquilo. E às vezes anda-se aí... à toa. É um stress de facto. [...] ultimamente não tenho feito isso, mas já fiz aqui há uns anos e sei que se torna complicado e o stress vem sempre ao de cima.” (Apêndice VIII). O E3.AdjA considera o preenchimento das plataformas eletrónicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores nomeadamente quando se está a trabalhar na “progressão da carreira.!” É sempre o receio de, na verdade, e não termos hipótese de voltar atrás. Sim, provocam um stress, sim.

²³ Salientasse a maneira como o Diretor e os elementos da equipa Diretiva se referem à equipa, como Direção, um termo profundamente enraizado mesmo passados mais de quinze anos do atual modelo de gestão e administração escolar, enquadrado pelo Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril que cria a figura de Diretor como órgão unipessoal, alterado pelo Decreto-Lei n.º 221/2009, de 11 de setembro e, posteriormente, pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 02 de julho

Sem dúvida!” (Apêndice IX). Embora seja possível o retorno, não é nos prazos que os utilizadores desejam, mas sim em prazos predefinidos ou quando o MEC entende, “[...] depois daquilo submetido, [...] voltar atrás, só pedindo superiormente. E depois tem que se voltar a abrir ou esperar abrir novamente. [...] sim, provoca.” (Apêndice IX). Da mesma opinião é o E4.AdjB quando afirma “Sim, não tenho dúvida nenhuma, [...] tem prazos muito condicionados, muito limitativos e que esquecem todo o trabalho que se faz na escola.” (Apêndice X). Continuando o seu sentimento crítico, já referenciado anteriormente, o pouco tempo disponível para a execução de algumas tarefas no preenchimento das plataformas, “[...] se eu estivesse a tempo inteiro aqui na Direção para preencher plataformas, [...] não tinha níveis de stress”, continuando a sua oratória partilhou a mesma ideia do E3.AdjA “muitas plataformas não permitem voltar atrás, não permitem correções, porque é preciso telefonar a alguém que abra a plataforma [...] então os níveis de stress, sem dúvida, aumentam muito, muito, muito.” (Apêndice X). Igualmente o E5.SubD acha que as plataformas eletrónicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores, “acho que causa níveis de stress, principalmente em coisas que não se habituam aos olhos [...], o tal medo de errar, o medo de falhar a tarefa. [...] a consequência pode ser bastante lesiva, ser grave, este medo traduz stress.” (Apêndice XI). No seu entendimento, umas vezes mais a tempo, outras vezes menos a tempo, “não há atos, [...] que sejam irreversíveis, [...], há sempre uma hipótese [...]”. (Apêndice XI). Reforça ainda a sua posição ao não achar que se deva diabolizar as plataformas, porque se o preenchimento fosse manual, também se ficasse mal, não havendo um período de reapreciação ou de aperfeiçoamento, a consequência seria a mesma. (Apêndice XI).

Quando questionados se consideram fundamental alguma característica funcional das plataformas eletrónicas o E1.DIR refere que deveria haver uma característica em que partindo dos programas de gestão interna “deveria haver uma forma de [...] alguns dados básicos entrarem logo nas do Ministério.”(Apêndice VII). Referiu que contava que com as exportações para a MISI essa questão estaria resolvida, mas efetivamente não está. Por exemplo, estão constantemente a solicitar o número de alunos. O E2.CSAE evidencia como característica principal a possibilidade de funcionar sobre suporte WEB, não necessitando de qualquer instalação, acedendo-se remotamente e a facilidade de trabalhar na plataforma de qualquer parte e em qualquer dispositivo “Poder trabalhar de qualquer lado.” (Apêndice VII). Considera essa a grande vantagem, onde quer que esteja, poder aceder à informação, “[...] posso trabalhar e tenho tudo à mão.” (Apêndice VII). Ao passo que anteriormente o acesso era apenas local e presencial “nós tínhamos que ir ao local fisicamente para aceder à aplicação [...] trabalhar remotamente, aceder e ter informação, ter resposta e poder trabalhar, isso acho que é

muito vantajoso.” (Apêndice VIII). O E3.AdjA como principal característica aponta a possibilidade de ter organizada e disponível toda a informação que necessita para a execução do seu trabalho diário, “A organização toda e toda a informação que nos dá ao longo dos anos.”(Apêndice IX). O E4.AdjB acompanha a ideia do E3.AdjA ao afirmar que a principal característica que aponta é “sobretudo a organização e a compilação de informação [...] a organização facilita.” (Apêndice X).

Em resposta à questão de quais as consequências do não preenchimento de algumas das plataformas do MEC o entrevistado E1.DIR respondeu taxativamente “Ai sei, nalgumas sei. No dia seguinte eu podia arrumar as malas e ir-me embora...” (Apêndices VII) e complementou que quando um prazo é definido o mesmo é para cumprir. No entanto, já aconteceu não cumprir, o que nas suas palavras, “Não foi daquelas mais grave. [...] aquilo não estava a funcionar e eu lá me apercebi!... veio um documento com prazo e eu falhei o prazo. Mas espero que se resolva.” (Apêndices VII). O E2.CSAE referiu relativamente às consequências por incumprimento de prazos, “[...] penso que pode haver, mas não conheço... não conheço assim, nada.” No entanto, [...] tem um prazo, se não preencher, ficamos fora de algo que podíamos ter direito. E isso tem essas repercussões.” (Apêndice VIII). No entendimento do E3.AdjA o preenchimento das plataformas é obrigatório, por isso as consequências, eu acabo por não saber por isto, [...] no dia a seguir tínhamos um mail a dizer não está submetida a plataforma, por isso, não temos muita hipótese.” (Apêndice IX). Considera que é um controlo absoluto e tem que se fazer, não dá quase oportunidade de não cumprir. Apresentou como exemplo a não submissão da plataforma do Plano 21|23 que por lapso se esqueceu apesar de ter sido preenchida em tempo devido. “Não submetemos, estava toda preenchida, no dia seguinte já estava a informação... esqueceram-se de submeter a plataforma do plano 20|23.” (Apêndice IX). O E4.AdjB, no seu tom crítico diz “Olhe, sinceramente, não sei, porque elas são obrigatórias. A partir daí é obrigatória, sim ou se faz ou se faz! [...] nem sequer se coloca claro.” (Apêndice X). Entende que o próprio Ministério da Educação devia fazer uma reflexão sobre isto, porque “nós não vivemos em frente ao computador a preencher plataformas, são muitas, são muitas.” (Apêndice X). Reforça dizendo que cada vez que aparece alguma coisa nova aparece uma plataforma para preencher e fortifica esta ideia referindo que “não há cruzamento das plataformas, porque se houvesse cruzamento das plataformas muito do trabalho seria facilitado. (Apêndice X). O E5.SubD, no seguimento da sua atitude de aceitar isto como normalidade é de opinião que não existem consequências penalizadoras, mas podem alguns constrangimentos operacionais e faz analogia com o uso do papel quando refere “se usássemos o papel [...] consequências são exatamente as mesmas, mau preenchimento levar a uma situação, portanto, de consequência de impedimentos acima de tudo, a principal consequência neste momento

através das plataformas, uma vez que elas geralmente têm essa fase de aperfeiçoamento.” (Apêndice XI). Ainda refere alguma facilidade proporcionada pelas plataformas ao dizer “o aperfeiçoamento é rápido, enquanto que quando era papel o aperfeiçoamento significava fazer tudo novo.” (Apêndice XI). Apresentou como consequência nefasta, não em termos punitivos dos atores, mas para a organização “no caso do mau uso da plataforma, vamos supor, por exemplo, nomeadamente o POCH e o PRR. Se eu preenchi mal uma candidatura que não me deixa espaço de aperfeiçoamento a consequência imediata é o impedimento do acesso a esses fundos, portanto, essa é no fundo, seria para mim a mais gravosa. Porque as outras conseguem-se gerir”(Apêndice XI).

Sobre a gestão das passwords e do nível de permissões atribuídas aos diversos utilizadores das plataformas eletrónicas o E1.DIR transmitiu que, nas plataformas do Ministério, “nós usamos uma password comum. Eu e os elementos da Direção sabemos essa password.” O uso do termo Direção no seguimento de outras referências anteriores, denotam uma forma de pensamento e ação colegial. “Cada um preenche... depois digo, vais preencher isto, vais preencher aquilo, nunca se submete sem a minha... o meu aval.” (Apêndice VII). O E1.DIR referiu que quando chegou ao agrupamento, todos sabiam as passwords de tudo. “Cheguei aqui... as passwords andavam aí na boca do mundo...toda a gente sabia tudo... ‘valha-me Deus’”. (Apêndice VII). Mencionou que teve de alterar e restringir quem usava o quê, porque, afirmou, “há dados complicados. Então quando entramos no SIGRHE? Essa aí foi logo, alterei logo a password. Toda a gente sabia na Secretaria.” (Apêndice VII). O E1.DIR prefere ter o serviço um pouco atrasado, mas ter segurança nesses níveis. Nas plataformas que é possível criar utilizadores, criou-os e definiu perfis, onde cada elemento da equipa e dos serviços administrativos têm as suas passwords. Apresentou um exemplo, da plataforma Rewase, em que teve que redefinir os utilizadores “porque aquilo toda a gente, havia um procedimento engraçado. Toda a gente entrava com a mesma password para trabalhar ... apaguei aquilo tudo e tive que redefinir as passwords”. Em conclusão, o E1.DIR mencionou que em termos de Software de gestão interna, cada um sabe as tarefas até onde pode chegar e complementou dizendo que nas plataformas SIGO, Portal das Matrículas, “aí só eu é que utilizo a minha password.” (Apêndice VII). Os entrevistados E3.AdjA, E4.AdjB e E5.SubD são unânimes quando referem que “o E1.DIR é que define quem pode aceder e ao que pode aceder.” (Apêndice IX e X).

Sobre se a multiplicidade de plataformas existentes provoca redundância de informação, aumento de trabalho e de fadiga para os utilizadores, o E1.DIR foi claro e perentório a afirmar que existe redundância, “Redundância, sim.” (Apêndice VII). O E3.AdjA apontou que a esta multiplicidade

de plataformas “aumenta o trabalho e fadiga, [...]”. Às vezes temos demasiadas plataformas que no fundo, acabam por responder às mesmas questões e mesmas situações do que se passa dentro da escola. (Apêndice IX). No seguimento, o E4.AdjB e no seu espírito crítico é taxativa “Sim, eu continuo a achar que há muita plataforma [...] há uma multiplicação de plataformas, uma multiplicação de pedidos de dados.” (Apêndice X). O E5.SubD é de opinião que “algumas plataformas poderiam ser mais amigas, [...], a partilha de informação das plataformas, às vezes por um item ou dois itens há uma plataforma nova.” (Apêndice XI). No seu entendimento era desejável que existisse “uma plataforma que congregasse mais, pronto, mais vias de saída, não é verdade?” e que evitasse esta multiplicidade de situações. “Por exemplo, a situação da SINAGET, por que é que constantemente se deve atualizar a SINAGET se [...] há um SIGO, o MISI e companhia. Porque no fundo vão buscar os mesmos dados [...] uma diz só quer o total de alunos com NEE e outra diz assim, mas eu quero os alunos com NEE, mais o género deles, por exemplo. Quer dizer, estamos a criar multiplicidade quando à partida uma única plataforma poderia, portanto, servir de mãe a todas essas.” (Apêndice XI).

Em resposta à questão da articulação entre plataformas o E1.DIR é de opinião clara que não existe e explica “Aí não existe, não sei porquê? Evitava muito trabalho e se calhar erros, ao inserir a mesma informação em vários sítios. Sim, sem dúvida.” (Apêndice VII). O E3.AdjA é claro na opinião ao afirmar que “Não há articulação entre as plataformas, se houvesse, talvez não houvesse tanta saturação [...], quer dizer, são muitas coisas repetitivas em plataformas muito diferentes.” (Apêndice IX). Tenta explicar esta questão da (des)articulação porque os serviços também no Ministério são um pouco separados. Dá como exemplo vários serviços que requerem informação às escolas referindo que “temos a DGAEP, depois temos a DGESTE, depois temos a plataforma do SIGHRE [...]. Eu penso que com o tempo eles vão ajustar, e muitas destas coisas só com o tempo é que se consegue perceber como é que funciona melhor.” (Apêndice IX). O E4.AdjB não tem a mínima dúvida que não existe articulação, “Não, não existe.” (Apêndice X). Igualmente o E5.SubD também menciona que não há articulação e tal como o E3.AdjA, aponta a multiplicidade de serviços existentes no MEC como causadores da falta de articulação. “Porque se é um setor que pretende aquela plataforma, porque é que eu não vou fazer mais uma plataforma que me responda àquilo que eu quero, mas depois outro que está ao lado noutro setor assim porque eu não vou ter uma plataforma que me responda ao que eu quero. Em vez de congregarmos numa única, onde todos pudessem ir buscar, acabamos por espartilhar bastante.” (Apêndice XI).

Quanto à literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores o E1.DIR admite que a mesma é adequada para os desafios colocados pelas plataformas. “Eu acho que sim. De uma maneira geral, às vezes pode haver é má vontade ou resistência. [...] as plataformas a esse nível, [...] não é difícil de preencher uma plataforma, não é de todo.” (Apêndice VII). O E2.CSAE é de opinião que a literacia digital dos utilizadores não é adequada aos desafios colocados. “Não, não, não... ou seja, claro que eles dão formação, [...] mas não chega, quer dizer, eu estou a falar no grupo, nas pessoas, na maior parte delas, que não têm formação, não tem, não estão habilitadas... para trabalhar, claro que no início, depois eles vão melhorando...” (Apêndice VIII). O E3.AdjA também entende que falta literacia. “Nem sempre. Exige sempre algumas delas, um manual de preenchimento da plataforma. Se for de utilização, se for elementos da direção, até acredito, se forem funcionários na secretaria, vejo muita dificuldade em eles conseguirem preenchê-las sem a nossa ajuda. Eles não têm conhecimentos suficientes para o preenchimento das plataformas.” (Apêndice IX). O E3.AdjA aponta como consequência desta falta de literacia digital dos serviços administrativos e de falta de iniciativa e proatividade, a sobrecarga de trabalho que cria ao Diretor e equipa de apoio. “[...] o problema das plataformas? Pelo menos eu noto no nosso agrupamento, caem-nos todas na Direção, [...] porque nós estudamos aquilo, articulamos entre Diretores ou colegas de direção. E nos serviços administrativos não há esse tipo de formação. Isso eu acho...” (Apêndice IX). O E4.AdjB também corrobora da opinião do E3.AdjA sobre a falta de literacia digital dos utilizadores das plataformas. “[...] a literacia não existe, porque isto é tudo muito rápido. Aparece tudo muito rápido, é tudo para ontem. E aí, como é tudo para ontem? Não há nem formação nem conhecimento. E muitas vezes o que nós temos que andar é a tentativa e erro.” (Apêndice X). Na continuação da sua reflexão crítica, reforça que “não existe literacia digital e digo mais, nem sei se vai existir porque aparece tudo muito rapidamente.” (Apêndice X). No entendimento do E5.SubD a literacia existe “[...] as pessoas têm competências para o trabalho dela e alguma explicação primeira, se quisermos quando a plataforma surge há uma base que cria a literacia para o bom uso dela.” (Apêndice XI). No entanto, reforça a ideia dizendo “quem fez a plataforma acha que a pessoa vai continuar sempre a mesma, portanto, era bom, de certa forma, é uma das coisas que ou pensa que o conhecimento é transmitido, há uma replicação e nem sempre existe essa replicação necessária.” (Apêndice XI). Portanto da sua ótica “a literacia inicial pode até ser muito boa, mas depois ela vai-se perdendo no tempo e conviria e, portanto, que periodicamente, de certa maneira, fosse feita uma reciclagem dessa literacia, [...] muitas vezes são adicionados pequenos itens e que passam despercebidos à pessoa porque entra-se na rotina [...] não penso e não verifico que um determinado campo alterou ligeiramente [...] aí convinha haver as tais atualizações.” (Apêndice XI).

Sobre se tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas o E1.DIR referiu que sim, no entanto ressaltou que “ [...] eu é que não tenho ido. Só mesmo quando muito necessário. O tempo não é muito. Uma pessoa se fosse a toda a formação, seja plataformas seja do que for, não fazia mais nada.” (Apêndice VII). Também o E2.CSAE referiu que tem sido convidado para realizar formação nomeadamente na plataforma INOVAR, ainda que seja a pagar e complementou “estamos sempre a dar informação de novas formações para as pessoas se inscreverem “e nas aplicações ou nas plataformas do Ministério?” Não, isso não.” (Apêndice VIII). O E3.AdjA referiu que não. “Aquilo é uma autoformação, [...] fomos convidados, mas nem era para formação, tivemos quando introduzimos o INOVAR [...] é uma autoformação.” (Apêndice IX). No mesmo sentido respondeu o E4.AdjB ao referir “muito pouco” (Apêndice X), complementou dizendo que “ Há pouco, pronto, fomos convidados. Nem foi uma formação. Foi uma explicação sobre uma das plataformas. Mas era tanta gente e para ler um PowerPoint, tinha mandado o PowerPoint para casa, porque eu lia com calma e experimentava.” (Apêndice X). Já o E5.SubD referiu que “Cada passo, não muitas, mas cada passo tem havido.” Mas referiu que no presente momento é total a incapacidade de as frequentar. Elas aparecem, [...] só que a gente... não dá [...] vou fazer formação, mas tenho um trabalho atrás... a tal pressão, o tal stress, que está lá atrás. Ainda complementou, no seguimento do anteriormente dito, “[...] tenho obrigação de fazer isto, mais isto, mais isto... o timing é ali...e vem outra plataforma que acha que este aqui é o timing ideal e esquecendo-se que há outro a pedir outro timing ideal. É mesmo coincidente, que é um dos grandes obstáculos que eu acho neste momento que está a acontecer há a proliferação de solicitações, não havendo capacidade de resposta.” (Apêndice XI).

No seguimento da questão anterior foram inquiridos se realizam formação por iniciativa própria e quantas horas. O E1.DIR foi franco ao referir “Já realizei, agora... é mais autoformação.” (Apêndice VII). O E2.CSAE referiu que sim quer por iniciativa própria quer por convite. Ao longo da carreira tem registado 1320h em que 470 foram por iniciativa própria. (Apêndice VIII). O E3.AdjA mencionou “Mais que não seja a aprender por nós próprios, mesmo, com o manual de instruções e de aplicação e aprendemos por nós próprios.” (Apêndice IX). O E4.AdjB disse que “Não, porque também não há. Também vamos ser muito práticos e quando a gente diz: olha, isto era muito interessante fazer-se aqui esta formação na escola sim senhor é paga, são umas centenas de euros, OK.” (Apêndice X).

Em resposta à questão se as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros na execução de tarefas o E1.DIR encontra problemas nos serviços administrativos onde especifica que “

[...] até as fichas dos alunos, temos que rever tudo. E aí há um controle interno, graças a termos o programa de gestão interna. Sim, se fosse papel, seria muito mais difícil.” (Apêndice VII). Complementa afirmando a necessidade de formação nos serviços administrativos, “[...] tenho pessoas que insisto com formação com elas... que recorrentemente, isto é uma questão de empenho no trabalho, enganam-se nos tempos de serviço dos professores.” (Apêndice VII). Assinala ainda que “Se eu não tiver uma pessoa que depois me passa aquilo a pente fino.[...] detetámos quantos erros nas contagens de tempo de serviço.” (Apêndice VII). Em resposta à pergunta se as plataformas eletrônicas contribuem para a diminuição de erros na execução de tarefas, o E2.CSAE foi perentório a afirmar que “Sim, contribuem.” (Apêndice VIII). O E3.AdjA admite que as plataformas no fundo ajudam a não cometer erros “[...] desde que os algoritmos estejam lá bem estabelecidos.” (Apêndice IX). Para justificar a sua crença, apresentou como exemplo o caso de uma docente que pretendia abdicar das férias para poder regressa mais cedo à reserva de recrutamento e que a plataforma impediu que fosse cometido um erro . “[...] a colega queria terminar, prescindido um dia de férias, por exemplo, para regressar mais cedo à reserva. O Diretor disse que até poderia ser que não havia problema, mas eu chego à plataforma e dá-me logo a informação que o contrato da docente só acaba no dia X, pronto, isso muitas vezes ajuda-nos porque, não digo sempre, mas algumas vezes sim.” (Apêndice IX). O E4.AdjB é mais prudente ao referir que não tem opinião totalmente formada “ainda dependemos do humano, não é? E se calhar, há alguma diminuição de erros, mas não tenho, não posso dizer que tenha uma opinião balizada.” (Apêndice X). O E5.SubD entende que “Contribuem em parte.” (Apêndice XI). E complementa a sua declaração afirmando “aquilo que eu tenho verificado é que muitas vezes as pessoas, devido à facilidade de corrigir, acabam por facilitar. Portanto, a concentração das pessoas não é a mesma. Não tomam consciência.” (Apêndice XI). Como justificativo da sua opinião apontou como referência, “[...] a elaboração de uma pauta de avaliação. Quando fazíamos manualmente, era um pânico errar uma nota. Atualmente, faz-se na primeira revisão, faz-se a segunda, faz-se a terceira se for preciso e ainda há necessidade de alguém que alerta a uma quarta vez.” (Apêndice X). Reforçou com a ideia que como os dados são fáceis de corrigir, as pessoas “[...] não se aplicam tanto, não há concentração, o foco está mais perdido, contrariamente ao que devia ser que, ela veio para ajudar, não para complicar.” (Apêndice XI).

O E1.DIR está convicto que as plataformas ajudam muito na diminuição do tempo gasto na execução de tarefas. “Algumas sim. Eu não me ponho a imaginar de como é que seria o trabalho sem algumas destas plataformas.” (Apêndice VII). Acrescenta apresentando exemplos de plataformas que ajudam nas tarefas e conseqüente diminuição de tempo gasto na sua execução. Como diz, “As do

IGEFE, as do SIGRHE, as aplicações do INOVAR, Matrículas...e quando vamos para a parte administrativa das contabilidades e assim, não vamos demonizar as plataformas, que elas não são, elas são ferramentas que sendo bem usadas só nos ajudam.” (Apêndice VII). O E2.CSAE afirma perentoriamente que sim, “Sim, contribuem.” (Apêndice VIII). O E5.SubD não sente que as plataformas eletrônicas contribuem para a diminuição do tempo gasto na execução de tarefas na medida em que, como refere, “cada vez são solicitadas mais, mais coisas.” (Apêndice XI). Como exemplo prático alude ao fato de “[...] quando eu iniciei a minha carreira uma ata tinha uma página e meia. Se quisermos duas páginas, três páginas, quatro páginas era uma ata enorme. Agora multiplicamos por dez. Portanto, eu não posso dizer que aí contribua em parte da diminuição do tempo gasto. Aumentou foi o tempo gasto.” (Apêndice XI). Para esta argumentação de que o tempo gasto aumentou com o uso das plataformas o E5.SubD esclarece, “[...] da facilidade que a plataforma me dá eu acabei por contribuir com muita mais coisa que muitas vezes acaba por não ser essencial. Acabou por o acessório a fazer parte e entrar na rotina. [...] antigamente as pessoas centravam-se no essencial.” (Apêndice XI).

