

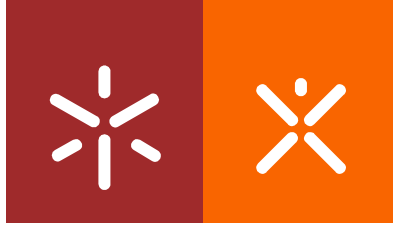


**As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?**

Ricardo Luis Tinoco Gil Godinho

Universidade do Minho
Instituto de Educação





Universidade do Minho
Instituto de Educação

Ricardo Luis Tinoco Gil Godinho

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar: burocracia ou autonomia?

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Ciências da Educação
Área de especialização em Administração Educacional