O E1.DIR mencionou sobre a partilha de informação e cooperação entre escolas/agrupamentos para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas eletrônicas que existe partilha entreajuda entre Diretores, “Há, pelo menos na experiência que eu tenho.”. (Apêndice VII). Embora reforce que cada um faz o que quer, existe a prática de perguntar. “[...] perguntamos como é que está a fazer, como não está, [...] e às vezes uma pessoa não está convencido da ideia que tem, então questiona para a DGEsTE ou outro lado qualquer, para ver se eles ajudam. (Apêndice VII). A solução para a resolução de situações mais complexas primeiramente é procurada dentro de casa, “[...] dentro de casa. Não aborrecer ninguém...”, (Apêndice VII). Se houver dúvidas então “[...] vou falar com os outros colegas. Se não estou convencido, vamos para fora.” (Apêndice VII). O E2.CSAE sobre resolução de problemas na utilização das plataformas eletrônicas e como os tenta solucionar, é de opinião que a procura fora do agrupamento responder melhor às dificuldades encontradas. “É fora do agrupamento, isto porque, porque... tenho a noção que se calhar o Diretor ou SubDiretor não têm resposta para isto.” (Apêndice VIII). O E3.AdjA, tem a mesma opinião do E1.DIR, recorrendo em primeiro lugar dentro e só depois procuram o exterior, “Tentámos dentro, [...] entre todos e depois, entre agrupamentos. E no final, se não fizer...a DGEsTE.” (Apêndice IX). O E4.AdjB perentoriamente afirma que sim, existe cooperação e entreajuda. Muitas vezes até “para tentar perceber o que é que se quer [...] a gente tem que chegar lá, não é? Sim, à partida nisso, sim.” (Apêndice X). Sobre a quem recorrer primeiro para resolver problemas que possam surgir com as plataformas eletrônicas, o E4.AdjB usa uma expressão curiosa ao afirmar que é “o que está mais à mão.” (Apêndice X). Mas em função da percepção que

temos do problema, na maioria das vezes “nós tentamos sempre começar por nós.” (Apêndice X). Da mesma opinião é o E5.SubD que alegou “[...] isso aí sempre e sempre vi [...]. A gente pega no telefone, olha, pá, estou com dificuldade neste aqui. Como é que fazes isto? Qual é o acesso a isto?” (Apêndice XI). Quanto a quem recorrem primeiro na resolução de problemas nas plataformas, sejam eles de que natureza for tal como os restantes elementos da equipa, procuram sempre inicialmente dentro. “[...] primeiro dentro [...] se não é possível dentro procurar ajuda, ajuda externa, portanto, subindo, graduando, primeiramente as redondezas e depois então e último recurso para o gestor da plataforma...” (Apêndice XI).

Sobre os bloqueios e situações técnicas mais complexas com as plataformas o E1.DIR garantiu que “Tudo o que tem a ver com a DGEEC, eles são muito prestáveis e rápidos a responderem-nos. E acontece muitas vezes, as questões de passwords, eles resolvem os problemas rapidamente.” (Apêndice VII). Há exceção de uma ou outra plataforma, como é o smartdocs “[...] vai-se conseguindo contornar tudo.” (Apêndice VII). O E3.AdjA diz que pedem ajuda à DGEsTE ou esperam que aquilo se resolva. Por vezes é preciso parar e deixar o trabalho para realizar em horas mais remotas, “[...] temos que fazer coisas à noite, quando está muito menos gente a aceder. Senão, temos mesmo que pedir ajuda superiormente quando vemos que não conseguimos.” (Apêndice IX). O E4.AdjB diz que “[...] muitas vezes, muitas vezes essas questões técnicas de bloqueios, ultrapassam-nos completamente, não é?” (Apêndice X). O E5.SubD expõe sobre os bloqueios e situações técnicas mais complexas com as plataformas que “[...] muitas vezes para ser ultrapassadas, muitas vezes lá está é o contacto direto à fonte. [...] muitas vezes é a própria plataforma. [...] Temos que ir à fonte, [...]” (Apêndice XI).

Relativamente à necessidade do trabalho extra necessário para cumprir a execução de tarefas nas plataformas o E1.DIR explicou que para conseguir cumprir os prazos definidos pelas plataformas eletrónicas é habitual levar tarefas para realizar em casa. “Se não levasse para casa, ah... passava aqui a vida. E todos temos família! [...]” (Apêndice VII). O E1.DIR diz que tem que estar permanentemente ligado e que “as pessoas às vezes não compreendem isto.” E contou um episódio que retrata esta sua ideia “[...] tenho um elemento novo na Direção que diz, tens que desligar, sim, eu tenho que desligar, então vou-te passar a ti a minha responsabilidade e tu vais ver se consegues desligar. Ah... já percebi...” (Apêndice VII). O E2.CSAE acha que numa fase inicial de exploração e trabalho das plataformas implica mais trabalho, “mas será compensado posteriormente” (Apêndice VIII). Ele acredita que o trabalho inicial, por exemplo, no INOVAR ou carregar dados dá o seu trabalho, “mas depois temos a vida facilitada.” (Apêndice VIII). O E3.AdjA diz que acontecem ambas as coisas. Levar

trabalho para casa e estar mais tempo na escola. “Leva-se para casa, para se fazer à noite, para termos mais fácil acesso, senão trabalha-se mais horas na escola. É as duas coisas.” (Apêndice IX). O E4.AdjB também refere que são as duas coisas. “gente chega a estar 12 horas na escola porque sobretudo, nós temos alturas do ano em que o volume de trabalho é sobre-humano, é sobre-humano, é completamente avassalador, é impensável.”. (Apêndice X). Embora esteja há muito pouco tempo na equipa de apoio ao Diretor, “[...] antes de tomar a decisão, falei com a família.... e disseram-me logo, vais deixar de ter vida própria. E é verdade, [...] a gente entra aqui às 8 da manhã, sai às 8 da noite, janta, pega no computador liga, faz isto, fins de semana e eu penso que da parte do Ministério da Educação não há essa perceção, porque na verdade, o trabalho aparece feito.” (Apêndice X). Também o E5.SubD considera que são as duas coisas. “Constantemente, as duas coisas, [...]. Muito mais tempo na escola. E mesmo assim ainda há pequenas coisas que, depois de uma pequena pausa, se fazem em casa. Mas normalmente procuro que seja feito aqui.” (Apêndice XI).

Em resposta à questão se as plataformas eletrónicas constituem um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos ou do seu controlo pelo poder central, questão esta que também guia o nosso trabalho, o E1.DIR diz que “[...] de autonomia não vejo como. Sou sincero, portanto... uma autonomia, se vamos para a parte financeira aquilo agora... a gente não pode desviar um cêntimo da rúbrica, porque tem logo problemas, aquilo é uma prestação de contas permanente.” (Apêndice VII). Questiona sobre qual o interesse da inspeção realizar auditorias porque “Os números financeiros, aquilo que fica ali tudo plasmadinho. Só se for nos procedimentos internos. Controlo interno.” (Apêndice VII). A contratação de docentes, foi outro exemplo apresentado para o E1.DIR questionar o exercer da autonomia pelas escolas. “Agora uma contratação, vai à reserva... [...] temos que dizer quantos alunos tem, que disciplina tem e onde o professor entrou... só pode fazer aquilo. Se eu, entretanto, quiser trocar o serviço do professor com outro, [...] eu já estou condicionado ao que declarei na plataforma. E às vezes, se calhar, faz-se um bocadinho... E lá está, a tal infidelidade... [...] isto não é autonomia. Porque um professor do quadro, [...] ao longo do ano pode mudar de serviço, isto é autonomia, [...] se contratou professor a meio do ano já não pode. Onde está a autonomia aqui?” (Apêndice VII). O E1.DIR não acha que as plataformas acrescentem autonomia, antes pelo contrário embora tenha a consciência que “[...] tem que haver uma regulação...sim senhor, concordo com uma regulação..., mas é demasiado extremada.” (Apêndice VII). O E3.AdjA, corroborando da ideia do E1.DIR não vê que as plataformas eletrónicas constituam um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos, mas sim do seu controlo. “[...], na autonomia das escolas não vejo benefício nenhum, agora para controle de

escolas e de trabalho a desenvolver nas escolas! Sim, acho que sim. O MEC consegue controlar tanto do trabalho numa equipa da Direção de um agrupamento. Agora, em que é que isto produz para autonomia? Nada.” (Apêndice IX). Acrescenta que existem vantagens “[...] de termos ali a organização e plasmadas as vidas dos professores. Isto para mim é um controlo fino do trabalho, sem dúvida.” (Apêndice IX). Também o E4.AdjB defende a ideia de que estas não acrescentam autonomia, mas controle. “[...] as plataformas...[...], são um instrumento de trabalho, ajudam algumas coisas, mas sem dúvida nenhuma que são instrumentos de controle.” (Apêndice X). No entender do E4.AdjB, as plataformas “[...] tem critérios, tem horas, tem prazos, tem perguntas muito específicas, muito direcionadas. São coisas extremamente direcionadas e para mim não permitem de forma nenhuma, a autonomia, o pensar coisas diferentes, o estar fora da caixa, porque no fundo está tudo formatado, as plataformas, são para todas as escolas, para todos os alunos, as mesmas coisas, eu penso que o nosso problema é precisamente esse está tudo muito formatado, muito dentro de formas. E não permite a utilização das capacidades, das competências.” (Apêndice X). Reforça a ideia com exemplo dos alunos que dizem que cada aluno é único, mas depois são todos tratados de formas igual. “Porque têm que caber todos na mesma forma. [...] que as plataformas são uma forma de controlo, não tenho dúvida nenhuma, nenhuma.” (Apêndice X). O E5.SubD, desencontrando-se um pouco com as opiniões anteriores, refere que “Poderá ter as duas coisas. As escolas podem aproveitá-las perfeitamente para um reforço da autonomia, podem criar também os seus produtos pessoais, [...] ter os seus produtos e certa forma gerir a sua autonomia dentro daquilo que é a necessidade específica que tem. [...] por outro lado, ao mesmo tempo também permite o que o sistema central, portanto, possa fazer o tal controlo.” (Apêndice X). O E5.SubD entende o controlo como necessário “[...] o controlo não no sentido crítico, quando eu entendo que é sempre necessário, porque nós somos humanos, acima de tudo, somos humanos pá e o ser humano só não erra se não fizer. [...] admito perfeitamente que o controlo é necessário.” (Apêndice X). Defende um controlo remoto “[...] suave, não no sentido [...] crítico, construtivo, não no sentido punitivo, não no sentido de controlar para criticar, para penalizar, mas no sentido inverso, de aperfeiçoar.” (Apêndice X). Sobre o aprofundamento da autonomia, o E5.SubD diz que poderá ajudar, “se soubermos usar estes dados para potenciar e refletir sobre eles de forma a dizer, assim eu tendo isto com este panorama que foi gerado e que me é dado por essa plataforma que facilmente me faz perceber isto, eu posso decidir até um determinado ponto, até onde deixarem decidir, até onde deixarem ter autonomia, [...]”. (Apêndice X). Em suma, o E5.SubD declara que “[...] eu sou autónomo dentro daquilo que as competências que me são dadas ou as capacidades que lhe são dadas para o efeito. (Apêndice XI).

O guião das entrevistas E2.CASE tinha questões que eram comuns com os guiões dos restantes entrevistados e foram enquadradas e tratadas juntamente com as dos restantes atores. No entanto, algumas das questões do guião E2.CASE foram exclusivas e serão aqui tratadas pela sua especificidade, tendo em conta o cargo e as funções que este exerce dentro da estrutura do agrupamento.

Indagado a pronunciar-se se as plataformas eletrónicas são de utilização intuitiva e de simples preenchimento o E2.CSAE acha que sim, principalmente após o contacto inicial, “Sim, no início, claro, às vezes sinto algumas dificuldades quando as plataformas são novas. Mas depois... [...] são intuitivas.” (Apêndice VIII). Sobre como analisa a proliferação das plataformas eletrónicas no desempenho das suas funções como E2.CSAE e se facilitam ou complicam a realização das suas tarefas, está convicto que ajudam, “[...] é um instrumento que ajuda.” (Apêndice VIII).

Para o E2.CSAE o preenchimento dos dados nas plataformas é considerado atividade prioritária no agrupamento, “às vezes têm prazos para cumprir, [...]. E temos que dar prioridade mesmo e... pronto...” (Apêndice VIII).

Relativamente ao uso sistemático das plataformas eletrónicas e se estas causam impacto na forma de trabalhar dos Serviços Administrativos, o E2.CSAE reconhece que sim e que estas condicionam a forma destes trabalharem. “[...] Formata-nos de certa maneira, [...]. Não há tanta autonomia, [...], orienta-nos um bocado o serviço, temos que ir por ali e depois vem outra, temos outro prazo para outra coisa um bocadinho para ali. Então quer dizer, eu acho que sim.” (Apêndice VIII).

Ao ser questionado se a(s) password(s) lhes dá acesso total aos campos a preencher nas plataformas eletrónicas e se dá apoio aos restantes elementos dos serviços, respondeu que a(s) password(s) lhe dão acesso a todos os campos e lhe permite criar novos acessos, principalmente na plataforma de gestão de alunos (INOVAR). “Sim, nas plataformas que utilizo sim, [...] tenho acesso a tudo e [...] dou permissões aos outros. Nas restantes plataformas do MEC [...] isso não, está tudo centralizado no Diretor.” (Apêndice VIII). Embora como chefe dos serviços dê apoio aos elementos dos serviços administrativos, “Ninguém utiliza passwords dos outros [...]. A nível [...] da secretaria ninguém entra com a password de outra pessoa. E isso aconteceu, mas deixou de acontecer, [...] houve aí algumas situações e depois... Não se sabe muito bem quem foi.” (Apêndice VIII). Atualmente as plataformas registam, pela password usada, quem acede e ao que acede. Acredita que ninguém faça mal por maldade, “[...] mas pode haver situações em que tem que saber quem foi e chamar atenção.” (Apêndice VIII).

Quadro 9: Síntese da análise de conteúdo

Instrumentos/ Dispositivos	Plataformas Eletrônicas	
Modelos	Modelo Burocrático	Modelo Político
Regulação	Controlo	Autonomia
Perceções dos atores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma pessoa tem de adaptar o agendamento interno àquele serviço das plataformas. ▪ Não utilizam a capacidade da pessoa, aquilo é mecanizado. ▪ Falta o lado humano, por isso comanda. ▪ São muito diretivas, são muito algoritmo. ▪ Muitas solicitações, diferentes solicitações com timings muito apertados. ▪ Aprisionados na forma como organizamos o nosso tempo. ▪ Adaptar constantemente o nosso trabalho à agenda das plataformas. ▪ As nossas funções, a maior parte delas são formatadas por essas plataformas. ▪ Não há grande liberdade, estamos condicionados. ▪ Temos que cumprir exatamente no tempo, no momento em que eles definem. ▪ Um controlo e monitorização do nosso trabalho. ▪ É o controlo de cima para baixo. ▪ Eles conseguem ver exatamente aquilo que nós fazemos. ▪ São uma forma também de controlar toda uma administração de uma escola. ▪ Monitorização instantânea daquilo que pretende. ▪ Para depois não ter que andar a prestar determinadas explicações temos que conduzir o nosso trabalho, por muita autonomia que se tenha, de acordo com o que está ali. ▪ Nós estamos a trabalhar em conformidade com o que eles nos pedem e aí, aí somos controlados. ▪ Às vezes não conseguimos fazer absolutamente nada. ▪ Falta muito essa parte do humanismo e a sensibilidade das pessoas. ▪ Pedir um docente a mais, é um problema que nos cai em cima. ▪ Sem dúvida nenhuma que são instrumentos de controlo. ▪ As plataformas, são iguais para todas as escolas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muitas dessas situações são dirimidas sem que cheguem ao conhecimento do MEC. ▪ Por isso nunca chegam as ser registadas nas plataformas. ▪ O imediatismo como podemos chegar à informação permite a gestão muito mais rápida. ▪ Às vezes... é aquilo que se chama de infidelidades normativas... faz-se de uma maneira e reporta-se de outra... e não há outra forma de o fazer. ▪ Pensar muito bem que números é que eu vou escrever na plataforma. ▪ Como é que se vai justificar certas coisas que lá põe. ▪ Estou a falar de um desvio relativamente ao que se declara. ▪ Há coisas que não são comunicadas para algoritmos. ▪ Estamos conscientes que a coisa na realidade não é bem aquilo que foi reportado na plataforma. ▪ Outras vezes conseguimos tomar decisões sem as plataformas. ▪ Vai-se conseguindo contornar. ▪ Ao longo do ano poder mudar de serviço ao professor, isto é autonomia. ▪ As escolas podem aproveitá-las perfeitamente para um reforço da autonomia, podem criar também os seus produtos pessoais.

4. Síntese interpretativa da análise de conteúdos

Realizada a análise, o tratamento, a apresentação e descrição dos dados das entrevistas efetuadas aos atores da escola elegida para o nosso estudo, seguir-se-á uma síntese interpretativa que contempla as principais conclusões das entrevistas e também procuraremos encontrar convergências em correlação com os modelos de análise organizacional mobilizados para este estudo.

A estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrónicas, embora exista, não é clara, nem o que se pretende dos dados que estas solicitam. Os atores são de opinião que deveria haver uma informação prévia do que é pretendido com os dados que são pedidos. Obrigam a uma inserção repetida e redundante desses mesmos dados o que se transforma num problema, pois ocupa muito tempo, gera cansaço, stress e desconfiança dos atores com as plataformas. Por conseguinte é comum o pensamento que deveria existir uma estratégia concertada que facilitasse a partilha de informação entre as múltiplas plataformas existentes.

É opinião consensual entre os atores que as plataformas eletrónicas geram impacto na forma de trabalhar do Diretor e da sua equipa de apoio. As tarefas impostas pelo uso das plataformas eletrónicas, até certo ponto, “aprimoram” o desempenho das funções dos atores educativos, nomeadamente pelos prazos e prioridades impostos para o preenchimento. É fundamental a organização do tempo para estes se adaptarem à agenda imposta pelas plataformas e ao balizamento das funções de cada um, que cedem uma reduzida margem de liberdade.

É unânime o sentimento de que as plataformas eletrónicas exercem controlo sobre o diretor e este por intermédio destas controla a equipa, em termos de trabalho, pois é passível de controlar quando entram, quando respondem, como e quando respondem. As plataformas impõem um controlo vertical, de cima para baixo e monitorizam o trabalho dos atores. Eles (MEC) por intermédio delas (Plataformas) conseguem ver exatamente aquilo que é feito nas escolas em tempo real.

É também globalmente testemunhado pelos atores que as plataformas eletrónicas constituem um instrumento para o MEC se posicionar “dentro” das escolas e “forçar” o que estas “devem” ou não fazer. O preenchimento está previamente estabelecido e as escolas têm de trabalhar “dentro” dos modelos que estas impõem, ou seja, em conformidade com o que é pedido superiormente. Qualquer desvio tem de ser devidamente justificado e por mais autonomia que a escola possua ou seguem “aquele caminho” ou terão de explicar o desvio, o que inviabiliza ou condiciona à partida qualquer tentativa de fazer algo diferente do que é forçado por estas.

Uma evidência do controlo exercido é atestada em reuniões de trabalho do MEC com Diretores, quando são apresentados dados/informações retirados do que é preenchido nas plataformas, sinal de

que consultam e que fazem uso da informação disponibilizada para confrontar os atores e questioná-los com dados que as plataformas disponibilizam.

Em todas as áreas da administração e gestão escolar faz-se sentir a massificação das plataformas provocando um aumento desmesurado de trabalho, gerando saturação e cansaço dos atores que com elas lidam, ainda mais quando muitas delas solicitam informações redundantes que são potenciadoras de causar erros, justamente pela insuficiência de interoperabilidade. É também consensual entre os atores que uso intensivo das plataformas fazem aumentar os níveis de stress pelo dever de cumprir prazos, que são muito restritivos, pela dificuldade de corrigir dados em determinadas situações e o medo de errar/falhar a(s) tarefa(s) que podem trazer consequências operacionais na organização e no limite até pessoais. Existe opinião unânime que muitas delas vieram facilitar, em muito, o trabalho, embora seja amplamente referido que deveria concentra-se a informação em menor número de plataformas.

A contribuição das plataformas eletrónicas para a desmaterialização dos processos, poupando recursos e o ambiente ainda não é um dado adquirido e comumente aceite. Há efetivamente alguma desmaterialização e poupança de recursos, mas existem ainda procedimentos muito enraizados em que o uso do papel se mantém muito presente, o que denota ainda que há um grande caminho a fazer.

Embora exista consenso entre os atores no que respeita à diminuição do tempo gasto pela automatização de tarefas, pois dizem que não imaginam como é que seria o trabalho sem algumas destas plataformas, por outro lado contrapõem com o número crescente de tarefas solicitadas, muitas das vezes não fundamentais. A facilidade que a plataforma permite acaba por contribuir com muitas mais tarefas que muitas vezes não são essenciais. Embora as plataformas ajudem a não cometer tantos erros, porque tem escrita e deteção inteligente, em sentido inverso, a facilidade de se poder corrigir facilmente alguns erros é provocador dos atores se distraírem e baixarem a concentração/foco nas tarefas a realizar.

O imediatismo com que se pode chegar à informação é das características mais apreciadas dos atores utilizadores das plataformas, assim como o funcionamento em suporte WEB que possibilita trabalhar de qualquer lado com acesso à Net. Estas características servem de pretexto para atenuar algumas críticas à plataformização intensiva com que estes atores são bombardeados e cujo preenchimento é conseguido à custa de um enorme sacrifício pessoal, de muitas horas extra de trabalho, que ultrapassa muito o horário laboral de cada um. Como principal desvantagem é apontada a desumanização das plataformas, sendo estas completamente alheias à sensibilidade humana, não

estivéssemos a falar de máquinas, acrescentando ainda a necessidade de ter de se estar permanentemente ligado.

Muitas das decisões tomadas pelo Diretor são facilitadas e apoiadas nas plataformas eletrônicas, o que reforça em certa medida a importância da informação introduzida e produzida nas plataformas e da sua utilidade para o agrupamento. Se bem que em algumas situações é possível decidir sem o apoio das plataformas, é também nessas situações que encontramos o exercício de alguma autonomia pelo Diretor, ao não se socorrer somente na informação das plataformas e ao não reportar nas plataformas a realidade que por vezes estas transparecem. É aqui que as *infidelidades normativas* mais sobressaem e que contornam algumas das imposições exercidas pelas plataformas.

A literacia digital é em certa medida adequada no que se refere ao Diretor, equipa de apoio e chefe dos serviços, mas nos restantes operacionais da área administrativa é bastante débil ou inexistente e acresce a isso a pouca vontade ou resistência em aprender o que dificulta em muito a dispersão do preenchimento das plataformas por estes atores. Uma melhor capacitação destes atores poderia aliviar o Diretor e equipa de apoio da sobrecarga de trabalho e responsabilidade no preenchimento das plataformas, retirando-lhes assim muito tempo para outras tarefas, nomeadamente o de pensar a organização.

A formação para aumentar a literacia digital existe, mas no caso do Diretor e equipa, devido à sobrecarga de trabalho e estarem assoberbados com tantas tarefas não dispõem de tempo para as frequentar e se capacitarem por esta via, trabalhando mais numa lógica de autoformação e quem deveria frequentar e podia, não o faz, por inércia e desinteresse em aprender. Estes têm um circuito próprio de entreajuda entre escolas e cooperação para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas, já o mesmo não se passa com os serviços administrativos. Para as situações de bloqueios e situações técnicas mais complexas com as plataformas o apoio técnico tem de ser pedido às entidades gestoras das plataformas, que os atores dizem ser, genericamente prestáveis e rápidos a responder.

Das palavras da maioria dos atores entrevistados pode ser conclusivo que as plataformas eletrônicas não reforçam, nem acrescentam ao desenvolvimento da autonomia, contrariamente, referem que são instrumentos usados para o controlo fino do trabalho desenvolvido nas escolas, embora exista a consciência do dever de regulação que deve ser exercido pelo MEC. São instrumentos extremamente direcionados e não permitem de forma nenhuma, a autonomia, o pensar coisas diferentes, o estar fora da caixa, está tudo formatado, as plataformas, são para todas as escolas e para todos os alunos, a mesma coisa, o que também se torna um problema pois não permite a utilização das capacidades e das competências do indivíduo, prevalecendo sempre a versão da máquina. As

plataformas são iguais para todas as escolas e estas têm de seguir devotamente o que está definido, independentemente da dimensão, do contexto social ou outros fatores, a receita é igual, sabendo que os públicos que compõem cada escola são diferentes mesmo assim, solicitam o mesmo para todas elas.

O chefe dos serviços, nas questões que lhe foram direcionadas, considera as plataformas intuitivas e de simples preenchimento, apesar, por vezes, de haver alguma dificuldade inicial. Acrescenta que estas ajudam na realização das suas tarefas e que impactam na forma de trabalhar dos serviços administrativos. Embora na maioria das plataformas recaia o preenchimento no Diretor e da sua equipa de apoio, nas que possui acesso as permissões são totais e permite-lhe conceder acessos aos assistentes técnicos, nomeadamente na plataforma de gestão de alunos, INOVAR. Também está marcadamente vincado que as passwords são únicas e intransmissíveis, não havendo lugar a partilhas por forma a ser feita responsabilização, se for caso disso.

5. A mobilização dos modelos de análise

Desde o seu início e ainda em fase de pré-projecto, optamos por mobilizar dois modelos de análise e de interpretação das organizações, o modelo burocrático e o modelo político, cujas lentes nos pareceram ser as mais adaptadas ao desenvolvimento do nosso projeto.

Com as lentes do modelo burocrático foi possível investigar a utilização das plataformas eletrónicas numa vertente mecânica (de máquina) tornando-se evidente, pelos testemunhos recolhidos, a facilidade com que o MEC controla a organização escolar monitorizando as normas e regras por si impostas.

Pelas lentes do modelo político tendo em conta a diversidade de interesses e objetivos dos atores que compõem estas organizações foi possível analisar outros olhares da ação organizacional. Não obstante as plataformas não serem um locus de ação, são observáveis alguns jogos de poder entre o órgão de gestão e o MEC quando por vezes tem de operar em desencontro daquilo que as plataformas admitem e tentam impor. Do lado dos atores escolares podemos encontrar tensões quanto à sua utilização, interesses divergentes e resistências mais ou menos visíveis e é neste contexto que há lugar a algumas *infidelidades normativas*, por vezes, ao ser reportado de um modo nas plataformas e ser feito de maneira diferente no terreno.

Sabendo nós que o conceito weberiano considera a burocracia o meio para alcançar a excelência, por analogia podemos observar a burocracia como organização eficiente por excelência e o modo mais eficaz de gestão. No caso concreto, no que respeita à estruturação e funcionamento das organizações educativas, procura promover a adequação dos meios aos fins. A burocracia assenta em

princípios de hierarquização, autoridade de comando, controlo e rigidez nas regras como forma organizacional de estrutura ideal (sendo a impessoalidade a sua principal característica), tal como são entendidas as plataformas eletrónicas pelos atores escolares.

A organização atual das Escolas partilha traços muito identificáveis com o modelo burocrático, com a centralização das decisões nos órgãos do Ministério da Educação que criam limitações claras ao exercício da autonomia das escolas, a regulamentação por normativos, a prevalência de uma organização piramidal, a obsessão pelos documentos escritos e mais recentemente, em grande impacto, a plataformização das escolas como instrumentos para atingir a racionalidade e eficiência na organização escolar.

Morgan (2006) recorre à metáfora para definir as organizações que são vistas como máquinas, tendo em conta que o modo rotineiro, eficiente e previsível como funcionam é uma característica das organizações burocratizadas. Deste modo, continuando o pensamento do autor, o modelo mecanicista funciona, “quando a precisão e a eficiência são muito valorizadas e quando as partes humanas da "máquina" precisam ser submissas e se comportar como planejado” (Morgan, 2006: 50). No presente, podemos encontrar correspondência nas organizações escolares, com as plataformas eletrónicas a personificarem o modelo organizacional definido por Morgan, em que as organizações trabalham e são concebidas “[...] como máquinas e seus empregados basicamente devem comportar-se como se fossem peças da máquina” (Morgan, 2006: 35).

É perceptível nas várias entrevistas, um claro aumento do controlo da organização escolar e quase inexistente autonomia, fruto da maciça utilização das plataformas eletrónicas, o que torna cada vez mais as organizações escolares dependentes do digital e com uma presença marcadamente burocrática. São vários os excertos citados pelos atores, em que é claramente elucidativo que o MEC controla o trabalho do Diretor e da equipa de apoio, não havendo grandes laivos de benefício da autonomia.

Ainda fazendo uso do modelo político, podemos observar que pese embora o atual modelo de gestão das escolas seja unipessoal, com o poder centrado no Diretor, nas entrevistas realizadas é bastante perceptível uma forma de atuação colegial, pronunciando os atores, com o Diretor incluído, mais o conceito “Direção” do que “Diretor”. Esta forma de ação pode ser lida à boleia deste modelo como uma “tática” para o envolvimento da equipa num bem comum, partilhando responsabilidades, identificando-se com objetivos análogos e motivando para que todos procurem e sintam o sucesso da organização. A gestão das passwords e permissões centralizada no Diretor, demonstra o poder deste sobre os demais atores e a política de gestão pode ser usada para motivar os atores a quem é confiada a responsabilidade de usar as plataformas.

Para Lima (2001), qualquer organização tem uma dimensão política nos objetivos que define, na estrutura e no modo funcionamento. No rasto de um paradigma crítico, o modelo político procura ultrapassar as limitações inerentes às abordagens racionalistas, pressupostos fundamentais como a racionalidade, a estabilidade e a previsibilidade foram postos em causa com este modelo, posicionando-se como um dos modelos alternativos ao estudo das organizações escolares. Para os teóricos deste modelo, as organizações são consideradas como arenas, ou “campos de batalha”, onde os atores desenvolvem uma “ação política” tendo em conta a consecução dos seus objetivos. Neste contexto, a análise organizacional está focalizada na distribuição do poder, nas relações entre grupos de interesse, nos conflitos e nas negociações. No modelo político cada ator age na organização de acordo com os seus valores e crenças para satisfazer estrategicamente os seus interesses e expectativas, mobilizando as “zonas de incerteza” que controla e domina.

Assim, para além da estrutura formal, racional e estável da escola, muito constituída por leis e regulamentos emanados pelo poder central é preciso analisar a conduta e ação dos seus atores. Os atores escolares, nomeadamente o diretor, a sua equipa de apoio e os serviços administrativos, nos anos recentes, no que às plataformas eletrónicas diz respeito, têm vindo a deparar-se com obrigatoriamente e procedimentos muito diferentes do passado, que os condiciona e subjugam nas suas tarefas diárias. Muitas são as tensões criadas entre os atores e entre estes e a própria administração central no uso destas plataformas, devido às dificuldades de preenchimento, por vezes desconhecidas da realidade escolar onde são aplicadas, à desmesura de regras e aos prazos, por vezes insuficientes, para cumprir com as tarefas. O Estado desenvolve cada vez mais variadas formas de coordenar e regular a Educação, sendo as plataformas eletrónicas um meio para obter esse fim transformando os atores escolares como meros aplicadores de medidas definidas pelo poder central, mas do lado dos atores escolares podemos encontrar tensões quanto à sua utilização, interesses divergentes e resistências mais ou menos visíveis.

No decurso deste estudo é patente na opinião dos vários atores que a organização escola está muito limitada na sua autonomia, senão mesmo castrada de toda e qualquer liberdade de prática de autonomia. Vários são os argumentos usados para atestar este sentimento, pois as imposições e limitações das plataformas ao não permitirem grande margem de liberdade de escolha e de decisão pessoal, são vistas como controladoras e não criadoras de autonomia.

O MEC, por meio do acelerado processo de digitalização das escolas, consubstanciada nas plataformas eletrónicas, acede em tempo real a todo e qualquer dado que pretenda e desse modo controla, executa e ordena a seu bel-prazer (de acordo com a sua própria vontade). Esta forma de atuação reforça a burocratização da gestão das escolas, não havendo quase nenhuma margem de

autonomia na decisão, estando os órgãos de gestão muito limitados ao que as plataformas “deixam fazer”, funcionando estas como uma voz de comando, ainda que sem nome e sem rosto.

Terminamos, fazendo referência a Lima (2021), um autor vanguardista e com pensamento avançado sobre esta matéria quando alude para a necessidade de estudar “[...] as novas formas de dominação digital das organizações e da administração da educação, as quais podem configurar uma burocracia aumentada.” E reforça o pensamento quando afirma que,

“Parecem existir suficientes razões para admitir, na esteira do sociólogo alemão, que, se um “mecanismo burocrático” esteve para as organizações e a administração em larga escala tal como a máquina esteve para a fabricação por métodos não mecânicos [...] assim a burocracia aumentada, ou hiperburocracia (Lima, 2012), estará para a sociedade da informação e para a administração digital. Em ambos os casos, estaremos perante o predomínio de valores instrumentais e da razão técnica, com acrescidos riscos de desumanização, a eventual substituição da ditadura do funcionário pela ditadura da plataforma [...]” (Lima, 2021: 5).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação que deu o mote à presente dissertação foi norteada pela questão: Autonomia do agrupamento ou controlo? incidindo o estudo sobre o uso das plataformas eletrónicas na administração e gestão das escolas, um estudo de caso num agrupamento de escolas, numa escola pública em Portugal Continental.

Como resultado deste estudo e respondendo à questão orientadora, lográmos retirar algumas conclusões quanto à política de implementação das plataformas informáticas e dinâmicas organizacionais promovidas por estas na organização escolar, sendo perceptível pelos testemunhos dos nossos entrevistados que o uso das plataformas é fomentador da centralização e do controlo das organizações escolares, corporizada pela necessidade de informação imediata, conveniente, uniformizada e otimizada, em base centralizada, moldada em relatórios, grelhas, tabelas e gráficos com estas interações a serem estabelecidas entre escolas e MEC, que se caracterizam por serem hierarquizadas, com comando vertical, de cima para baixo, com o propósito claro de centralização e controlo do processo decisório. Desígnios estes que caracterizam as influências das políticas de que a escola pública tem sido alvo e que encapotam as ideologias dos decisores e seus efeitos.

É claro na análise dos conteúdos das entrevistas realizadas que a organização escolar está submetida a um forte controlo e as plataformas são os instrumentos usados pelo MEC para poder aplicar as suas políticas e efetivar o controlo da organização escola, sem necessitar de estar presente fisicamente, mas fazendo uso das tecnologias (máquinas) para concretizar esse serviço. É um controlo sem rosto, desumanizado, mas que exerce poder, impõem regras e condições aos atores não deixando grande margem de autonomia a quem tem a responsabilidade de exercer a administração e gestão escolar.

Justificando a tendência de maior eficiência e eficácia ao nível das organizações escolares estas foram inundadas pelas plataformas informáticas a troco da ideia de mais e melhor gestão, mesmo sacrificando a humanização das organizações com a mecanização de tarefas. Apesar de reconfigurado, substituindo a mão humana na resolução de problemas, supostamente a um custo menor, mantem-se inequivocamente a centralidade no comando da organização escolar.

Foram orientadoras do nosso foco de estudo três hipóteses e passamos seguidamente a descrever as nossas conclusões. A “Hipótese I - A autonomia das escolas é anulada pela via do controlo opaco das Plataformas Eletrónicas.”, os atores que compuseram este estudo, embora globalmente partilhem a ideia do papel modernizador das plataformas eletrónicas no apoio à administração e gestão das escolas, com ênfase na centralização, organização e gestão da informação,

nos recursos humanos e no apoio à decisão, são de opinião que estas exercem um controlo opaco sobre os atores, condicionando-os na tomada de decisões ao controlarem e monitorizarem o trabalho destes e toda a informação que é produzida nas escolas, um controlo a distancia, com cariz vertical, imposto de cima para baixo. A delineação das tarefas a executar é já por si um modo de controlo, pois indicam o caminho que deve ser seguindo, dando pouca margem a recriações pessoais ou outros caminhos.

Podemos considerar as plataformas eletrónicas como o formato encapotado que o MEC encontrou de controlar a ação e todos os movimentos do agrupamento em troco de uma autonomia que é burocrática e centralizada. Todos os dados e movimentos das plataformas são passíveis de ser monitorizados em tempo real e as funcionalidades que as plataformas disponibilizam são simplesmente a operacionalização da lei de acordo com as lentes e interesses da tutela.

Na “Hipótese II - As Plataformas Eletrónicas auxiliam o Diretor no controlo dos atores e da organização escolar.”, que ficou comprovada, os entrevistados consideram que as plataformas eletrónicas conferem ao MEC poder de controlo sobre o Diretor e restantes atores escolares e determina a forma destes trabalharem. Os cronogramas de preenchimento das plataformas, com prazos definidos e muito apertados que obrigam o Diretor e equipa a adaptar o agendamento interno àquele trabalho e normalmente ocupando muito do tempo, é a forma de exercer controlo sobre os atores escolares, não dando liberdade de escolha, impondo as suas necessidades em detrimento das destes. As tarefas são mecanizadas com total alheamento e desprezo da capacidade da pessoa, reduzindo em certa medida tudo a algoritmos, a fórmulas e rácios, em grosso modo, a matematização da educação.

Para a “Hipótese III - As Plataformas Eletrónicas possibilitam a comunicação de forma efetiva entre o Diretor e a tutela, ajudando a comunicarem-se em tempo real.”, que também ficou comprovada, pois todos os atores, com Diretor incluído, confluem na ideia que a velocidade da comunicação é uma característica que sobressai no uso das plataformas, embora exista uma visível desumanização na comunicação realizada, maioritariamente através da máquina, entenda-se plataforma, não existindo quase nenhum contacto humano, o face a face. Estes são unânimes em declarar que as tarefas, inerentes à administração e gestão das escolas, são concretizadas com maior celeridade desde que foram automatizadas pelas plataformas eletrónicas.

As plataformas eletrónicas têm vindo num crescendo galopante com a automatização da organização escola impondo-se em tudo que é tarefa na administração e gestão das escolas obrigando

os atores escolares a compreender as suas potencialidades como instrumentos de modernidade e incrementadoras das boas práticas na procura da eficiência e eficácia da organização escola.

Existe uma multiplicidade quase infindável de plataformas eletrónicas (cf. Quadro II) que sustentam as mais diversas funcionalidades e tarefas que cercam todas as áreas de administração e gestão da organização escola a todos os níveis, planeamento, organização, coordenação, controlo e ademais funções administrativas. Umhas disponibilizadas gratuitamente pelo MEC outras adquiridas a expensas das próprias escolas, adquiridas a entidades externas ao MEC, mas que têm a sua bção por via da certificação atribuída pelo MISI, instituto da sua dependência. Com um número tão elevado de plataformas é questionável a sua necessidade assim como a redundância de solicitação de dados/informação que as mesmas instigam e que causam enormes constrangimentos às escolas, ocupando tempo aos atores escolares no seu preenchimento quando poderiam estar a produzir e a rentabilizar em prol da escola. Esta foi aliás, umas das grandes críticas que os atores entrevistados referiram, a falta de interoperabilidade entre plataformas vistas como causadoras de stress, cansaço, redundantes e controladoras ao solicitarem a mesma informação em plataformas diferentes, só porque o organismo que as solicita é diferente.

É perceptível pelas representações e perceções dos atores interlocutores o excessivo trabalho que as plataformas vieram impor no seu dia a dia escolar, em particular no que concerne ao trabalho do Diretor e da sua equipa de apoio, com tarefas muito definidas e a realizar em curto espaço de tempo, com timings definidos pelo MEC, muitas vezes no limite da capacidade dos atores, colocando-os na obrigação de trabalho muito além do aceitável.

O controlo pela digitalização acaba por ser camuflado pelas estratégias de digitalização da administração publica apresentadas como inevitáveis e vanguardistas da modernização administrativa. As plataformas impõem uma gestão de “urgências”, ao pretender tudo para ontem, sem grande planificação, levando a uma pulverização das plataformas, não existindo a necessária estratégia das prioridades digitais. São as plataformas que ditam as prioridades, as micro decisões e a sua própria sequência, uma forma de capitalismo das plataformas que comandam a organização escolar. A propagação na organização escolar de uma cultura digital, quer ao nível da gestão quer do trabalho pedagógico têm acentuando o controlo externo e interno, intensificado a burocratização e fragilizado as interações humanas, o face a face.

Esta ainda é uma temática pouco explorada, muito menos ainda sob o ponto de vista das decisões políticas que estão subjacentes ao uso das plataformas eletrónicas na administração e gestão

escolar, o que nos leva a considerar que ainda há muito caminho a fazer para que estas sejam entendidas como instrumentos modernizadores e promotores de mais e melhor gestão e contribuam para a eficiência e eficácia ao nível da administração e gestão das organizações escolares, contrariando a atual percepção dominante, que estas apenas servem para exercer controlo sobre os atores e a organização escolar.

Ao terminar esta investigação, acreditamos que demos um contributo para percebermos o impacto do uso das plataformas eletrónicas na administração e gestão escolar, ainda que, com o sentimento claro que muito fica por fazer e outros caminhos poderiam ser explorados, mas as limitações do tempo disponível e alguma inexperiência não permitiram ir mais além.

Bibliografia

- Afonso, N. (1992). Análise Política das Organizações Escolares. *Aprender*, 15, pp.42-49.
- Afonso, A. (2012a). Para uma concetualização alternativa de Accountability em educação. *Educação & Sociedade*, 33(119), 471–484.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação (1.a)*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Bell, J. (2002). *Como realizar um projecto de investigação (2ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Bell, S. (2010). Project-based learning for de 21st century: skills for the future. 83, 39- 43.
- Bolman, L., & Deal, T. (1984). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. Jossey-Bass.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Borrell Felip, N. (1989). *Organización escolar: teoría sobre las corrientes científicas*. Barcelona: Editorial Humanitas.
- Bush, T. (1986). *Theories of Educational Management*. Harper& Row.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- Bush, T. (2006). Theories of educational management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), 1–25.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage.
- Castanheira, P. e Costa, J. (2011). In search of transformational leadership: A (meta) analysis focused on the Portuguese reality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2012-2015.
- Canavarro, J. (2000). *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Quarteto.

- Catalão, A. P., & Pires, C. A. (2020). As plataformas informáticas como instrumentos de regulação da organização e gestão escolar. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, especial, pp. 85-110. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8502>.
- Costa, J. A. (1998). *Imagens Organizacionais da Escola*. Edições ASA.
- Crozier, M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique*. Éditions du Seuil.
- Ellström, P. (1984). *Rationality, Anarchy and the Planning of Change in Educational Organizations*. Dissertação de Doutoramento. Linköping University.
- ENGLAND, G. (1989), Tres Formas de Entender la Administración Educativa in SMYTH J. et al. *Teoría Crítica de la Administración Educativa*, pp.76'1t2, Universitat de València, València.
- Gonçalves, C. (2018). Os dispositivos digitais no governo da educação: um tema relevante para a análise das políticas educativas em Portugal. *Investigar em Educação*, 8, pp. 59-74.
- Lima, L. (1991). Planos, Estruturas e regras Organizacionais: problemas de focalização no estudoda escola como organização. *Revista Portuguesa de Educação*, 4(2), pp. 1-20.
- Lima, L. (1991). Produção e reprodução de regras: Normativismo e infidelidade normativa na organização escolar. *Revista do Instituto de Inovação Educacional*, 4(2-3), pp. 141-153.
- Lima, L. (1998). *A escola como organização e a participação na organização escolar (2ª ed.)*. Universidade do Minho/Instituto de Educação.
- Lima, L. (2001). *A Escola como Organização Educativa*. Cortez.
- Lima, L. (2008). *A Escola como Organização Educativa (3ª ed.)*. Cortez Editora.
- Lima, L. (2008). A "escola" como Categoria na Pesquisa em Educação. *Educação Unisinos*, 12(2), pp. 82-88.
- Lima, L. (2009). A democratização do governo das escolas públicas em Portugal. *Revista de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 19, pp. 227-253.
- Lima, L. (2011). *Administração Escolar: Estudos*. Porto Editora.

- Lima, L. (2011). Concepções Organizacionais de Escola: Para uma Hermenêutica Organizacional. In L. Lima (Org.), *Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas* (pp. 15- 57). Fundação Manuel Leão.
- Lima, L. (2011). Administração e autonomia das escolas. In L. Lima, *Administração Escolar: Estudos* (pp. 11-56). Porto Editora.
- Lima, L. (2012) Elementos de hiperburocratização da administração educacional. In C. Lucena, J. R. Silva (orgs.). *Trabalho e educação no século XXI: experiências internacionais* (pp. 129-158). Xamã.
- Lima, L. (2015). A avaliação institucional como instrumento de racionalização e o retorno à escola como organização formal. *Educação e Pesquisa*, 41(especial), pp. 1339-1352.
- Lima, L. (2021). Máquinas de administrar a educação: dominação digital e burocracia aumentada. *Educação & Sociedade*, 42, pp. 1-16. <https://doi.org/10.1590/es.249276>.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização* (2ª ed.). Editora Atlas.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). “Manual de Investigação em Ciências Sociais”. Lisboa. Gravidia. Publicações Dom Quixote.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (3.a edição). Lisboa: Gradiva, Publicações Lda.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Perez, M. & Sedano, A. (1989). *Modelos de organizacion escolar. Serie Educacion y Futuro, Monografias para la Reforma*. Madrid: Editorial Cícel, S. A..
- Stake, R. (1999). *Investigación con Estudio de Casos* (2ª ed.). Madrid: Morata.
- Stake, R. E. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. 2ª ed. Lisboa: Edição Fundação Calouste Gulbenkian.
- WEBER, Max. 1964. *The theory of social and economic organization* New York: The Free Press.
- Weber, M. (1971). Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In E. Campos (org.). *Sociologia da burocracia* (pp. 15-28). Zahar.

WEBER, M. Ensaios de sociologia. 3a ed. Rio de Janeiro (RJ): Zahar Editores, 1974.

WEBER, Max. A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais. In: COHN, Gabriel (org.). Max Weber. São Paulo: Ática, 1989. p. 88-93.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman

Legislação citada e consultada

Decreto-lei n.º 6137, de 29 de setembro

Decreto-lei n.º 221/74, de 27 de maio

Decreto-lei n.º 735-A/74, de 21 de dezembro

Decreto-lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro

Decreto-lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro

Decreto-lei n.º 172/91, de 10 de maio

Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio

Despacho n.º 15847/2007, de 23 de julho

Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril

Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho

Resolução do Conselho de Ministros 44/2010, de 14 de junho

Apêndices

Apêndice I – Carta/Protocolo

Ex.ma Sr.^a Diretor do Agrupamento de Escolas

No âmbito da dissertação de mestrado em Ciências da Educação, área de especialização Administração Educacional, pela Universidade do Minho, Carlos Manuel de Araújo Gonçalves vem, por este meio, solicitar autorização para a realização do estudo “Plataformas Eletrónicas: Autonomia do agrupamento ou controlo?”, no agrupamento que V.^a Ex.^a dirige. Trata-se de um estudo sob a orientação do Professora Doutora Maria Fernanda Martins Santos.

Para a concretização do mesmo será necessário a realização de entrevistas ao Diretor, à equipa de apoio ao Diretor e ao chefe dos serviços administrativos.

O estudo decorrerá no ano durante o ano letivo 2022/2023, nos meses de março/abril/maio

Será garantida a confidencialidade dos dados recolhidos.

No final do estudo, será fornecido um exemplar à escola.

Grato pela atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

O investigador

Carlos Manuel de Araújo Gonçalves

Apêndice II - Guião de entrevista ao Diretor - Diretor (E1.DIR)

Nº de entrevista **1**

Data **23/04/23**

Preparação da entrevista com o entrevistado:

- Explicar quais os objetivos do trabalho e a importância da sua colaboração para a realização do estudo;
- Garantir o anonimato das informações recolhidas;
- Solicitar autorização para realizar o registo áudio da entrevista.

1. Qual a sua formação base? Tem formação na área da administração escolar?
2. Qual a sua idade?
3. Quantos anos de serviço tem no ensino?
4. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?
5. Contabilizando 2022/2023, quantos anos de experiência profissional possui em cargos de direção/gestão?
6. Já exerceu noutra Agrupamento as funções que exerce atualmente (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?
7. Há quantos anos exerce, neste agrupamento, as funções atuais (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?
8. As plataformas eletrónicas contribuem para a desmaterialização dos processos, poupando recursos e o ambiente?
9. As plataformas eletrónicas comandam a forma de trabalhar da equipa de apoio ao diretor?
10. Atendendo às tarefas que lhe são impostas pelas plataformas eletrónicas sente-se, em certa medida, “aprisionado” por estas no desempenho das suas funções?
11. Como percebe a estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrónicas?
12. Admite que por via das plataformas eletrónicas o MEC consegue controlar o diretor e por seu intermédio, os restantes atores escolares?

- 13.** Partilha a ideia de que as plataformas eletrónicas constituem um meio do MEC estar “dentro” das escolas e forçar o que estas “devem” fazer?
- 14.** Como avalia o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas (plataformas eletrónicas)?
- 15.** Qual o seu entendimento sobre o uso massificado das plataformas eletrónicas nas atividades de administração e gestão escolar e em que tarefas tem maior visibilidade a sua utilização?
- 16.** Considera existirem vantagens ou desvantagens na comunicação com o MEC por via das plataformas eletrónicas? Quais?
- 17.** Consegue tomar decisões sem ter de se apoiar na informação produzida pelas plataformas eletrónicas?
- 18.** A informação introduzida nas plataformas tem alguma utilidade para o agrupamento?
- 19.** As plataformas eletrónicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores, provocados pelo receio de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato?
- 20.** De entre as várias características funcionais das plataformas eletrónicas há alguma que considere fundamental? Qual? Porquê?
- 21.** Sabe quais são as consequências do não preenchimento de algumas das plataformas do MEC?
- 22.** Como é feita a gestão das passwords e do nível de permissões atribuídas aos diversos utilizadores das plataformas eletrónicas?
- 23.** Considera que a multiplicidade de plataformas existentes provoca redundância de informação, aumento de trabalho e de fadiga para os utilizadores?
- 24.** Considera que existe a devida articulação entre as plataformas eletrónicas de forma a evitar a repetição de tarefas de inserção de dados?
- 25.** Considera que a literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores é adequada aos desafios colocados pela “multiplicidade de plataformas”?
- 26.** Tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas?
- 27.** Realiza formação por iniciativa própria? Quantas horas?
- 28.** No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros na

execução de tarefas?

- 29.** No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição do tempo gasto na execução de tarefas?
- 30.** Há partilha de informações e cooperação entre escolas/agrupamentos para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas?
- 31.** Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (diretor/subdiretor/chefe serviços) ou fora do agrupamento (DGEstE)?
- 32.** Como são ultrapassadas as questões técnicas das plataformas eletrónicas, por exemplo bloqueios, ou outras situações técnicas mais complexas?
- 33.** Para conseguir cumprir os prazos definidos pelas plataformas eletrónicas é habitual levar tarefas para realizar em casa ou cumpre mais horas de trabalho na escola?
- 34.** Por fim, no seu entender, as plataformas eletrónicas constituem um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos ou do seu controlo pelo poder central?

Apêndice III - Guião de entrevista ao chefe dos serviços administrativos (E2.CSAE)

Nº de entrevista **2**

Data **26/04/23**

Preparação da entrevista com o entrevistado:

- Explicar quais os objetivos do trabalho e a importância da sua colaboração para a realização do estudo;
- Garantir o anonimato das informações recolhidas;
- Solicitar autorização para realizar o registo áudio da entrevista.

1. Qual a sua formação base?
2. Tem formação na área da administração escolar?
3. Qual a sua idade?
4. Quantos anos de serviço tem nos serviços de administração escolar?
5. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?
6. Há quantos anos exerce as funções atuais (Coordenador(a) Técnico(a))?
7. Acha as plataformas eletrónicas de utilização intuitiva e de simples preenchimento?
8. Como observa a proliferação das plataformas eletrónicas no desempenho das suas funções como CSAE? Facilitam ou complicam a realização das suas tarefas?
9. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros e de tempo gasto na execução de tarefas?
10. As plataformas eletrónicas contribuem para o aumento de tarefas a executar, absorvendo ainda mais tempo aos utilizadores?
11. A multiplicidade de plataformas existentes cria aumento de trabalho contribuindo para o desgaste físico e mental dos seus utilizadores?
12. O uso sistemático das plataformas eletrónicas causa impacto na forma de trabalhar dos Serviços Administrativos?
13. Acha que as plataformas eletrónicas podem contribuir para o aumento dos níveis de stress e ansiedade, provocados pelo medo de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato?

14. De entre as várias características funcionais das plataformas eletrónicas há alguma que considere fundamental? Qual? Porquê?
15. Considera que a literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores é adequada aos desafios colocados pela “multiplicidade de plataformas”?
16. Tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas?
17. Quantas horas de formação já realizou no âmbito do trabalho com as plataformas?
18. Realiza formação por iniciativa própria? Quantas horas?
19. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas costuma solicitar ajuda ao apoio técnico das plataformas eletrónicas? Esses contactos são fáceis de conseguir?
20. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (diretor/subdiretor) ou fora do agrupamento (DGEstE)?
21. A sua password dá-lhe acesso total aos campos a preencher nas plataformas eletrónicas?
Mas tem de apoiar o preenchimento de campos/plataformas de outros cargos nos serviços? Qual o procedimento nessas situações?
22. Atendendo às tarefas que executa nas plataformas eletrónicas sente-se, em certa medida “aprisionado” por estas no desempenho das suas funções?
23. O preenchimento dos dados nas plataformas é considerado atividade prioritária no agrupamento?
24. Há alguma vantagem para o agrupamento no preenchimento dos dados em plataformas?
25. Conhece algum tipo de consequência para quem não preenche os dados nalguma das plataformas?

Apêndice IV - Guião de entrevista ao Adjunto A do Diretor (E3.AdjA)

Nº de entrevista **3**

Data **30/05/23**

Preparação da entrevista com o entrevistado:

- Explicar quais os objetivos do trabalho e a importância da sua colaboração para a realização do estudo;
- Garantir o anonimato das informações recolhidas;
- Solicitar autorização para realizar o registo áudio da entrevista.

1. Qual a sua formação base? Tem formação na área da administração escolar?
2. Qual a sua idade?
3. Quantos anos de serviço tem no ensino?
4. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?
5. Contabilizando 2022/2023, quantos anos de experiência profissional possui em cargos de direção/gestão?
6. Já exerceu noutro Agrupamento as funções que exerce atualmente (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?
7. Há quantos anos exerce, neste agrupamento, as funções atuais (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?
8. As plataformas eletrónicas contribuem para a desmaterialização dos processos, poupando recursos e o ambiente?
9. As plataformas eletrónicas comandam a forma de trabalhar da equipa de apoio ao Diretor?
10. Atendendo às tarefas que lhe são impostas pelas plataformas eletrónicas sente-se, em certa medida “aprisionado” por estas no desempenho das suas funções?
11. Como perceciona a estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrónicas?
12. Admite que por via das plataformas eletrónicas o MEC consegue controlar o diretor e por seu intermédio, os restantes atores escolares?

13. Partilha a ideia de que as plataformas eletrónicas constituem um meio do MEC estar “dentro” das escolas e forçar o que estas “devem” fazer?
14. Como avalia o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas (plataformas eletrónicas)?
15. Qual o seu entendimento sobre o uso massificado das plataformas eletrónicas nas atividades de administração e gestão escolar e em que tarefas tem maior visibilidade a sua utilização?
16. Considera existirem vantagens ou desvantagens na comunicação com o MEC por via das plataformas eletrónicas? Quais?
17. Consegue tomar decisões sem ter de se apoiar na informação produzida pelas plataformas eletrónicas?
18. A informação introduzida nas plataformas tem alguma utilidade para o agrupamento?
19. As plataformas eletrónicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores, provocados pelo receio de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato?
20. De entre as várias características funcionais das plataformas eletrónicas há alguma que considere fundamental? Qual? Porquê?
21. Sabe quais são as consequências do não preenchimento de algumas das plataformas do MEC?
22. Como é feita a gestão das passwords e do nível de permissões atribuídas aos diversos utilizadores das plataformas eletrónicas?
23. Considera que a multiplicidade de plataformas existentes provoca redundância de informação, aumento de trabalho e de fadiga para os utilizadores?
24. Considera que existe a devida articulação entre as plataformas eletrónicas de forma a evitar a repetição de tarefas de inserção de dados?
25. Considera que a literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores é adequada aos desafios colocados pela “multiplicidade de plataformas”?
26. Tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas?
27. Realiza formação por iniciativa própria? Quantas horas?
28. Na sua opinião as exigências técnicas necessárias no trabalho com as plataformas eletrónicas

carecem de formação aos utilizadores que diariamente nelas trabalham?

29. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros na execução de tarefas?
30. Há partilha de informações e cooperação entre escolas/agrupamentos para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas?
31. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (diretor/subdiretor/chefe serviços) ou fora do agrupamento (DGEstE)?
32. Como são ultrapassadas as questões técnicas das plataformas eletrónicas, por exemplo bloqueios, ou outras situações técnicas mais complexas?
33. Para conseguir cumprir os prazos definidos pelas plataformas eletrónicas é habitual levar tarefas para realizar em casa ou cumpre mais horas de trabalho na escola?
34. Por fim, no seu entender, as plataformas eletrónicas constituem um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos ou do seu controlo pelo poder central?

Apêndice V - Guião de entrevista ao Adjunto B do Diretor (E4.AdjB)

Nº de entrevista 4

Data 30/05/23

Preparação da entrevista com o entrevistado:

- Explicar quais os objetivos do trabalho e a importância da sua colaboração para a realização do estudo;
- Garantir o anonimato das informações recolhidas;
- Solicitar autorização para realizar o registo áudio da entrevista.

1. Qual a sua formação base? Tem formação na área da administração escolar?
2. Qual a sua idade?
3. Quantos anos de serviço tem no ensino?
4. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?
5. Contabilizando 2022/2023, quantos anos de experiência profissional possui em cargos de direção/gestão?
6. Já exerceu noutro Agrupamento as funções que exerce atualmente (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?
7. Há quantos anos exerce, neste agrupamento, as funções atuais (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?
8. As plataformas eletrónicas contribuem para a desmaterialização dos processos, poupando recursos e o ambiente?
9. As plataformas eletrónicas comandam a forma de trabalhar da equipa de apoio ao diretor?
10. Atendendo às tarefas que lhe são impostas pelas plataformas eletrónicas sente-se, em certa medida “aprimado” por estas no desempenho das suas funções?
11. Como percebe a estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrónicas?
12. Admite que por via das plataformas eletrónicas o MEC consegue controlar o diretor e por seu intermédio, os restantes atores escolares?

13. Partilha a ideia de que as plataformas eletrónicas constituem um meio do MEC estar “dentro” das escolas e forçar o que estas “devem” fazer?
14. Como avalia o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas (plataformas eletrónicas)?
15. Qual o seu entendimento sobre o uso massificado das plataformas eletrónicas nas atividades de administração e gestão escolar e em que tarefas tem maior visibilidade a sua utilização?
16. Considera existirem vantagens ou desvantagens na comunicação com o MEC por via das plataformas eletrónicas? Quais?
17. Consegue tomar decisões sem ter de se apoiar na informação produzida pelas plataformas eletrónicas?
18. A informação introduzida nas plataformas tem alguma utilidade para o agrupamento?
19. As plataformas eletrónicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores, provocados pelo receio de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato?
20. De entre as várias características funcionais das plataformas eletrónicas há alguma que considere fundamental? Qual? Porquê?
21. Sabe quais são as consequências do não preenchimento de algumas das plataformas do MEC?
22. Como é feita a gestão das passwords e do nível de permissões atribuídas aos diversos utilizadores das plataformas eletrónicas?
23. Considera que a multiplicidade de plataformas existentes provoca redundância de informação, aumento de trabalho e de fadiga para os utilizadores?
24. Considera que existe a devida articulação entre as plataformas eletrónicas de forma a evitar a repetição de tarefas de inserção de dados?
25. Considera que a literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores é adequada aos desafios colocados pela “multiplicidade de plataformas”?
26. Tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas?
27. Realiza formação por iniciativa própria? Quantas horas?

28. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros na execução de tarefas?
29. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição do tempo gasto na execução de tarefas?
30. Há partilha de informações e cooperação entre escolas/agrupamentos para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas?
31. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (diretor/subdiretor/chefe serviços) ou fora do agrupamento (DGEstE)?
32. Como são ultrapassadas as questões técnicas das plataformas eletrónicas, por exemplo bloqueios, ou outras situações técnicas mais complexas?
33. Para conseguir cumprir os prazos definidos pelas plataformas eletrónicas é habitual levar tarefas para realizar em casa ou cumpre mais horas de trabalho na escola?
34. Por fim, no seu entender, as plataformas eletrónicas constituem um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos ou do seu controlo pelo poder central?

Apêndice VI - Guião de entrevista ao Subdiretor (E5.SubD)

Nº de entrevista

5

Data

30/05/23

Preparação da entrevista com o entrevistado:

- Explicar quais os objetivos do trabalho e a importância da sua colaboração para a realização do estudo;
- Garantir o anonimato das informações recolhidas;
- Solicitar autorização para realizar o registo áudio da entrevista.

1. Qual a sua formação base? Tem formação na área da administração escolar?
2. Qual a sua idade?
3. Quantos anos de serviço tem no ensino?
4. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?
5. Contabilizando 2022/2023, quantos anos de experiência profissional possui em cargos de direção/gestão?
6. Já exerceu noutra Agrupamento as funções que exerce atualmente (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?
7. Há quantos anos exerce, neste agrupamento, as funções atuais (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?
8. As plataformas eletrónicas contribuem para a desmaterialização dos processos, poupando recursos e o ambiente?
9. As plataformas eletrónicas comandam a forma de trabalhar da equipa de apoio ao diretor?
10. Atendendo às tarefas que lhe são impostas pelas plataformas eletrónicas sente-se, em certa medida “aprisionado” por estas no desempenho das suas funções?
11. Como perceciona a estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrónicas?
12. Admite que por via das plataformas eletrónicas o MEC consegue controlar o diretor e por seu intermédio, os restantes atores escolares?
13. Partilha a ideia de que as plataformas eletrónicas constituem um meio do MEC estar “dentro”

das escolas e forçar o que estas “devem” fazer?

14. Como avalia o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas (plataformas eletrónicas)?
15. Qual o seu entendimento sobre o uso massificado das plataformas eletrónicas nas atividades de administração e gestão escolar e em que tarefas tem maior visibilidade a sua utilização?
16. Considera existirem vantagens ou desvantagens na comunicação com o MEC por via das plataformas eletrónicas? Quais?
17. Consegue tomar decisões sem ter de se apoiar na informação produzida pelas plataformas eletrónicas?
18. A informação introduzida nas plataformas tem alguma utilidade para o agrupamento?
19. As plataformas eletrónicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores, provocados pelo receio de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato?
20. De entre as várias características funcionais das plataformas eletrónicas há alguma que considere fundamental? Qual? Porquê?
21. Sabe quais são as consequências do não preenchimento de algumas das plataformas do MEC?
22. Como é feita a gestão das passwords e do nível de permissões atribuídas aos diversos utilizadores das plataformas eletrónicas?
23. Considera que a multiplicidade de plataformas existentes provoca redundância de informação, aumento de trabalho e de fadiga para os utilizadores?
24. Considera que existe a devida articulação entre as plataformas eletrónicas de forma a evitar a repetição de tarefas de inserção de dados?
25. Considera que a literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores é adequada aos desafios colocados pela “multiplicidade de plataformas”?
26. Tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas?
27. Na sua opinião as exigências técnicas necessárias no trabalho com as plataformas eletrónicas carecem de formação aos utilizadores que diariamente nelas trabalham?
28. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros na

execução de tarefas?

29. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição do tempo gasto na execução de tarefas?
30. Há partilha de informações e cooperação entre escolas/agrupamentos para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas?
31. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (diretor/subdiretor/chefe serviços) ou fora do agrupamento (DGEstE)?
32. Como são ultrapassadas as questões técnicas das plataformas eletrónicas, por exemplo bloqueios, ou outras situações técnicas mais complexas?
33. Para conseguir cumprir os prazos definidos pelas plataformas eletrónicas é habitual levar tarefas para realizar em casa ou cumpre mais horas de trabalho na escola?
34. Por fim, no seu entender, as plataformas eletrónicas constituem um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos ou do seu controlo pelo poder central?

Apêndice VII - Transcrição da entrevista do Diretor (E1.DIR)

Nº de entrevista	1	Duração	37.03	Data	23/04/23
Nº questões	34	Nº de páginas	11	Nº de Palavras	4070

1. Qual a sua formação base? Tem formação na área da administração escolar?

Biologia e Geologia.

Sim. Administração Escolar na Universidade do Minho.

2. Qual a sua idade?

52 anos.

3. Quantos anos de serviço tem no ensino?

Completo este ano, incluindo o ano de estágio que foi integrado, 30 anos.

4. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?

Nesta escola vou completar três anos. Coincide com os anos de mandato no cargo de Diretor.

5. Contabilizando 2022/2023, quantos anos de experiência profissional possui em cargos de direção/gestão?

16 anos.

6. Já exerceu noutra Agrupamento as funções que exerce atualmente (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?

Como Diretor, só nesta escola.

Fui vice-presidente do Conselho Executivo, adjunto e assessor noutra agrupamento de escolas.

7. Há quantos anos exerce, neste agrupamento, as funções atuais (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?

Há 3 anos.

8. As plataformas eletrónicas contribuem para a desmaterialização dos processos, poupando recursos e o ambiente?

Talvez a um prazo grande isso possa acontecer, neste momento acho que ainda não, porque

uma pessoa tem formas de trabalhar ainda muito enraizadas e às vezes para preencher as plataformas imprime-se o papel, verifica-se, preenche-se e depois guarda-se o papel outra vez. E também os próprios procedimentos administrativos obrigam a ter sempre papel, prova física das coisas e assinadas e tal. Basta ver o Conselho Administrativo a quantidade de papéis que se preenchem n vezes e se imprimem...

9. As plataformas eletrónicas comandam a forma de trabalhar da equipa de apoio ao Diretor?

Não deveriam, mas ocupam-nos muito tempo. Não existe um... embora uma pessoa vá tentando adivinhar o cronograma em que elas vão aparecendo e os diversos procedimentos que vão aparecendo, estou a falar das plataformas externas não no trabalho das plataformas/programas de gestão interna, mas surpreendem-nos sempre e uma pessoa tem de adaptar o agendamento interno àquele trabalho e normalmente ocupa-nos muito tempo.

10. Atendendo às tarefas que lhe são impostas pelas plataformas eletrónicas sente-se, em certa medida, “aprisionado” por estas no desempenho das suas funções?

Sim, aprisionado na forma como organizamos o nosso tempo, temos que adaptar constantemente o nosso trabalho à agenda das plataformas porque elas chegam, com prazos muito apertados, uma pessoa tem que se desenrascar... tem que colocar na lista...

11. Como percebe a estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrónicas?

Eu compreendo que haja alguma estratégia de trabalho por parte deles porque facilmente se tem acesso aos dados e também para nós esses dados... à medida que vão surgindo poderão ajudar-nos de certa forma a estabelecer uma organização dos dados, que temos que ter disponíveis.

No entanto, se há uma estratégia quanto ao que se pretende dos dados e quando se pretende, devia haver uma informação prévia, uma discussão, porque muitas vezes nós temos os nossos dados internos, em determinadas situações, eu estou a falar por exemplo da gestão pedagógica e dos dados que nos permitem ir aferindo o nosso trabalho e de certa maneira, isso vai de encontro à autonomia que nós possamos ter em termos de organização pedagógica, mas depois pedem-nos outros lados.

E aí, muitas vezes, uma coisa que não se percebe muito bem, é, é, o número de vezes que nós introduzimos os mesmos dados.

É um problema muito grande isto, porque nós estamos sempre a introduzir os mesmos dados, já numa altura, perguntei aí a uma pessoa da Dgeste... por que é que isto acontece?... Temos que estar sempre a repetir... os mesmo dados...

Ah e tal... deve ter a ver com a proteção de dados, não tem a ver com a proteção de dados...

Isto às vezes é um desperdício de tempo, ou seja, a eficiência do processo fica desfeita aí.

Não entendo porquê. Devia haver uma estratégia concertada, em que houvesse mais partilha dessa informação.

Sim, eu acho que o E360 tentou fazer isso. Mas o ano passado correu mal.... pelo menos no DE.... pois, tentou fazer isso...

12. Admite que por via das plataformas eletrónicas o MEC consegue controlar o Diretor e por seu intermédio, os restantes atores escolares?

Eles conseguem saber tudo o que se passa numa escola... pelas exportações que nós fazemos...

Agora a jurisdição que lhes é atribuída é que não sei de que forma é que se pode atuar. Claro que se virem uma asneira muito grande, se calhar comunicam à inspeção para vir cá ver.

E, acho que sim, acho que... por aí de certa maneira não está mal.

Tem que haver é um conhecimento prévio daquilo que se pretende.

13. Partilha a ideia de que as plataformas eletrónicas constituem um meio do MEC estar “dentro” das escolas e forçar o que estas “devem” fazer?

Sim, aí é outra questão, porque é que a escola tem que trabalhar informada naquele modelo? Se soubéssemos à partida... também, muitas vezes os dados e, portanto, esta coisa ... vou dar um exemplo.

Questão do Plano 21/23...

Para a recuperação de aprendizagens, saem as medidas e a escola opta e tal mas depois ... ao preencher são 2 ou 3 plataformas só para aquilo, nós temos que preencher.

Para depois não ter que andar a prestar determinadas explicações temos que conduzir o nosso trabalho, por muita autonomia que se tenha, de acordo com o que está ali, não podemos sair daquele modelo, mesmo que a escola entenda que poderá encontrá-lo.

14. Como avalia o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas (plataformas eletrónicas)?

Mas aí no fundo, nós estamos a trabalhar em conformidade com que eles nos pedem e aí, aí somos controlados... aí somos, totalmente.

Era bom gerir uma escola com grau de autonomia diferente.

E aí as plataformas rebentavam todas ... ou quase todas.

Ter uma plataforma de alunos que nos dissesse assim, só queremos saber quantos alunos têm e quantos transitam e mais nada e agora vocês trabalham o resto.

E fazia sentido uma inspeção vir e ver se havia conformidade com os normativos.

Agora, se eles começam a pedir outros lados e a cruzar isto com necessidades de justificar... rankings e não sei que mais e tal. Ou seja, obriga as escolas todas, a ir... trabalhar da mesma forma e fala-se em autonomia para quê, para nada.

Agora quando...

Ou então na gestão financeira, cada vez está mais...

Aí, era o local onde uma Escola poderia trabalhar muito bem...

Eu pelo menos com os colegas que trabalham na direção que eu conheço, não vejo ninguém desonesto. Podíamos trabalhar muito bem e fazíamos uma administração financeira muito melhor, do que aquela que nos informam agora e não é só a fonte de financiamento é a rubrica ali ao pormenor e não sei quê mais e depois é uma parte para o Município outra para a escola, temos de preencher plataforma para o município e plataformas para o IGEFE. Às vezes não conseguimos fazer absolutamente nada. E quem perde são os alunos.

15. Qual o seu entendimento sobre o uso massificado das plataformas eletrónicas nas atividades de administração e gestão escolar e em que tarefas tem maior visibilidade a sua utilização?

Nas tarefas do Conselho Administrativo. E aí sim.

16. Considera existirem vantagens ou desvantagens na comunicação com o MEC por via das plataformas eletrónicas? Quais?

Há vantagens, porque assim a comunicação é muito mais rápida.

Por exemplo, a contratação de docentes e mesmo a questão de uma requisição financeira ou... as questões, mais as que têm a ver com a contratação dos docentes, tem uma vantagem, celeridade, que antigamente não existia.

Desvantagens, é aquela questão que temos que estar muito informados naquele modelo, uma pessoa não pode sair um bocadinho mesmo que às vezes até...lendo os normativos, veja-se, poderia haver uma solução diferente, mas e depois, como é que eu vou relatar isto.

Na prática, é fazer o caminho direito para que chegue ao final, de acordo com aquilo que é esperado pela plataforma.

Mas... às vezes... é aquilo que se chama de *infidelidades normativas*... faz-se de uma maneira e reporta-se de outra... e não há outra forma de o fazer.

17. Consegue tomar decisões sem ter de se apoiar na informação produzida pelas plataformas eletrónicas?

É um bocado de acordo... de encontro ao que disse há bocado.... consigo.

Mas, estamos conscientes que a coisa na realidade não, não é bem aquilo que foi reportado na plataforma.

18. A informação introduzida nas plataformas tem alguma utilidade para o agrupamento?

Termos os dados disponíveis, nas nossas plataformas e... tomáramos nós ter tempo para explorar essa informação.

Por exemplo... eu trabalhei muitos anos com um software, noutra escola. Quando cheguei a esta encontrei o mesmo, fiquei todo contente porque estava... tinha investido muito tempo e sabia bem mexer naquele software e saber até onde eu o podia explorar.

Mas fruto da necessidade de uniformizar o mesmo software... tivemos que mudar. E uma pessoa muda para outro software. E...que terá muitas potencialidades. Estamos online a trabalhar com ele e para mim. Acho que... é muito melhor que o anterior? não sei comparar, porque ainda não conheço, não tive tempo. Terá as suas potencialidades. Toda a gente diz maravilhas, mas ainda não o conheço. E aí foi um retrocesso, porque uma pessoa conhecendo bem as funcionalidades do software tem os dados disponíveis sempre que necessita.

Se não conhece, anda ali horas e horas e horas e não consegue encontrar. Quanto às do Ministério há algumas plataformas que são muito úteis, como a GESEDU. Para saber qualquer coisa... de orçamento vou ali, aquilo está clarinho.

Há outras que desaparecem, abrem para nós preencheremos... e depois se a gente não imprime, cá está, nunca mais sabemos para onde é que aquilo foi. E às vezes são coisas úteis...até para uma reflexão para o trabalho da avaliação interna do agrupamento... e perdeu-se.

Convinha que tudo estivesse, se calhar, numa plataforma com saídas e aplicativos diferentes. E, nós pudéssemos ir lá, está bem? Como permissões e tal, buscar o que me

interessa aqui, consultar isto, consultar aquilo.

Às vezes...se não vamos imprimir os documentos, às vezes alguns dão recibo, outros nem isso dão. Se não vamos a ter fisicamente o recibo do que preenchemos nunca mais, nem sabemos de onde é que vem aquilo.

São tantas... às vezes a gente perde-se completamente.

19. As plataformas eletrónicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores, provocados pelo receio de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato?

Eu acho pelo menos na Direção, acho que já ultrapassamos um bocado isso, os níveis de stress... Já levamos aquilo um bocadinho mais elevado.

Mas é claro que há sempre... porque é uma responsabilidade... os dados que se mete aí... a validação dos concursos, é uma responsabilidade.

Nas da DGAE e com o SIGRHE, aí uma pessoa quando vai preencher aquilo tem que ser, tem que se isolar e tem que prestar muito bem no que faz.

Ali é uma responsabilidade, uma pessoa pede um docente a mais, é um problema que nos cai em cima, ou erra no grupo disciplinar... temos que pensar muito bem. Há outras que são dados que uma pessoa às vezes tem, por exemplo, um número ou um dado que é muitas vezes pedido... número de alunos de um agrupamento. O número de alunos é uma coisa simples. Parece... um agrupamento em que este número varia ao longo do ano, 20 alunos a mais e 20 alunos a menos ou 40, como aconteceu este ano que uma pessoa pensa assim é, eu ponho agora estes alunos. Daqui um mês vou pôr outros noutra eles num dia destes vão perguntar o que é que se está aqui a passar?

Ou alunos com ASE. Não é? Aí...

Agora isto é uma fonte de stress, claro que é, embora nós aprendamos a lidar com isto.

20. De entre as várias características funcionais das plataformas eletrónicas há alguma que considere fundamental? Qual? Porquê?

Eu acho que deveria haver uma característica.

Nós temos os nossos programas de gestão interna e deveria haver uma forma de... que eu julguei que isso com aquelas exportações para a MISI estariam resolvidas, não é? Alguns dados básicos entrarem logo nas do Ministério.

Ou quando nos perguntam número de alunos? Aquilo tem que estar com uma data, devia vir preenchido. De acordo com os dados, os dados foram exportados.

Eu já tive situações, de estar eu com uns dados, um Inspetor com outros e outro Inspetor na mesma ação com outros. E eu perguntei de onde vocês trazem isto?... não lhe posso dizer... Alguém dos serviços lhos deu.

E de onde é que isto veio? O Inspetor foi compreensivo, foi nesta escola.

Ah e tal... Eu vou tomar como certo os seus. Que estão atualizados. Eles sabem bem que isto acontece, é claro.

Uma confusão, uma salgalhada... “valha-me Deus”.

21. Sabe quais são as consequências do não preenchimento de algumas das plataformas do MEC?

Ai sei, nalgumas sei. No dia seguinte eu podia arrumar as malas e ir-me embora...

E quando eles mandam um prazo, é para cumprir.

Já, se me perguntar, já aconteceu não cumprir, já, já. Não foi, foi daquelas mais graves...

Aqueles dados que me fazem da DGE, DEEGC eu telefono... ainda outro dia tive aí uma situação. Não é muito bem uma plataforma, é uma plataforma de comunicação o SMARTDOCS

Aquilo, eu ainda não sei bem trabalhar naquilo, para mandar um documento pelo SMARTDOCS vejo-me negro. E o SMARTDOCS estive sem receber não me apercebi n dias.

E aquilo não estava a funcionar e eu lá me apercebi!... veio um documento com prazo e eu falhei o prazo.

Mas espero que se resolva...

22. Como é feita a gestão das passwords e do nível de permissões atribuídas aos diversos utilizadores das plataformas eletrónicas?

As plataformas do Ministério têm todas uma, nós usamos uma Password comum. Eu e os elementos da Direção sabemos essa password.

Tem atribuições... internas. Cada um preenche... eu depois digo, vais preencher isto, vais preencher aquilo, nunca se... depois há um procedimento interno, nunca submete sem a minha... o meu aval.

Quando cheguei aqui... as passwords andavam aí na boca do mundo...

Toda a gente sabia tudo... “valha-me Deus”

Tive que alterar e restringir um bocado, porque há dados complicados. É que é só, é só, é só. Pois bem.! O é só não é bem assim!

Então quando entramos no SIGRHE? Essa aí foi logo, alterei logo a password.

Toda a gente sabia, na Secretaria.

Eu prefiro ter as coisas um bocadinho atrasadas. Mas ter segurança nesses níveis.

Depois, aquelas que permitem ter utilizadores. Por ex. o GESEDU permite, eu criei utilizadores, defini o perfil e cada elemento da minha Direção tem a sua e mesmo nos serviços administrativos.

E havia também a Revasse...

Tive que redefinir os utilizadores, porque aquilo toda a gente, havia um procedimento engraçado. Toda a gente entrava com a mesma password para trabalhar ... apaguei aquilo tudo e tive que redefinir as passwords.

Em termos de Software de gestão interna...cada um sabe as tarefas até onde pode chegar.

SIGO, Portal das Matrículas...aí só eu é que utilizo a minha password.

23. Considera que a multiplicidade de plataformas existentes provoca redundância de informação, aumento de trabalho e de fadiga para os utilizadores?

Redundância, sim.

24. Considera que existe a devida articulação entre as plataformas eletrónicas de forma a evitar a repetição de tarefas de inserção de dados?

Aí não existe, não sei porquê? Poder-se-ia evitar.... “Evitava muito trabalho e se calhar erros, ao inserir a mesma informação em vários sítios”. Sim, isso sim, sem dúvida.

25. Considera que a literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores é adequada aos desafios colocados pela “multiplicidade de plataformas”?

Eu acho que sim.

De uma maneira geral, às vezes pode haver é má vontade ou resistência.

Porque elas, as plataformas a esse nível, não são, não é difícil de preencher uma plataforma, não é de todo.

Agora, às vezes uma pessoa pode não estar para aí muito virado.

Também é um ponto de vista um bocado pessoal.

Eu, com o computador, não me atrapalho nada. E normalmente não.

26. Tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas?

Eu tenho, eu é que não tenho ido. Só mesmo quando muito necessário. O tempo não é muito. Uma pessoa se fosse a toda a formação, seja plataformas seja do que for, não fazia

mais nada.

27. Realiza formação por iniciativa própria? Quantas horas?

Já realizei, agora... é mais autoformação.

28. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros na execução de tarefas?

Não vejo, em si a plataforma...não, pode ajudar algumas a organizar. Se falarmos, por exemplo, com a nossa, com a plataforma de gestão interna. Aí, sim... Uma pessoa se souber utilizar bem aquilo tem ali os dados todos. Às vezes, se não houvesse plataforma, não se detetava determinados erros.

O problema, é que os serviços administrativos que... até as fichas dos alunos, temos que rever tudo. E aí há um controle interno, graças a termos o programa de gestão interna.

Sim, se fosse papel, seria muito mais difícil.

E quando entramos na gestão do pessoal... tenho pessoas que insisto com formação com elas... que recorrentemente, isto é uma questão de empenho no trabalho, enganam-se nos tempos de serviço dos professores.

Se eu não tiver uma pessoa que depois me passa aquilo a pente fino. Muitos professores saem daqui e a mesma coisa quando chegam aqui professores, preciso atualizar o SIGRHE, detetámos quantos erros nas contagens de tempo de serviço.

29. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição do tempo gasto na execução de tarefas?

Algumas sim. Eu não me ponho a imaginar de como é que seria o trabalho sem algumas destas plataformas.

As do IGEFE, as do SIGRHE, as aplicações do INOVAR, Matrículas...e quando vamos para a parte administrativa das contabilidades e assim, não vamos demonizar as plataformas, que elas não são, elas são ferramentas que sendo bem usadas só nos ajudam.

30. Há partilha de informações e cooperação entre escolas/agrupamentos para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas?

Há, pelo menos na experiência que eu tenho, muitas vezes uma pessoa tem ali...o que é que se põe neste campo? Que dados é que vamos pôr ali e tal...

E pelo menos entre os Diretores, alguns que temos confiança, uns com os outros ligamos. Ó pá, que é que vais pôr aqui? Que é que consideras isto? Que consideras aquilo?

Aqui normalmente ao fim do dia, eu vou para casa, enquanto se vai um bocadinho no carro a pensar, ligamos uns aos outros. Que é que fizeste isto, o que é que não fizeste?

Isto com tempo, dá para corrigir e tem que haver, eu sei que também, por exemplo ao nível dos coordenadores técnicos existe um bocado esta prática também.

Perguntamos uns aos outros e quando não, não temos uma... cada um faz o que bem entende, mas perguntamos como é que está a fazer, como não está...

E às vezes uma pessoa não está convencido da ideia que tem, então questiona para a DGEsTE ou outro lado qualquer, para ver se eles ajudam.

31. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (Diretor/subdiretor/chefe serviços) ou fora do agrupamento (DGEstE)?

Esse é o primeiro passo, dentro de casa. Não aborrecer ninguém...

Tenho dúvidas vou falar com os outros colegas. Se não estou convencido, vamos para fora.

32. Como são ultrapassadas as questões técnicas das plataformas eletrónicas, por exemplo bloqueios, ou outras situações técnicas mais complexas?

Tudo o que tem a ver com a DGEEC, eles são muito prestáveis e rápidos a responderem-nos. E acontece muitas vezes, as questões de passwords, eles resolvem os problemas rapidamente.

Outras plataformas que possam criar problemas é o smartdocs, essa aí é intragável.

Havia uma antigamente que era GESDOC que era muito primitiva, mas muito eficiente e eficaz. Toda a gente sabia trabalhar, aquilo era...esta tem um aspeto mais bonito, mas aquilo é intragável.

Eu sei, outro dia perguntei lá a um Engenheiro que me esteve a ajudar a resolver o problema. ..."sabe que isto tem a ver com o sistema de segurança"... não sei se tem ou não tem...

Porque ela quando bloqueia, nós não podemos fazer nada. Temos que telefonar para a DGESTE e eles remotamente é que nos resolvem, só pode estar instalada num Computador, ora isto para o Diretor, é impossível. Não é exequível, porque um Diretor tem que estar com acesso às plataformas em qualquer sítio e a qualquer hora. Não é só no meu computador, na secretária da escola.

De resto, vai-se conseguindo contornar tudo.

33. Para conseguir cumprir os prazos definidos pelas plataformas eletrónicas é habitual levar tarefas para realizar em casa ou cumpre mais horas de trabalho na escola?

Se não levasse para casa, ah... passava aqui a vida. E todos temos família, então vamos conseguindo contornar essa... o tempo que não estamos na escola, em casa, nos tempos mortos.

Uma pessoa tem que estar permanentemente ligada, as pessoas às vezes não compreendem isto.

Este ano que tenho um elemento novo na Direção que diz, tens que desligar, sim, eu tenho que desligar, então vou-te passar a ti a minha responsabilidade e tu vais ver se consegues desligar. Ah... já percebi...

E há coisas que uma pessoa não consegue, às vezes o trabalho nem é o trabalho físico de estar ao computador, às vezes é o resolver determinados problemas, porque uma pessoa para decidir alguma coisa tem que pensar muito bem, há momentos chatos. Pode até não ter diretamente a ver com as plataformas.

Por exemplo, a distribuição de serviço, uma pessoa lança os dados, às vezes tem que haver um distanciamento e vai pensando, vai aqui, acolá e isto leva uns diazitos...

E depois, entretanto já se preencheu uma plataforma, que tem um prazo, as necessidades... e às vezes aquela não é a melhor solução.

E vai-se de férias em agosto e anda-se a ver como é que se vai mexer naqueles números de forma a respeitar o que está na plataforma. Uma pessoa tem que ser transparente nestes dados e resolver o problema pedagógico do trabalho da escola. Isto, às vezes, leva tempo.

Outras vezes há plataformas que nos fazem perguntas incómodas, as tais *infidelidades* que eu referi há bocado.

Eu fiz de uma maneira, eu tenho que pensar muito bem que números é que eu vou escrever na plataforma, porque aparece ali uma nuance e a gente tem que definir bem como é que vai justificar certas coisas que lá põe.

Não estou aqui a falar de uma ilegalidade, mas estou a falar de um desvio. Relativamente ao que se declara.

34. Por fim, no seu entender, as plataformas eletrónicas constituem um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos ou do seu controlo pelo poder central?

Eu de autonomia não vejo como. Sou sincero, portanto... uma autonomia, se vamos para a parte financeira aquilo agora... a gente não pode desviar um cêntimo da rúbrica, porque tem logo problemas, aquilo é uma prestação de contas permanente.

Eu, às vezes, até pergunto assim, o que é que vem a Inspetor fazer, uma auditoria? a quê? Os números financeiros, aquilo que fica ali tudo plasmadinho.

Só se for nos procedimentos internos. Controlo interno.

Agora, nas outras gestões? ... vai contratar um professor. Agora uma contratação, vai à reserva... tem que se declarar o número de horas que o professor tem, acho muito bem. Mas agora temos que dizer quantos alunos ele tem, que disciplina tem e onde o professor entrou, só pode fazer aquilo. Se eu, entretanto, quiser trocar o serviço do professor com outro, até porque o outro não se adaptou e não se importa em ficar com esta turma e tal, eu já estou condicionado ao que declarei na plataforma.

E às vezes, se calhar, faz-se um bocadinho... E lá está a tal infidelidade... pois uma pessoa...isto não é autonomia. Porque um professor do quadro, tenho dois professores do quadro, num determinado grupo a gente ao longo do ano pode mudar de serviço, isto é autonomia, mas se vai, mas se contratou professor a meio do ano já não pode. Onde está a autonomia aqui?

Eu acho que as plataformas em termos de autonomia, num... está bem...

Mas podem dizer que depois tem que haver uma regulação...sim senhor, concordo com uma regulação... demasiado extremada.

Apêndice VIII - Transcrição da entrevista do Chefe serviços administrativos (E2.CSAE)

Nº de entrevista	2	Duração	15:28	Data	26/04/23
Nº questões	25	Nº de páginas	6	Nº de Palavras	1684

1. Qual a sua formação base?

Licenciatura, em Informática e Gestão.

2. Tem formação na área da administração escolar?

Não.

3. Qual a sua idade?

54 anos.

4. Quantos anos de serviço tem nos serviços de administração escolar?

24 anos.

5. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?

Um ano.

6. Há quantos anos exerce as funções atuais (Coordenador(a) Técnico(a))?

Um ano.

7. Acha as plataformas eletrónicas de utilização intuitiva e de simples preenchimento?

Sim, acho que sim... no início, claro, às vezes sinto algumas dificuldades quando as plataformas são novas. Mas depois... acho que são intuitivas.

8. Como observa a proliferação das plataformas eletrónicas no desempenho das suas funções como CSAE? Facilitam ou complicam a realização das suas tarefas?

Facilita, acho que sim. Acho que facilitam e é um instrumento que ajuda.

9. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros e de tempo gasto na execução de tarefas?

Sim, contribuem.

10. As plataformas eletrónicas contribuem para o aumento de tarefas a executar,

absorvendo ainda mais tempo aos utilizadores?

Sim, talvez na fase inicial, sim, mas será compensado posteriormente ... ou seja, carregar dados, muitas vezes estamos a falar, por exemplo, no INOVAR ou carregar dados dá o seu trabalho, mas depois temos a vida facilitada.

Vejam, por exemplo, um caso, o tempo de serviço de professores. Não é? Se estiver tudo carregadinho, tudo certinho e tira-se uma lista na hora. Uma lista, mas temos de ter a certeza que os dados, claro, como tudo, tem que estar corretos. Senão, estamos a ser enganados e nem damos por ela. Isso também tem uma parte, é tudo automático... mas é.

11. A multiplicidade de plataformas existentes cria aumento de trabalho contribuindo para o desgaste físico e mental dos seus utilizadores?

Sim, sim, sim. Acho que sim. Absorvem bastante.

“Aumenta o desgaste físico e mental das pessoas?”

Muito, muito, muito acho que.... E é um stress.

Que... pronto, há aquela, temos que fazer e depois... quando tem que ser feito a correr, às vezes as coisas até nem correm tão bem como se esperava. Mas sim...

12. O uso sistemático das plataformas eletrónicas causa impacto na forma de trabalhar dos Serviços Administrativos?

Sim, sim, sim, acho que sim.

Formata-nos de certa maneira, não é?

Não há tanta autonomia, quer dizer, orienta-nos um bocado o serviço, temos que ir por ali e depois vem, vem outra, temos outro prazo para outra coisa um bocadinho para ali. Então quer dizer, eu acho que sim.

13. Acha que as plataformas eletrónicas podem contribuir para o aumento dos níveis de stress e ansiedade, provocados pelo medo de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato?

Sim, sim, sim, exatamente. De que maneira.

“Em que situações é que isso acontece?”

Estava a ver se me lembrava agora de alguma...acontece muitas vezes ali na... ali a colega... nas estatísticas...aqueles prazos, aquela história toda e depois, é muita informação, masculino e feminino e idades e isto e aquilo. E às vezes anda-se aí... à toa. É

17. Quantas horas de formação já realizou no âmbito do trabalho com as plataformas?

850 horas.

18. Realiza formação por iniciativa própria? Quantas horas?

Parte dela sim, 470 mais ou menos foram por iniciativa própria.

19. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas costuma solicitar ajuda ao apoio técnico das plataformas eletrónicas? Esses contactos são fáceis de conseguir?

Sim, isso sim.

Não, não, não são lá muito fáceis... consegue-se, mas a maior parte das vezes, torna-se complicado.

É certo, por exemplo, com o INOVAR temos... o ticket, doutra maneira, quase impossível. Mas só que o ticket tem vantagens e tem desvantagens e uma das desvantagens, já me aconteceu várias vezes... fazer uma pergunta, esclareci bem o que é, perguntei uma coisa e responderam outra, e depois eu tive que dizer assim, olha, por favor, entre em contato comigo e pronto e aí as coisas esclarecem-se. Há um caso ou outro que funciona bem, mas por vezes não.

20. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (Diretor/Subdiretor) ou fora do agrupamento (DGEstE)?

É fora do agrupamento, isto porque, porque... tenho a noção que se calhar o Diretor ou Subdiretor não têm resposta para isto.

21. A sua password dá-lhe acesso total aos campos a preencher nas plataformas eletrónicas?

Mas tem de apoiar o preenchimento de campos/plataformas de outros cargos nos serviços? Qual o procedimento nessas situações?

Sim, nas plataformas que utilizo sim, principalmente, no INOVAR... tenho acesso a tudo.

Até crio acesso a outros e dou permissões aos outros.

Em função das funções que ele... atividade... do serviço que eles fazem, não é? Mas sim.

“E nas passwords do MEC, tipo SIGRHE, IGEFE...?” Não, não...isso não, está centralizado no Diretor? Sim.

E, por exemplo, quando tem que ajudar um colega a fazer na sua função de chefe a fazer algo numa plataforma, ele usa as passwords dele?

Sempre, sempre cada um usa as suas. Ninguém utiliza passwords uns dos outros... *mas as permissões deles não podem ser as mesmas que as suas?*

É você que vai ajudar. Imagino há campos que eles não têm acesso?

Há sim, sim, sim, sim. Valida posteriormente

Está mais limitado, não é? Se eles têm que preencher determinados campos, têm que ter acesso a eles, não é? E eu muito mais, ou seja, mesmo que tenha acesso a mais campos não vão preencher esses campos, porque não são pedidos...

Há sempre uma password que regista quem entra na plataforma.

A nível da escola, da secretaria ninguém entra com a password de outra pessoa.

E isso aconteceu, mas deixou de acontecer, porque depois houve aí algumas situações e depois... Não se sabe muito bem que foi depois. Acredito que ninguém faça nada de mal por maldade, mas pode haver com situações em que tem que saber quem foi e chamar atenção.

22. Atendendo às tarefas que executa nas plataformas eletrónicas sente-se, em certa medida “aprisionado” por estas no desempenho das suas funções?

Sim, sim.

E, estamos a falar de desempenho das funções...é assim, de certa maneira, as nossas funções, a maior parte delas são, são formatadas por essas plataformas, ou seja, já faz parte das nossas funções, não é? Temos que ir à plataforma para fazer um determinado serviço, depois outra é noutra plataforma e andamos por aí, quer dizer.

Não há grande liberdade, estamos condicionados, o caminho é por ali, pronto, acho que é isso.

23. O preenchimento dos dados nas plataformas é considerado atividade prioritária no agrupamento?

Eu penso que sim.

Penso que sim, porque pronto, numa, às vezes têm prazos para cumprir, não é?... E temos que dar prioridade mesmo e... pronto, é mesmo isso, penso que sim.

24. Há alguma vantagem para o agrupamento no preenchimento dos dados em plataformas?

Eu penso que sim, que há vantagens pelo facto de... pronto, pronto tendo as plataformas também e havendo a possibilidade de aceder, por exemplo, remotamente, mesmo no próprio espaço, cá na escola, temos a resposta, se calhar mais, mais rápida, porque a pasta está ali ou foi arquivada ou alguém pegou nela...ou o documento... não sei quê, aqui entra-se diretamente, a pessoa não precisa de pedir o documento a ninguém ou procurá-lo...

25. Conhece algum tipo de consequência para quem não preenche os dados nalguma das plataformas?

É assim, consequências penso que pode haver, mas não conheço... não conheço assim, nada.

Mas o não cumprimento de prazos a isso pode levar a procedimento disciplinar?

Pode, pode, acho que sim. Pode, procedimento disciplinar interno, pode mesmo a nível das plataformas do Ministério sei lá, qualquer coisa... tem um prazo, se não preenchermos, ficamos fora de algo que podíamos ter direito.

E isso tem essas repercussões... mas assim conhecimento... não sei...

Apêndice IX - Transcrição da entrevista do Adjunto A do Diretor (E3.AdjA)

Nº de entrevista	3	Duração	18:11	Data	30/05/23
Nº questões	34	Nº de páginas	7	Nº de Palavras	2281

1. Qual a sua formação base? Tem formação na área da administração escolar?

Curso de Educadora de Infância.

Não, não tenho formação.

2. Qual a sua idade?

61 anos.

3. Quantos anos de serviço tem no ensino?

37 anos.

4. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?

Estou desde 2007 (16 anos).

5. Contabilizando 2022/2023, quantos anos de experiência profissional possui em cargos de direção/gestão?

19 anos.

6. Já exerceu noutro Agrupamento as funções que exerce atualmente (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?

Sim, já.

7. Há quantos anos exerce, neste agrupamento, as funções atuais (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?

16 anos.

8. As plataformas eletrónicas contribuem para a desmaterialização dos processos, poupando recursos e o ambiente?

Sim, concordo, sim.

Porque é uma poupança de papel, não é? Não é preciso estar... temos tudo ali, estruturado e definido. Por isso, acho que sim.

9. As plataformas eletrónicas comandam a forma de trabalhar da equipa de apoio ao

Diretor?

Sim, visto que aquilo é muito mecânico. Temos prazos a cumprir com horários fixos, quase para trabalhar nas plataformas. E não produzem, quer dizer, não utilizam a capacidade da pessoa, aquilo é mecanizado, pronto, acho que...

10. Atendendo às tarefas que lhe são impostas pelas plataformas eletrónicas sente-se, em certa medida “aprisionado” por estas no desempenho das suas funções?

Exatamente sim, sinto porque aquilo é, quer dizer, nós temos que cumprir exatamente no tempo, no momento em que eles... nem por isso, se temos outras tarefas a desempenhar, quase que deixamos muitas vezes as outras tarefas para estarmos com o cumprimento dos prazos das plataformas.

11. Como percebe a estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrónicas?

Há da parte do Ministério, acho que há um controlo e monitorização do nosso trabalho, não é? É o controlo de cima para baixo. Eles conseguem ver exatamente aquilo que nós fazemos.

12. Admite que por via das plataformas eletrónicas o MEC consegue controlar o diretor e por seu intermédio, os restantes atores escolares?

Os restantes, sim.

Sim, controla o Diretor e o Diretor controla a restante equipa através do trabalho realizado.

13. Partilha a ideia de que as plataformas eletrónicas constituem um meio do MEC estar “dentro” das escolas e forçar o que estas “devem” fazer?

Controla, controla porque eles através das plataformas, eles conseguem ver todo o trabalho que é realizado, em que tempo é realizado, mas pronto...

Quero dizer, como é que aquilo é preenchido. Penso que é uma maneira de o Ministério saber tudo aquilo que se passa nos agrupamentos, tendo também algumas vantagens para nós. Não é, porque também temos ali plasmado o trabalho que realizámos e a informação toda.

14. Como avalia o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas (plataformas eletrónicas)?

É assim, eu... Eu não sei bem qual é a avaliação que eles fazem... Se será? Eu acho que é positiva. Não é? Eles têm ali a informação toda.

Não é para eles, é? Para eles, isto é uma maravilha, eles controlam, trabalhinho todo, está ali.

15. Qual o seu entendimento sobre o uso massificado das plataformas eletrónicas nas atividades de administração e gestão escolar e em que tarefas tem maior visibilidade a sua utilização?

O uso massificado, por exemplo, é que temos demasiadas Plataformas, não é?

E muitas vezes com informações redundantes, completamente, claro que temos o caso, por exemplo, eu falo da Plataforma das Matrículas, da Plataforma da Progressão e dos Docentes que nos veio facilitar muito, muito trabalho, não é?

Mas são demasiadas. Acho que poderíamos talvez concentrar muita informação e menos plataformas.

16. Considera existirem vantagens ou desvantagens na comunicação com o MEC por via das plataformas eletrónicas? Quais?

Quer dizer, pode ter vantagens, às vezes, para podemos ter uma informação da parte do Ministério mais rápida, mas também podemos ter a falta de humanização que muitas vezes é necessária, não é?

E às vezes falta muito essa parte do humanismo e a sensibilidade das pessoas.

17. Consegue tomar decisões sem ter de se apoiar na informação produzida pelas plataformas eletrónicas?

Muitas vezes, muitas vezes não, necessitamos da informação que está lá plasmada para tomar algumas decisões outras vezes conseguimos tomar decisões sem as plataformas. Evidentemente, sim.

18. A informação introduzida nas plataformas tem alguma utilidade para o agrupamento?

Para o agrupamento tem, porque é onde nós temos tudo organizado, não é?... com a participação das informações todas e facilita-nos muitas vezes algum trabalho, até de um ano para o outro, não é?

Nós conseguimos ir aos anos anteriores ir buscar a informação, exatamente porque muitas vezes no papel andamos a procurar nas capas e andamos aos papéis.!

Por exemplo, nesta plataforma do SIGRHE nós conseguimos ir aos anos anteriores e saber fazer o histórico todo que o professor tem, nisso tem.

19. As plataformas eletrónicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores, provocados pelo receio de falhar em tarefas que impossibilitem o

retorno imediato?

Imediato? Sim, sim, sim, sim, sim temos, temos. Temos, então na progressão da carreira.! É sempre o receio de, na verdade, e não termos hipótese de voltar atrás. Sim, provocam um stress, sim. Sem dúvida.!

Não é porque não podemos, depois daquilo submetido, nós podemos voltar atrás, só pedido superiormente. E depois tem que se voltar, abrir ou esperar aqui, abrir novamente.

E pedir a abertura ao Ministério, sim, provoca.

20. De entre as várias características funcionais das plataformas eletrónicas há alguma que considere fundamental? Qual? Porquê?

A organização toda e toda a informação que nos dá ao longo dos anos.

21. Sabe quais são as consequências do não preenchimento de algumas das plataformas do MEC?

Elas são obrigatórias, por isso as consequências, eu acabo por não saber por isto, porque imagine ainda eu fiz a plataforma do Plano 21|23, a plataforma... fiz tudo com o Diretor e depois o Diretor disse, eu vou rever novamente e submeto, meteu-se outro trabalho e não submeteu, no dia a seguir tínhamos um mail a dizer não está submetida a plataforma, por isso, não temos muita hipótese.

É um controlo absoluto e tem que se fazer, por isso, se vê, por essa então, agora que foi ultimamente vi logo, foi um exemplo taxativo.

Não submetemos, estava toda preenchida, no dia seguinte já estava a informação... esqueceram-se de submeter à plataforma do plano 20|23, por isso é sem dúvida.

22. Como é feita a gestão das passwords e do nível de permissões atribuídas aos diversos utilizadores das plataformas eletrónicas?

É pelo Diretor.

23. Considera que a multiplicidade de plataformas existentes provoca redundância de informação, aumento de trabalho e de fadiga para os utilizadores?

Sim, sim, sim, aumenta o trabalho e fadiga, porque são muitas plataformas. Às vezes temos demasiadas plataformas que no fundo, acabam por responder às mesmas, às mesmas questões e mesmas situações do que se passa dentro da escola, sim.

24. Considera que existe a devida articulação entre as plataformas eletrónicas de forma a evitar a repetição de tarefas de inserção de dados?

Não há articulação entre as plataformas, se houvesse, talvez não houvesse tanta saturação nestas últimas que tenho feito as do Plano 21|23 e depois vem “o saber ler na escola” e depois é..., quer dizer, são muitas coisas repetitivas em plataformas muito diferentes.

E não sei se eles podem resolver a questão, porque os serviços também no Ministério são um bocadinho separados, não é? Temos, temos a DGAEP, depois temos a DGESTE, depois temos a plataforma do SIGHRE pronto, não sei.

Eu penso que com o tempo eles vão ajustar, e muitas destas coisas só com o tempo é que se consegue perceber como é que funciona melhor.

25. Considera que a literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores é adequada aos desafios colocados pela “multiplicidade de plataformas”?

Nem sempre. Exige sempre algumas delas, um manual de preenchimento da plataforma. Se for de utilização, se for elementos da direção, até acredito, se forem funcionários na secretaria, vejo muita dificuldade em eles conseguirem preenchê-las sem a nossa ajuda. Eles não têm conhecimentos suficientes para...para o preenchimento das plataformas, a não ser que já tenha muita prática de outro trabalho e tive agora um caso exatamente no concurso.

Uma colega que concorreu aqui e pelos vistos, trabalhou em AEC's noutra escola. Nós validamos com as declarações que tínhamos e ontem fui informada que estavam mal passadas, não é? Quer dizer...

E é o que eu digo. É um trabalho que é feito numa secretaria. Aquilo tem uma determinada fórmula que é necessário fazer. O tempo de horas e que as pessoas não têm muitas vezes, nem formação nem conhecimento para eles.

Quer dizer qual é o problema das plataformas? Pelo menos eu noto no nosso agrupamento, caem-nos todas na direção, não é?... porque nós estudamos aquilo, articulamos entre Diretores ou colegas da direção. E nos serviços administrativos não há esse tipo de formação. Isso eu acho...

26. Tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas?

Não.

Aquilo é uma autoformação, não é?... fomos convidados, mas nem era para formação, tivemos quando introduzimos o INOVAR e eram, de resto, não... é uma autoformação.

27. Realiza formação por iniciativa própria? Quantas horas?

Mais que não seja a aprender por nós próprios, mesmo, com o manual de instruções e de aplicação e aprendemos por nós próprios.

O que gasta se calhar muitas mais horas, muitas horas e muitas, gasta, porque quer dizer, nós não vamos pôr a vida de um professor, vamos falar na progressão, em risco, sem antes sabermos os passos todos que vamos lá por, há uma pergunta onde eles perguntam, concorda com o tempo de serviço do professor?

e que nós respondemos sim ou não. Mas temos que ter a certeza se aquele tempo, que está lá que vem de outros agrupamentos, se está certo...

Por isso aquilo implica, além do algoritmo que eles fazem, do tempo de serviço... corresponde a nós irmos ao processo do professor, quando não conhecemos, por exemplo, ver o seu registo biográfico e toda a declaração, não é?

Quando são professores novos, quando são professores já do agrupamento, professores de carreira que conhecemos, já temos o estudo. Mas, evidentemente, vai-se valendo dos anos anteriores.

Como este ano foi uma mudança tal, pelo menos no nosso agrupamento, que tivemos alguma dificuldade em ir saber o histórico, não é? Temos que falar com os colegas dos outros agrupamentos e partilhar entre nós a nossa informação.

28. Na sua opinião as exigências técnicas necessárias no trabalho com as plataformas eletrónicas carecem de formação aos utilizadores que diariamente nelas trabalham?

Neste caso é autoformação, no caso dos serviços também deveriam ter.

Eu acho que toda a gente deveria ter. E eles próprios deviam ser mais proativos...

E aí nem vale a pena falar...

29. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros na execução de tarefas?

Sim, no fundo, no fundo, elas ajudam-nos, não é? Elas ajudam-nos a não cometer erros, desde que os algoritmos estejam lá bem estabelecidos. Não é? Que era o que eu estava a dizer.

Ajudam-nos a não cometer tantos erros, porque, por exemplo, eu, eu e eu, porque estive agora a terminar o concurso de uma colega, vamos ver este caso e a colega queria terminar, prescindido um dia de férias, por exemplo, para regressar mais cedo à reserva. O Diretor disse que até poderia ser que não havia problema, mas eu chego à plataforma e dá-me logo a informação. Contrato da docente só acaba no dia X, pronto, isso muitas vezes ajuda-nos

porque, não digo sempre, mas algumas vezes sim.

30. Há partilha de informações e cooperação entre escolas/agrupamentos para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas?

Sim é, é muitas vezes, é a nossa ajuda, é a grande formação, exatamente entre colegas de diversos agrupamentos. É a grande formação...

31. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (Diretor/subdiretor/chefe serviços) ou fora do agrupamento (DGEstE)?

Tentámos dentro, não é?... entre todos e depois, entre agrupamentos.

E no final, se não fizer...a DGEstE.

32. Como são ultrapassadas as questões técnicas das plataformas eletrónicas, por exemplo bloqueios, ou outras situações técnicas mais complexas?

Ou pedir ajuda à DGEstE ou a outra entidade de fora. Ou aguardar que aquilo se resolva...

Aquilo está muita gente a trabalhar ao mesmo tempo, parou estagnou...

Temos que parar muitas vezes, temos que fazer coisas à noite, quando está muito menos gente a aceder. Senão, temos mesmo que pedir ajuda superiormente quando vemos que não conseguimos.

33. Para conseguir cumprir os prazos definidos pelas plataformas eletrónicas é habitual levar tarefas para realizar em casa ou cumpre mais horas de trabalho na escola?

Levo para casa, que era o que eu estava a dizer anteriormente

Leva-se para casa, para se fazer à noite, para termos mais fácil acesso e ou senão trabalha-se mais horas na escola. É as duas coisas.

34. Por fim, no seu entender, as plataformas eletrónicas constituem um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos ou do seu controlo pelo poder central?

Eu, na autonomia das escolas não vejo benefício nenhum, agora para controle de escolas e de trabalho a desenvolver nas escolas. Sim, acho que sim. O MEC consegue controlar tanto do trabalho numa equipa da direção de um agrupamento. Agora, em que é que isto produz para autonomia? Nada.

Se tivermos a falar é o que eu digo, é as vantagens de termos ali a organização e plasmadas

as vidas dos professores. Isto para mim é um controlo fino do trabalho, sem dúvida.

Apêndice X - Transcrição da entrevista do Adjunto B do Diretor (E4.AdjB)

Nº de entrevista	4	Duração	22:40	Data	30/05/23
Nº questões	34	Nº de páginas	8	Nº de Palavras	2985

1. Qual a sua formação base? Tem formação na área da administração escolar?

Sou licenciada em Teologia e em Ciências Religiosas.

Não tenho formação na área da administração escolar.

2. Qual a sua idade?

58 anos.

3. Quantos anos de serviço tem no ensino?

31.

4. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?

Ora aqui eu comecei em 95. Entrei aqui exatamente dia 1 de setembro de 95, por isso há 28/29 anos.

5. Contabilizando 2022/2023, quantos anos de experiência profissional possui em cargos de direção/gestão?

Um ano.

6. Já exerceu noutra Agrupamento as funções que exerce atualmente (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?

Não.

7. Há quantos anos exerce, neste agrupamento, as funções atuais (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?

Um ano.

8. As plataformas eletrónicas contribuem para a desmaterialização dos processos, poupando recursos e o ambiente?

Sim, isso é verdade que sim, não se gasta papel por isso.

9. As plataformas eletrónicas comandam a forma de trabalhar da equipa de apoio ao diretor?

Comandam, comandam sim, porque elas são muito... como é que eu hei de explicar. São muito diretivas, são muito, são algoritmos, ou seja, tem que ser, tem que ser, tem que ser... e não têm qualquer... É meramente matemático, não é?... falta o lado humano, por isso comanda, eu não tenho e não tenho qualquer dúvida. Apesar da minha pouca experiência não fazia a mínima ideia que havia tanta plataforma, sou muito crítica em relação às plataformas. E obedece muito a prazos, tem que ser, tem que ser, tem que ser, tem que ser, porque quem as faz ou quem as programa não está na realidade. É minha opinião.

10. Atendendo às tarefas que lhe são impostas pelas plataformas eletrónicas sente-se, em certa medida “aprisionado” por estas no desempenho das suas funções?

Sim. Não, tenho qualquer dúvida. Não tenho mesmo qualquer dúvida, porque há sempre a questão ou a plataforma ou a pessoa. No meu caso ganha sempre a pessoa, qualquer dia vou presa!

11. Como perceciona a estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrónicas?

Bem, as plataformas para mim, entendo-as e como digo, estou aqui há muito pouco tempo, que elas são uma forma também de controlar toda uma administração de uma escola, não é?... porque elas monitorizam ainda que seja com algoritmo... Estão ali, por isso permitem para mim, sem dúvida, que permite o controlo de cima para baixo.

12. Admite que por via das plataformas eletrónicas o MEC consegue controlar o Diretor e por seu intermédio, os restantes atores escolares?

Sim, claro, controla naquilo, controla, controla em termos de trabalho.

Sim, controla, sem dúvida, controla a que horas a gente entra, a que horas a gente responde, se não responde, porque é que não responde, não é? E voltamos aquilo que já disse inicialmente, que é quando nós estamos meramente neste aspeto, parece-me que falta um bocadinho de conhecimento que é a realidade de uma escola e eu estou a falar de uma escola relativamente pequena. Não estou a falar de uma Escola com 3 a 4000 alunos. Agora controlo sim, não tenho dúvida.

13. Partilha a ideia de que as plataformas eletrónicas constituem um meio do MEC estar “dentro” das escolas e forçar o que estas “devem” fazer?

Sim, eu penso que as plataformas são formas remotas de controlar, de monitorizar, não é?... Agora não sei, até que ponto o Ministério da Educação consegue estar por dentro das escolas,

está por dentro nestas questões que podem ser contabilizadas por algoritmos, não é?... agora, tudo o resto que se passa na escola e a escola é feita por seres humanos, também não sei se é possível controlar, se é possível perceber... não é?... porque só quem vive estas realidades consegue ter um espírito crítico e avaliador das coisas.

14. Como avalia o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas (plataformas eletrônicas)?

Olhe, sinceramente, não sei, não tenho... não tenho ainda espírito crítico nem consigo perceber, como é que eu avalio isto? Parece-me uma forma de controlo.

Mas também é verdade que não sei o que é que o Ministério da Educação quer controlar? Quais são os campos que quer controlar? Porque se, por exemplo, se quiser controlar quantos processos disciplinares há na escola? Eu vou lhe dizer que são 10 ou 11, mas na verdade, diariamente há questões disciplinares. Claro que nunca chegam àquele campo... que a gente consegue dirimir as situações.

Então, vai dizer, não, aquilo está muito bom. Só teve 10 processos disciplinares num ano inteiro.

Mas para ter só esses 10, teve 500 ou 600, que tiveram que ser muito trabalhados. Para não chegar e por isso, sinceramente, não, não tenho espírito crítico para avaliar.

15. Qual o seu entendimento sobre o uso massificado das plataformas eletrônicas nas atividades de administração e gestão escolar e em que tarefas tem maior visibilidade a sua utilização?

Por aquilo que tenho estado a vivenciar neste tempo, penso que as matrículas, a Plataforma das Matrículas é aquela que nos dá, se calhar mais alguma visibilidade em termos de plataforma. Depois temos aquelas questões das progressões na carreira que a gente vai... verifica. Claro que para tudo isto significa horas e horas e horas de trabalho, porque as plataformas, não se preenchem sozinhas.

E a mim, o que me parece é que muitas vezes há ideia de que a plataforma se faz sozinha e às vezes para se obter um dado, perdem-se dias, não é?... está bem. Depois de estar feito, está, mas até estar feito perde-se muito tempo, por isso essa ideia para mim de que as plataformas, o uso massificado... está bem... algumas situações são boas, mas não são a sexta maravilha do mundo.

16. Considera existirem vantagens ou desvantagens na comunicação com o MEC por

via das plataformas eletrônicas? Quais?

Sim, nalguns casos tem a rapidez, não é? Tem uma rapidez que a gente consegue comunicar através de plataformas, mas depois falta outro lado, que é, falta o lado humano.

E há muitas vezes que nós não conseguimos comunicar tudo, porque há coisas que não são comunicadas para algoritmos... pelas plataformas, não é?... porque a linguagem da plataforma é muito objetiva.

Por outro lado, também não vou para uma plataforma escrever um texto de 1000 palavras, certo? Também não vou fazer isso. Agora, tem a rapidez.

Mas, por outro lado falta muitas vezes o entendimento daqueles números.

17. Consegue tomar decisões sem ter de se apoiar na informação produzida pelas plataformas eletrônicas?

Aí temos que ver, que decisões?

Eu até por formação acadêmica e humana, eu não posso tomar decisões baseadas meramente em informação informática. Não posso, não é? Tenho que ouvir o outro lado. Há decisões imediatas que tudo bem, não é?... mas pronto, se me diz, aquele professor progride naquele dia tal e na plataforma diz que progride está definido... Agora se me diz, a plataforma diz, a turma está cheia... não pode levar mais nenhum. Eu não posso decidir logo se vai ou não, porque tenho outro lado que eu tenho que ver se é possível controlar e perguntar e ver, porque em primeiro lugar está o ser humano, não é?

18. A informação introduzida nas plataformas tem alguma utilidade para o agrupamento?

Aquilo que eu tenho visto sim, nalguns casos facilitam a organização.

De informação, são mais rápidas, não se tem que ir buscar ao papel. Mas como digo isso, já pressupôs que alguém as pôs lá porque eu gostaria muito que as plataformas tivessem vida própria. Elas fizessem as coisas, não é?... só que ninguém faz nada sozinho e às vezes penso que o próprio Ministério da Educação se esquece disso.

19. As plataformas eletrônicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores, provocados pelo receio de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato?

Sim, não tenho dúvida nenhuma, não tenho dúvida nenhuma, primeiro porque, primeiro tem prazos muito condicionados, muito limitativos e que esquecem todo o trabalho que se faz na

escola.

Ou seja, se eu estivesse a tempo inteiro aqui na Direção para preencher plataformas, se calhar não tinha níveis de stress, por outro lado, têm, têm, têm, têm a outra parte, muitas plataformas não permitem voltar atrás, não permitem correções, porque é preciso telefonar a alguém que abra a plataforma que faça isso...então os níveis de stress, sem dúvida, aumentam muito, muito, muito.

20. De entre as várias características funcionais das plataformas eletrónicas há alguma que considere fundamental? Qual? Porquê?

Sim, sobretudo a organização e a compilação de informação acabam por ser, por ser mais fácil, claro, desde que a plataforma esteja bem preenchida e muitas vezes pressupõe que a gente tenha que ir pelos meios tradicionais verificar ou acredita piamente na plataforma, mas de qualquer das formas, a informação, a organização facilita.

21. Sabe quais são as consequências do não preenchimento de algumas das plataformas do MEC?

Olhe, sinceramente, não sei, porque elas são obrigatórias.

A partir daí é obrigatória, sim ou se faz ou se faz.! Quais são as consequências? Não sei se dá voz de prisão, mas, mas como é obrigatório, sinceramente, não, nem, nem sequer se coloca claro que muitas vezes não são possíveis de preencher dentro dos prazos.

Porque, é o que eu digo. Mesmo o próprio Ministério da Educação devia fazer uma reflexão sobre isto, porque nós não vivemos em frente ao computador a preencher plataformas, são muitas, são muitas. Cada vez que aparece alguma coisa aparece uma plataforma pronto e também algo que me parece é que não há cruzamento das plataformas, porque se houvesse cruzamento das plataformas muito do trabalho seria facilitado.

22. Como é feita a gestão das passwords e do nível de permissões atribuídas aos diversos utilizadores das plataformas eletrónicas?

O Diretor é que define quem pode aceder a quê.

23. Considera que a multiplicidade de plataformas existentes provoca redundância de informação, aumento de trabalho e de fadiga para os utilizadores?

Sim, eu continuo a achar que há muita plataforma e se calhar isto é um bocadinho o meu espírito crítico.

Porque, as equipas que as fazem desconhecem um bocadinho a realidade das escolas e eu

não sei quem as faz, também não pretendo saber... Mas há uma multiplicação de plataformas, uma multiplicação de pedidos de dados.

Que, se calhar, se houvesse esse trabalho, hoje em dia diz-se que a gente trabalha em rede, trabalha em rede, trabalha em rede, mas a rede é tão grande, tão grande, tão grande, tão grande que não sabemos onde está a ponta da rede, não é?

E há uma multiplicidade muito grande, muito grande de plataformas.

24. Considera que existe a devida articulação entre as plataformas eletrónicas de forma a evitar a repetição de tarefas de inserção de dados?

Não, não existe.

25. Considera que a literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores é adequada aos desafios colocados pela “multiplicidade de plataformas”?

Não, eu penso que...claro que depende das pessoas, não é? São pessoas muito vocacionadas para a informática. De qualquer das formas, não há, a literacia não existe, porque isto é tudo muito rápido. Aparece tudo muito rápido, é tudo para ontem. E aí, como é tudo para ontem?

Não há nem formação nem conhecimento.

E muitas vezes o que nós temos que andar é a tentativa e erro.

Eu sei que quando uma pessoa pensa as coisas, pensa com os pressupostos dessa pessoa, dela própria e aquilo é intuitivo. Não é? E se me perguntar assim, como é que vais para aquele sítio? E eu conheço o sítio e vais assim, assim, para mim é óbvio, não é? Para outra pessoa que nem sequer é daqui, é uma complicação, não é? E por isso eu penso que não existe literacia digital e digo mais, nem sei se vai existir porque aparece tudo muito rapidamente.

26. Tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas?

Não, não, não e também... muito pouco.

Há pouco, pronto, fomos convidados. Nem foi uma formação. Foi uma explicação sobre uma das plataformas.

Mas era tanta gente e para ler um PowerPoint, tinha mandado o PowerPoint para casa, porque eu lia com calma. E experimentava... não, não.

27. Realiza formação por iniciativa própria? Quantas horas?

Não, porque também não há, não é? Também vamos ser muito práticos e quando a gente diz: olha, isto era muito interessante fazer-se aqui esta formação na escola sim senhor é paga, são

umas centenas de euros, OK.

28. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros na execução de tarefas?

Sinceramente, eu não tenho uma opinião 100% formada.

É evidente que a introdução de muitos dados... tudo depende, ainda dependemos do humano, não é? E se calhar, há alguma diminuição de erros, mas não tenho, não posso dizer que tenha uma opinião balizada.

29. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição do tempo gasto na execução de tarefas?

Não, não, eu penso que não, não porque às vezes é a tal coisa.

Se elas estão todas bem preenchidas e bem feitas, sim, mas é preciso meter lá muitos dados e às vezes não são intuitivas.

Para a gente procurar um dado está meia hora à procura para ver um sítio para lá chegar. Eu vou ser muito prática. Nós trabalhamos com o Inovar. O Inovar tem tanta informação, tanta informação, tanta informação tão dispersa... que às vezes, para procurar um sítio, levei 2 ou 3 horas, não é?... está bem que na sua génese, quem pensou é muito prático.

Mas a tal coisa desconhece-se a realidade, não é?... Como dizia um professor meu, há muitos anos, as teorias devem ser sempre coisas muito práticas.

Porque a teoria nem sempre é prática, mas pronto é o que temos.!

30. Há partilha de informações e cooperação entre escolas/agrupamentos para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas?

Sim, sim, a gente muitas vezes... até para tentar perceber o que é que se quer não é e para tentar perceber o que se quer, a gente tem que chegar lá, não é? Sim, à partida nisso, sim.

31. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (diretor/subdiretor/chefe serviços) ou fora do agrupamento (DGEstE)?

Depende, é o que está mais à mão.

É, eu costumo dizer. Muitas vezes é a perceção que temos do problema, que olha, achas que é assim, será assim, não e tal, que nós tentamos sempre começar por nós, não é? Até porque senão corremos o risco de ser fora e ser à DGEstE, esperarmos sentados muito tempo para não nos cansarmos, não é?

32. Como são ultrapassadas as questões técnicas das plataformas eletrónicas, por exemplo bloqueios, ou outras situações técnicas mais complexas?

Pedir ajuda exterior e, como digo, esperar sentado, esperar sentado, porque muitas vezes, muitas vezes essas questões técnicas de bloqueios, ultrapassam-nos completamente, não é?

33. Para conseguir cumprir os prazos definidos pelas plataformas eletrónicas é habitual levar tarefas para realizar em casa ou cumprir mais horas de trabalho na escola?

As duas coisas, a gente chega a estar 12 horas na escola porque sobretudo, nós temos alturas do ano em que o volume de trabalho é sobre-humano, é sobre-humano, é completamente avassalador, é impensável. A gente só tem duas hipóteses ou diz, chegou meu horário de trabalho, chega, não faço.

Mas nós na escola, eu falo por mim. Nós trabalhamos em função dos alunos e nós pensamos sempre ... o aluno, o aluno, o aluno...

Eu estou há muito pouco tempo na direção. Lembro-me que na altura, antes de tomar a decisão, falei com a família.... e disseram-me logo, vais deixar de ter vida própria.

E é verdade, nós deixamos de ter vida própria, porque a gente entra aqui às 8 da manhã, sai às 8 da noite, janta, pega no computador liga, faz isto, fins de semana e eu penso que da parte do Ministério da Educação não há essa perceção, porque na verdade, o trabalho aparece feito.

Claro que se nós disséssemos, deixamos de fazer bem, então a educação estaria muito mal.

34. Por fim, no seu entender, as plataformas eletrónicas constituem um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos ou do seu controlo pelo poder central?

Não, não, não, porque para mim, as plataformas...vamos lá ver, são um instrumento de trabalho, ajudam algumas coisas, mas sem dúvida nenhuma que são instrumentos de controle.

Porque... tem critérios, tem horas, tem prazos, tem perguntas muito específicas, muito direcionadas. São coisas extremamente direcionadas e para mim não permitem de forma nenhuma, a autonomia, o pensar coisas diferentes, o estar fora da caixa, porque no fundo está tudo formatado, as plataformas, são para todas as escolas, para todos os alunos, as mesmas coisas, eu penso que o nosso problema é precisamente esse está tudo muito formatado, muito dentro de formas. E não permite a utilização das capacidades, das competências.

Por um lado, dizem que cada aluno é único, mas depois são todos iguais. Porque têm que

caber todos na mesma forma.

Eu já trabalhei com turmas... percursos curriculares alternativos, já trabalhei com PIEF's, já trabalhei, e pronto... são coisas, por exemplo, os PCA's acabaram porque eram turmas muito caras.

Mas eu tive três turmas de PCA e quase todos deram gente entre aspas, com tudo o que isso é, era alternativo era, mas nós não, não podemos querer que todos os nossos alunos caibam naquela forma, porque não cabem!

E se calhar, nós muitos dos problemas que temos em termos educacionais passam por aí, por quê a mesma coisa?... tudo igual para todos, não é? Se eu não gosto de favas, não tens que comer favas...

Mas eu não como... mas tens que comer.!

E depois cria esta instabilidade toda, agora que as plataformas são uma forma de controlo, não tenho dúvida nenhuma, nenhuma.

Apêndice XI - Transcrição da entrevista do Subdiretor (E5.SubD)

Nº de entrevista	5	Duração	31,52	Data	30/05/23
Nº questões	34	Nº de páginas	12	Nº de Palavras	4427

1. Qual a sua formação base? Tem formação na área da administração escolar?

Licenciatura em Filosofia.

Não, não, nessa área não fiz.

2. Qual a sua idade?

63.

3. Quantos anos de serviço tem no ensino?

35.

4. Quantos anos de serviço tem nesta escola/agrupamento?

Já tinha cá trabalhado há uns anos atrás (durante dois anos). Agora mais dois anos.

5. Contabilizando 2022/2023, quantos anos de experiência profissional possui em cargos de direção/gestão?

Pronto, isto é assim, o cargo atual de subdiretor, este é o segundo. (dois anos).

6. Já exerceu noutro Agrupamento as funções que exerce atualmente (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?

Como adjunto, já tinha estado noutra escola, um ano e meio.

E tinha estado uma série deles... já tinha estado uns nove/dez como assessor.

7. Há quantos anos exerce, neste agrupamento, as funções atuais (Diretor/Subdiretor/Adjunto)?

Há dois anos.

8. As plataformas eletrónicas contribuem para a desmaterialização dos processos,

poupando recursos e o ambiente?

Quer dizer, isso é polêmico.! Vamos lá por partes. Essa parte para mim, é sempre uma situação polêmica. Porque assim, eles de certa forma, embora goste de trabalhar no digital. Seria a desmaterialização de certa forma, tudo bem.

Podíamos dizer que desmaterializa é uma vantagem.

Poupar recursos e o ambiente? É relativo. Porque se eu tiver um computador ligado dez horas por dia.! Em troca de uma dúzia de folhas de papel, claro está que a dúzia de folhas de papel vai ficar mais barata do que o consumo energético do próprio PC.

E a construção do computador, portanto, já temos em si, mas pronto o papel também, se formos por aí, já estava a par dessa parte, a parte disso, porque pronto, mas para o ambiente em si se quisermos, o papel considera-se mais agressivo do que a construção da máquina, porque numa só temos a fonte de energia enquanto na outra temos fonte de energia mais o recurso.

O recurso tanto no caso vegetal, também tem outra, com as consequentes alterações ao nível de biodiversidade, se eu quero fazer papel vou ter que ter determinado, apenas determinado tipo de árvores.

Eu aí vou contribuir, mas é para a ausência de biodiversidade, enquanto na construção da máquina em si poderíamos estar no sistema, dizer gasto de energia, gasto recursos, sim senhor, que eles são precisos, alguns deles são reutilizáveis, portanto, é uma diferença, portanto, é sempre relativo agora que a desmaterialização de processos pode ter benefício. Se as pessoas souberem depois reaproveitar essa informação que é desmaterializada tem, enquanto o papel muitas vezes acaba por perder-se ou assim.

Mas podemos considerar isso. De certa forma, o sim, acho que é mais positivo do que o não, mas é controverso.

9. As plataformas eletrônicas comandam a forma de trabalhar da equipa de apoio ao diretor?

Neste momento, em grande parte. Em grande parte, porque há muitas solicitações, diferentes solicitações com timings muito apertados. Isto obriga a uma atenção constante. Agora o ideal, pronto, seria uma melhor distribuição, mas aí para isso é uma das questões que vem mais à frente, a capacitação, quem é que pode fazer o trabalho para que a equipa se debruce efetivamente sobre aquilo que são orgânicas e organização da escola. Portanto, no fundo, fazer direção.

10. Atendendo às tarefas que lhe são impostas pelas plataformas eletrônicas sente-se, em certa medida “aprisionado” por estas no desempenho das suas funções?

Em boa parte, porque elas roubam muito tempo. Roubam muito tempo e têm timings apertados, automaticamente uma pessoa fica muito balizada e sob pressão de prazos a cumprir, prazos a cumprir, prazos a cumprir.

11. Como percebe a estratégia do MEC em organizar e determinar as tarefas de administração e gestão escolar sustentadas em plataformas eletrônicas?

Pronto, como é que funciona esta parte? O Ministério, de certa forma procura ter um controlo remoto. No fundo, desta forma, faz uma monitorização instantânea daquilo que pretende, se quiser saber se um processo está adiantado, está atrasado, se se está a fazer isto ou está a fazer aquilo, que tem uma perceção muito mais imediata das coisas, portanto, há uma certa maneira, um imediatismo, imediato da informação que o Ministério pretende, portanto, aproveita facilmente, quer dizer em qualquer momento da situação. O Ministério diz assim, isto aqui está por fazer, a escola tem características... Eu ali posso meter um aluno, não posso meter um aluno... rapidamente está no momento, antigamente o processo era muito mais lento.

12. Admite que por via das plataformas eletrônicas o MEC consegue controlar o diretor e por seu intermédio, os restantes atores escolares?

A possibilidade existe, isto é assim, a possibilidade existe, se o faz conscientemente ou inconscientemente já é outra história, para mim acho que é assim, porque elas de certa maneira controlam, controlam na medida em que se eu tenho acesso ao número de alunos, se eu tenho acesso às características dos alunos, se eu tenho a idade dos alunos, tenho o sucesso dos alunos, tenho os apoios que os alunos têm, eu no fundo à distância posso verificar, tenho uma check list.

Eu quero ver isto e rapidamente tenho uma noção do que se passa naquela escola. Portanto, nesse sentido, pode-se dizer que controla.

Pode alertar ou pode direta ou indiretamente, pode alertar, para determinadas situações. Portanto, ir estudá-las ou alertar diretamente assim: olha atenção que... nunca o fez nesse sentido, não é? Nunca vi no tempo da experiência que tenho que o Ministério pegasse num telefone ou pegasse num e-mail a chamar à atenção que, por via da informação que nos chegou, alertou para esta situação, nunca aconteceu, portanto.

Mais no sentido talvez de terem acesso à informação do que propriamente controlo, com o

objetivo de inspecionar, de medir a qualidade, aí temos outros mecanismos, portanto, que são públicos, não é, através das provas.

13. Partilha a ideia de que as plataformas eletrónicas constituem um meio do MEC estar “dentro” das escolas e forçar o que estas “devem” fazer?

Em parte, em parte o Ministério, através daqui consegue.

Consegue perfeitamente, porque tem essa noção. E se as reuniões, não dão noção disso? De que uma pessoa muitas vezes está a pensar, está tudo bem e de repente sai uma bomba do outro lado da mesa, mas isto aqui... não sei quê, não sei que mais, porque é sinal que consultam, como diz o outro, o trabalho de casa deles... está feito.

14. Como avalia o acesso por parte do MEC da informação gerada nas escolas (plataformas eletrónicas)?

Para mim acho normal. Portanto, acho que o Ministério, como entidade supervisora, no fundo responsável e tem de prestar contas ao país do que está a fazer, acho perfeitamente natural que entendamos se quiséssemos no setor privado, era como se o patrão não tivesse conhecimento do que o que a empresa faz.

Portanto, o trabalhador está a trabalhar o patrão tem que saber o que está a fazer, o que é que está a produzir, como é que está a produzir para rentabilizar ou para ver se é viável ou não é viável estudar. O Ministério, no fundo, faz o mesmo papel, se quisermos. Portanto, é perfeitamente normal que eles tenham acesso.

Como entidade, no fundo, gestora, uma entidade responsável perante o país do que se passa na educação.

15. Qual o seu entendimento sobre o uso massificado das plataformas eletrónicas nas atividades de administração e gestão escolar e em que tarefas tem maior visibilidade a sua utilização?

Se estamos com muitas plataformas? Estamos... podemos assim, de certa maneira... há uma massificação de plataformas, existe.

De certa maneira, são importantes para a gestão da escola. Também são, poupam, de certa maneira, acabam por poupar recursos humanos que é uma das partes que está aqui por trás, portanto, que é a mais evidente é a poupança de recursos humanos é, de certa maneira, o imediatismo como podemos chegar à informação, que nos permite a gestão muito mais rápida de qualquer situação, portanto, não desgastando continuamente a busca disto ou elementos

diferentes, porque temos informação muito mais acessível a qualquer momento, sendo muitas vezes sozinhos, conseguimos chegar a muitos outros pontos que num passado era preciso correr-mos quase uma escola para chegar até... para chegar à informação que nós pretendemos nesse sentido. Portanto, elas tornam-se visíveis, tornam-se fundamentais, portanto, algumas delas que eu tinha apontado aqui, algumas delas.

Que, de certa maneira, as mais importantes seriam portanto a de gestão de alunos, independentemente de qual seja ela, a gestão de pessoal, por exemplo, permite muito mais rapidamente um acesso a um registo biográfico, a um tempo de serviço, uma gestão, portanto, de qualquer recurso humano, portanto, seja ele qual for dos alunos, idem aspas, a gente pode ter um histórico muito rapidamente, facilmente chegam a um acesso à informação.

Por exemplo, a gestão de matrículas que se for bem utilizada, também seria de poupança, uma poupança enorme para a escola, infelizmente, teremos ainda muito que andar nesta de gestão de matrículas. ainda acho que teremos que, porque pronto, mas aí é uma capacitação da comunidade, que muitas vezes é infoexcluída. E falta de segurança, portanto, que sente não há segurança, tudo bem que as pessoas têm acesso ao bem tecnológico, mas quando se trata do uso deles de forma responsável, as coisas aí mudam muito, a insegurança aumenta muito, a gestão de manuais, por exemplo. No caso da GESEDU, para a gestão de manuais, para saber sobre se o manual está em bom uso, não está bom uso, entregou, não entregou. Tudo isso é muito mais rápido de gerir, portanto, há uma introdução de dados, mas essa introdução é normalíssima, não é? Que teria que ser feito em qualquer das situações, mesmo que fosse manual, mas depois ficamos com um acesso instantâneo ao aluno, ao histórico do aluno, tudo isso pronto, outra, que muitas vezes pouco se fala, no caso do SIGRHE para efeitos de concursos, recursos humanos e pronto, o SIGRHE é fundamental, portanto, é uma plataforma que não estamos a ver aqui numa gestão diária, mas que é importante. Porque é preciso substituir um professor, é preciso lançar um pedido de horário e essas plataformas vêm contribuir muito para aligeirar.

Nem sempre pronto, às vezes nem sempre corre como a gente quer, não é?

16. Considera existirem vantagens ou desvantagens na comunicação com o MEC por via das plataformas eletrónicas? Quais?

Sim, a maior de todas é a rapidez, portanto, é uma informação rápida, portanto, em menos... As plataformas, aliadas com o telefone então muito melhor.

17. Consegue tomar decisões sem ter de se apoiar na informação produzida pelas plataformas eletrónicas?

De uma maneira geral ainda consigo, não é?... ainda consigo agora, algumas outras são mesmo específicas, que uma pessoa tem que recorrer mesmo a elas.

Se eu quero meter um aluno numa turma tenho que saber primeiro se ele cabe lá ou não.

Por exemplo, eu vou à plataforma, deixa-me verificar, se sim, caso contrário não, não é possível, mas de uma maneira geral, sim.

18. A informação introduzida nas plataformas tem alguma utilidade para o agrupamento?

Ajudam, portanto, na pré elaboração de relatórios, nomeadamente, por exemplo, no caso da avaliação interna, portanto, uma pessoa que produza estatística, na produção de estatística, que é facilitadora para a tomada de decisões.

Pronto, se calhar, até mais importante até esse agora, a utilidade de outras, as plataformas ajudam. Por exemplo, o caso do Portal das Matrículas queremos atualizar uma matrícula do aluno. Se o encarregado de educação souber utilizá-la nós não gastamos um segundo com ele, pois, portanto, por que está ali pronto.

Essa é uma questão, depois de descarregarem traduzido, está atualizado os dados, portanto, há vantagens nesse acesso à informação, portanto, quer seja de alunos, quer seja relativo ao pessoal não docente, ao docente.

A informação está muito mais... muito mais à mão.

19. As plataformas eletrónicas contribuem para o aumento dos níveis de stress nos utilizadores, provocados pelo receio de falhar em tarefas que impossibilitem o retorno imediato?

Aí sim, acho que causa níveis de stress, principalmente em coisa que não se habitua aos olhos, que a partir do momento que se familiarizam com ela, portanto, este stress vai diminuindo. Porquê a questão? É o tal medo de errar, o medo de falhar a tarefa.

E que por vezes, sabemos que muitas vezes, a consequência pode ser bastante lesiva, ser grave, este medo traduz stress.

Mas depois de as pessoas se habituarem acho que, portanto, não há atos, se quisermos que sejam irreversíveis, se quisermos, não há, portanto, há sempre uma hipótese, como se costuma dizer, de perceber e emendar.

Umás vezes mais a tempo, outras vezes menos a tempo pronto, outras vezes é mesmo

consequência, não é?... mau preenchimento pode levar a uma consequência nefasta, mas isso também se fosse manual, também se ficasse mal, não havendo um período de reapreciação ou de aperfeiçoamento ou a situação, a consequência seria a mesma.

20. De entre as várias características funcionais das plataformas eletrônicas há alguma que considere fundamental? Qual? Porquê?

Fundamentais para a escola, portanto, a gestão de alunos. Acho que sim.

A do SIGRHE, por exemplo, para a gestão pessoal, portanto aquilo que permite o acesso à informação dos professores, é exemplo para efeitos de progressão da carreira.

Para efeitos de colocação acho que são, ajudam bastante, a gestão de alunos, isso nem se fala, não é? E que ao mesmo tempo também faz a gestão de pessoal interna e administrativo.

Das outras plataformas assim uma que eu considero interessante, embora pronto, tenha uma experiência com ela e nem sempre agradável porque é chata. Por exemplo, o SIGO. É uma plataforma, o SIGO que tem perdido importância, pelo menos para nós, mas que na via profissional aumenta cada vez mais. Acho interessante porque, por exemplo, quando preciso de localizar um aluno que se perdeu no tempo, através do SIGO consigo localizar um aluno consigo identificar onde é que ele está, portanto, isso acho que é uma mais-valia, porque muitas vezes evita a duplicação de alunos.

Evita às vezes problemas que possam surgir, principalmente a nível CPCJ e companhia ou de matrículas. Uma pessoa conseguir localizar um aluno tem a sua importância, portanto, a par de toda a importância que tem para a parte dos ditos cujos, dos cursos profissionais e pronto, educação de adultos e companhia.

21. Sabe quais são as consequências do não preenchimento de algumas das plataformas do MEC?

Pronto, eu aí, a consequência de tirando, portanto, se usássemos o papel como dizia há bocadinho, determinadas consequências são exatamente as mesmas, mau preenchimento levar a uma situação, portanto, de consequência de impedimentos acima de tudo, a principal consequência neste momento através das plataformas, uma vez que elas geralmente têm essa fase de aperfeiçoamento.

É que facilmente o aperfeiçoamento ou, se quisermos o aperfeiçoamento é rápido, enquanto quando era papel o aperfeiçoamento significava fazer tudo novo.

É só aqui, enquanto que ali, portanto, é uma atualização de um campo, é isto.

Ou aquilo, enquanto em papel teríamos que voltar outra vez à estaca zero.

E utilizar, portanto, mas uma das consequências será essa.

Estava-me a lembrar, uma má, com uma consequência nefasta, portanto, no caso do mau uso da plataforma, vamos supor, por exemplo, nomeadamente o POCH e o PRR. Se eu preenchi mal uma candidatura que não me deixa espaço de aperfeiçoamento a consequência imediata é o impedimento do acesso a esses fundos, portanto, essa é no fundo, seria para mim a mais gravosa. Porque as outras consegue-se gerir, aí que o aluno ficou sem o escalão A! ou se um escalão, um escalão está mal atribuído, quando se apercebe, altera-se o escalão está corrigido, está feito, portanto há um alerta e o alerta permite a resposta de reparação de que está errado e está o mal resolvido se quisermos, agora, o resto é semelhante. Como se fosse em papel.

22. Como é feita a gestão das passwords e do nível de permissões atribuídas aos diversos utilizadores das plataformas eletrónicas?

Pronto, aqui dentro da escola, nós aqui, portanto a maioria das plataformas, talvez aí, se quisermos, portanto, é o Diretor, que tem, acima de tudo, responsável máximo por todas elas. Claro que ele tem essa parte delegada, na grande parte, muitas delas estão na dependência, principalmente as que estão ligadas ao Ministério, estão na dependência direta do Diretor por inerência de função, não é? Mas depois naquelas mais de uso diário, portanto, caso de alunos e assim, há gestor da própria plataforma, portanto, que tem acesso e que faz essa gestão. E que faz ao mesmo tempo com consentimento do Diretor, portanto dessa, dessa gestão de dados de utilizadores.

23. Considera que a multiplicidade de plataformas existentes provoca redundância de informação, aumento de trabalho e de fadiga para os utilizadores?

Algum, acho que poderiam algumas, algumas plataformas poderiam ser mais amigas, como se costuma dizer, a partilha de informação das plataformas, às vezes por um item ou dois itens há uma plataforma nova.

E isso é que, não é desejável, mais valia ter uma plataforma que congregasse mais, pronto, mais vias de saída, não é verdade?

Portanto, evitassem esta multiplicidade de situações. Mas, por exemplo, a situação da SINAGET.

Por que é que constantemente se deve atualizar a SINAGET se o SIGO, se é, portanto, há um SIGO, o MISI e companhia. Porque no fundo vão buscar os mesmos dados, uma, só porque uma diz só quer o total de alunos com NEE e outra diz assim, mas eu quero os alunos com NEE, mais o género deles, por exemplo.

Quer dizer e estamos a criar multiplicidade quando à partida uma única plataforma poderia, portanto, servir de mãe a todas essas.

24. Considera que existe a devida articulação entre as plataformas eletrónicas de forma a evitar a repetição de tarefas de inserção de dados?

Não há essa, porque no fundo tem a ver com quem é o utilizador que a pretende.

Porque se é um setor que pretende aquela plataforma, porque é que eu não vou fazer mais uma plataforma que me responda àquilo que eu quero, mas depois outro que está ao lado noutro setor assim porque eu não vou ter uma plataforma que me responda ao que eu quero.

Em vez de congregarmos numa única, onde todos pudessem ir buscar, acabamos por espartilhar bastante.

25. Considera que a literacia digital (conhecimentos/formação) dos utilizadores é adequada aos desafios colocados pela “multiplicidade de plataformas”?

Ela é adequada até é, no entanto, a questão é que nem sempre nós fazemos uso disso.

Pronto, que as pessoas têm competências para o trabalho dela e alguma explicação primeira, se quisermos quando a plataforma surge há uma base que cria a literacia para o bom uso dela. Tudo bem, ora o acompanhamento, porque temos que ter em conta uma situação que é muito comum. Que a pessoa, dos recursos humanos que atualmente faz um serviço, não quer dizer que daqui a 20 anos esteja lá.

No entanto, quem fez a plataforma acha, que a pessoa vai continuar sempre a mesma, portanto, era bom, de certa forma, é uma das coisas que ou pensa que o conhecimento é transmitido, há uma replicação e nem sempre existe essa replicação necessária.

Portanto, a literacia inicial pode até ser muito boa, mas depois ela vai-se perdendo no tempo e conviria e, portanto, que periodicamente, de certa maneira, fosse feita uma reciclagem dessa literacia, primeiro porque muitas vezes são adicionados pequenos itens e que passam despercebidos à pessoa porque entra-se na rotina e eu faço assim, faço assim, faço aí está feito e não penso e não verifico que um determinado campo alterou ligeiramente muitas vezes ou porque passou a ser feita de outra maneira, portanto, e aí convinha haver as tais atualizações.

26. Tem sido convidado(a)/convocado(a) para realizar formação como utilizador de plataformas?

Cada passo, não muitas, mas cada passo tem havido.

Neste momento incapacidade de as frequentar.

Elas aparecem, sei perfeitamente disso, só que a gente... não dá, porque... para esta plataforma, vou fazer formação, mas tenho um trabalho atrás... a tal pressão, o tal stress, que está lá atrás. Quer dizer que tenho obrigação de fazer isto, mais isto, mais isto... o timing é ali...e vem outra plataforma que acha que este aqui é o timing ideal e esquecendo-se que há outro a pedir outro timing ideal. É mesmo coincidente, que é um dos grandes obstáculos que eu acho neste momento que está a acontecer há a proliferação de solicitações, não havendo capacidade de resposta.

27. Na sua opinião as exigências técnicas necessárias no trabalho com as plataformas eletrónicas carecem de formação aos utilizadores que diariamente nelas trabalham?

Portanto, há sempre uma necessidade.

28. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição de erros na execução de tarefas?

Contribuem em parte. Porque aquilo que eu tenho verificado é que muitas vezes as pessoas devido à facilidade de corrigir, acabam por facilitar. Portanto, a concentração das pessoas não é a mesma. Não tomam consciência. Então eu vou apontar como referência nisso, o mais evidente para mim e para ti também, de certeza absoluta, a elaboração de uma pauta de avaliação. Quando fazíamos manualmente, era um pânico errar uma nota. Atualmente, faz-se na primeira revisão, faz-se a segunda, faz-se a terceira se for preciso e ainda há necessidade de alguém que alerta a uma quarta vez, atenção que há aqui um erro.

E as pessoas, como o dado é fácil de corrigir não, não se aplicam tanto, não há concentração, o foco está mais perdido, contrariamente ao que devia ser que, ela veio para ajudar, não para complicar.

29. No seu entendimento as plataformas eletrónicas contribuem para a diminuição do tempo gasto na execução de tarefas?

Pouco, na medida em que, cada vez são solicitadas mais, mais coisas.

Exemplo prático, quando eu iniciei a minha carreira uma ata tinha uma página e meia. Se quisermos duas páginas, três páginas, quatro páginas era uma ata enorme.

Agora multiplicamos por dez. Portanto, eu não posso dizer que aí contribua em parte da diminuição do tempo gasto. Aumentou foi o tempo gasto, portanto, porquê? Porque eu da

facilidade que a plataforma me dá eu acabei por contribuir com muita mais coisa que muitas vezes acaba por não ser essencial. Acabou por o acessório fazer parte e entrar na rotina.

O acessório passou a fazer parte da rotina quando antigamente teríamos que as pessoas se centravam no essencial.

30. Há partilha de informações e cooperação entre escolas/agrupamentos para ultrapassar dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas?

Sim, sim, isso aí sempre e sempre vi e sempre.... A gente pega no telefone, olha, pá, estou com dificuldade neste aqui. Como é que fazes isto, qual? Qual é o acesso a isto, pá? Lá está a tal necessidade de reciclagem, da formação inicial.

31. Quando surgem problemas/dificuldades na utilização das plataformas eletrónicas como as procura resolver? Dentro do agrupamento (diretor/subdiretor/chefe serviços) ou fora do agrupamento (DGEstE)?

Sim, primeiro dentro e depois, se não é possível dentro procurar ajuda, ajuda externa, portanto, subindo, graduando, primeiramente as redondezas e depois então e último recurso para o gestor da plataforma, não é?

32. Como são ultrapassadas as questões técnicas das plataformas eletrónicas, por exemplo bloqueios, ou outras situações técnicas mais complexas?

Esta parte, muitas vezes para ser ultrapassadas, muitas vezes lá está é o contacto direto à fonte.

Porque muitas vezes é a própria plataforma. Ontem uma delas, pronto, estava com problemas e como é que vamos ultrapassar isto. Temos que ir à fonte, é o caso.

33. Para conseguir cumprir os prazos definidos pelas plataformas eletrónicas é habitual levar tarefas para realizar em casa ou cumpre mais horas de trabalho na escola?

Constantemente, as duas coisas, estou mais tempo na escola. Muito mais tempo na escola.

E mesmo assim ainda há pequenas coisas que, depois de uma pequena pausa, se fazem em casa. Mas normalmente procuro que seja feito aqui.

34. Por fim, no seu entender, as plataformas eletrónicas constituem um reforço para o desenvolvimento e aprofundamento da autonomia das escolas/agrupamentos ou do seu controlo pelo poder central?

Poderá ter as duas coisas. As escolas podem aproveitá-las perfeitamente para um reforço da

autonomia, podem criar também os seus produtos pessoais, não é?... ter os seus produtos e certa forma gerir a sua autonomia dentro daquilo que é a necessidade específica que tem. Não é, à parte da outra parte, por outro lado, ao mesmo tempo também permite o que o sistema de central, portanto, possa fazer o tal controlo.

Que é necessário para mim, portanto, acho que, porque o controlo não no sentido, no sentido crítico, quando eu entendo que é sempre necessário, porque nós somos humanos, acima de tudo, somos humanos, pá e o ser humano só não erra se não fizer.

Não somos a máquina para repetir exatamente a mesma coisa, mas mesmo a máquina repetir a mesma coisa ao fim de x tempo, acusa o desgaste. E nesse sentido é necessário controlar, admito perfeitamente que o controlo é necessário.

Pode ser um controlo remoto, suave, não no sentido, portanto, porque no verdadeiro sentido crítico, construtivo, não no sentido punitivo, não no sentido de controlar para criticar, para penalizar, mas no sentido inverso de aperfeiçoar.

E aí perfeitamente e como eu costumo dizer, é sempre bem-vinda a chamada de atenção, como se costuma dizer, muitas vezes conversas com o outro, até mesmo com as equipas inspetivas, fora do contexto. Como é que eu faço isto?

Por quê? Porque eu não sei, tem que perguntar a quem faz, quem sabe que me diga como é que faz? Não tenho que esperar é que essa pessoa, que é conhecedor, que venha no sentido punitivo dizer, é assim, fez mal, vai ser penalizado com isto, não é? Nesse sentido, é necessário, acho que é perfeitamente...

O aprofundamento da autonomia poderá ajudar se soubermos usar estes dados para potenciar e refletir sobre eles de forma a dizer, assim eu tendo isto com este panorama que foi gerado e que me é dado por essa plataforma que facilmente me faz perceber isto, eu posso decidir até um determinado ponto, até onde deixarem decidir, até onde deixarem ter autonomia, é um presente envenenado, não é?

Tu és capaz de fazer isto ou podes fazer isto se... porque daqui para frente, até ali tu podes fazer, dali para cima tu já não fazes, porque quem manda a partir daí é a minha parte. Portanto, eu sou autónomo dentro daquilo que as competências que me são dadas ou as capacidades que lhe são dadas para o efeito.

Apêndice XII – Ficha de autopreenchimento (Base)

Registo de atividade

Cargo **Diretor** **Subdiretor** **Adjunto “A”** **Adjunto “B”** **Adjunto “C”** **Coord. Técnico**

1	Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)											
	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio
INOVAR												
GESEDU												
ESCOLA DIGITAL												
SIGRHE												

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (cada resposta admite mais do que uma sinalização)

2	O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma:	Individual	Equipa	Por vezes com supervisão	Sempre com supervisão
3	Quais os principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas?	Falhas no acesso à Internet	Equipamentos ineficientes	Funcionamento das plataformas	Pouca formação/ conhecimento
4	Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho?	0h	1h a 3h	4h a 7h	+ de 7h

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (apenas uma resposta em cada questão)

5	Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
6	Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
7	Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
8	Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
9	Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
10	Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
11	Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
12	São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes)?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
13	Para completar a tarefa, "recria" dados para serem ajustados às exigências das plataformas?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
14	Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas)?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
15	Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
16	Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do agrupamento na sua autonomia?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	

17	Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
18	Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
19	Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	
20	As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	

Data de preenchimento: ____/____/____

Apêndice XIII – Ficha de autopreenchimento do Diretor (E1.DIR)

Registo de atividade

Cargo **Diretor** **Subdiretor** **Adjunto “A”** **Adjunto “B”** **Adjunto “C”** **Coord. Técnico**

1	Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)											
	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio
INOVAR	10	10	15	20	20	10	15	15	10	10	15	10
GESEDU	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ESCOLA DIGITAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SIGRHE	4	30	20	20	10	5	30	5	5	30	5	5

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (cada resposta admite mais do que uma sinalização)

2	O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma:	Individual	<input checked="" type="checkbox"/>	Equipa	<input checked="" type="checkbox"/>	Por vezes com supervisão	<input type="checkbox"/>	Sempre com supervisão	<input type="checkbox"/>
3	Quais os principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas?	Falhas no acesso à Internet	<input type="checkbox"/>	Equipamentos ineficientes	<input type="checkbox"/>	Funcionamento das plataformas	<input type="checkbox"/>	Pouca formação/conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho?	0h	<input type="checkbox"/>	1h a 3h	<input type="checkbox"/>	4h a 7h	<input type="checkbox"/>	+ de 7h	<input checked="" type="checkbox"/>

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (apenas uma resposta em cada questão)

5	Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
6	Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
7	Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
8	Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
9	Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
10	Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
11	Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
12	São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes)?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
13	Para completar a tarefa, "recria" dados para serem ajustados às exigências das plataformas?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
14	Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas)?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
15	Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
16	Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	

	agrupamento na sua autonomia?							
17	Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia?	Sempre		Por vezes		Raramente	x	Nunca
18	Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade?	Sempre		Por vezes		Raramente	x	Nunca
19	Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca
20	As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca

Data de preenchimento: 23/05/2023

Apêndice XIV – Ficha de autopreenchimento do chefe dos serviços administrativos (E2.CSAE)

Registo de atividade

Cargo **Diretor** **Subdiretor** **Adjunto “A”** **Adjunto “B”** **Adjunto “C”** **Coord. Técnico**

1	Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)											
	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio
INOVAR	30	30	15	30	30	30	40	30	35	35	30	30
GESEDU	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ESCOLA DIGITAL												
SIGRHE												

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (cada resposta admite mais do que uma sinalização)

2	O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma:	Individual	<input checked="" type="checkbox"/>	Equipa	<input type="checkbox"/>	Por vezes com supervisão	<input type="checkbox"/>	Sempre com supervisão	<input type="checkbox"/>
3	Quais os principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas?	Falhas no acesso à Internet	<input checked="" type="checkbox"/>	Equipamentos ineficientes	<input checked="" type="checkbox"/>	Funcionamento das plataformas	<input type="checkbox"/>	Pouca formação/ conhecimento	<input type="checkbox"/>
4	Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho?	0h	<input type="checkbox"/>	1h a 3h	<input checked="" type="checkbox"/>	4h a 7h	<input type="checkbox"/>	+ de 7h	<input type="checkbox"/>

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (apenas uma resposta em cada questão)

5	Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
6	Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
7	Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
8	Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes		Raramente	x	Nunca	
9	Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
10	Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
11	Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
12	São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes)?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
13	Para completar a tarefa, "recria" dados para serem ajustados às exigências das plataformas?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
14	Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas)?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
15	Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
16	Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	

	agrupamento na sua autonomia?							
17	Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia?	Sempre		Por vezes		Raramente	x	Nunca
18	Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca
19	Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca
20	As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca

Data de preenchimento: 26/04/2023

Apêndice XV – Ficha de autopreenchimento do Adjunto A do Diretor (E3.AdjA)

Registo de atividade

Cargo **Diretor** **Subdiretor** **Adjunto “A”** **Adjunto “B”** **Adjunto “C”** **Coord. Técnico**

1	Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)											
	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio
INOVAR	15	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15
GESEDU	15	15	15	15	3	3	3	3	3	3	3	3
ESCOLA DIGITAL												
SIGRHE	4	4	4	40	30	2	2	5	5	5	5	5

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (cada resposta admite mais do que uma sinalização)

2	O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma:	Individual		Equipa	x	Por vezes com supervisão		Sempre com supervisão	
3	Quais os principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas?	Falhas no acesso à Internet		Equipamentos ineficientes		Funcionamento das plataformas		Pouca formação/ conhecimento	x
4	Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho?	0h		1h a 3h		4h a 7h	x	+ de 7h	

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (apenas uma resposta em cada questão)

5	Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
6	Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
7	Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes		Raramente	x	Nunca	
8	Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes		Raramente	x	Nunca	
9	Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
10	Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
11	Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
12	São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes)?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
13	Para completar a tarefa, "recria" dados para serem ajustados às exigências das plataformas?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
14	Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas)?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
15	Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
16	Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca	x

	agrupamento na sua autonomia?							
17	Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia?	Sempre		Por vezes		Raramente		Nunca x
18	Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca
19	Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca
20	As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca

Data de preenchimento: 30/05/2023

Apêndice XVI – Ficha de autopreenchimento do Adjunto B do Diretor (E4.AdjB)

Registo de atividade

Cargo	<input type="checkbox"/>	Diretor	<input type="checkbox"/>	Subdiretor	<input type="checkbox"/>	Adjunto “A”	<input checked="" type="checkbox"/>	Adjunto “B”	<input type="checkbox"/>	Adjunto “C”	<input type="checkbox"/>	Coord. Técnico
--------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	--------------------	-------------------------------------	--------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	-----------------------

1	Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)											
	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio
INOVAR	15	10	10	30	40	40	40	40	40	40	40	40
GESEDU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESCOLA DIGITAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SIGRHE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (cada resposta admite mais do que uma sinalização)

2	O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma:	Individual	<input checked="" type="checkbox"/>	Equipa	<input checked="" type="checkbox"/>	Por vezes com supervisão	<input type="checkbox"/>	Sempre com supervisão	<input type="checkbox"/>
3	Quais os principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas?	Falhas no acesso à Internet	<input checked="" type="checkbox"/>	Equipamentos ineficientes	<input type="checkbox"/>	Funcionamento das plataformas	<input checked="" type="checkbox"/>	Pouca formação/ conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho?	0h	<input type="checkbox"/>	1h a 3h	<input type="checkbox"/>	4h a 7h	<input type="checkbox"/>	+ de 7h	<input checked="" type="checkbox"/>

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (apenas uma resposta em cada questão)

5	Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de executar?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
6	Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
7	Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
8	Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
9	Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis?	Sempre		Por vezes	x	Raramente		Nunca	
10	Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
11	Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho?	Sempre	x	Por vezes		Raramente		Nunca	
12	São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes)?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
13	Para completar a tarefa, "recria" dados para serem ajustados às exigências das plataformas?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
14	Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas)?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
15	Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
16	Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	

	agrupamento na sua autonomia?							
17	Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais autonomia?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
18	Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
19	Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
20	As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca

Data de preenchimento: 30/05/2023

Apêndice XVII – Ficha de autopreenchimento do Subdiretor (E5.SubD)

Registo de atividade

Cargo

Diretor

Subdiretor

Adjunto “A”

Adjunto “B”

Adjunto “C”

Coord. Técnico

1	Quanto tempo usou a plataforma? (Valor aproximado em horas)											
	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	janeiro	fevereiro	março	abril	maio
INOVAR	30	40	30	50	20	20	20	20	20	20	20	20
GESEDU	2	2	8	20	3	3	1	1	1	1	1	1
ESCOLA DIGITAL	10	10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
SIGRHE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (cada resposta admite mais do que uma sinalização)

2	O trabalho que desenvolve nas plataformas, normalmente é realizado de forma:	Individual	X	Equipa	X	Por vezes com supervisão		Sempre com supervisão	
3	Quais os principais constrangimentos que se depara no uso de plataformas?	Falhas no acesso à Internet	X	Equipamentos ineficientes		Funcionamento das plataformas	X	Pouca formação/ conhecimento	
4	Para cumprir os prazos, semanalmente, quantas horas de trabalho realiza para além do seu horário normal de trabalho?	0h		1h a 3h		4h a 7h		+ de 7h	X

Neste quadro assinale a sua resposta com um X (apenas uma resposta em cada questão)

5	Considera que a utilização das plataformas facilita as tarefas/trabalho que tem de	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca	
----------	--	--------	--	-----------	----------	-----------	--	-------	--

	executar?							
6	Considera que a utilização das plataformas melhorou as suas condições de trabalho?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
7	Tem dificuldades na compreensão/execução das tarefas solicitadas no preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca
8	Sente insegurança na execução das tarefas relacionadas com o preenchimento das plataformas?	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca
9	Os prazos determinados para o preenchimento das plataformas são exequíveis?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
10	Considera que os prazos definidos para o preenchimento das plataformas impõem um ritmo de trabalho desgastante?	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
11	Considera que o ritmo de trabalho imposto no preenchimento das plataformas, obriga a desempenhar tarefas para além do seu normal horário de trabalho?	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
12	São pedidos dados que constituem informação redundante (por exemplo - dados já introduzidos noutras plataformas ou suportes)?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
13	Para completar a tarefa, "recria" dados para serem ajustados às exigências das plataformas?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
14	Sente ansiedade e stress com a responsabilidade de executar tarefas (preenchimento das plataformas)?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
15	Os dados introduzidos nas plataformas apresentam utilidade para o agrupamento?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
16	Considera que as plataformas têm a capacidade de condicionar o funcionamento do agrupamento na sua autonomia?	Sempre		Por vezes	X	Raramente		Nunca
1	Sente que a generalização do trabalho através de plataformas lhe confere mais	Sempre		Por vezes		Raramente	X	Nunca

7	autonomia?							
18	Considera as plataformas confiáveis sob o ponto de vista da segurança e acessibilidade?	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
19	Consegue trabalhar nas plataformas de forma eficiente?	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca
20	As plataformas possibilitam uma nova forma de realizar tarefas administrativas e trabalho “a distância”?	Sempre	X	Por vezes		Raramente		Nunca

Data de preenchimento: 30/05/2023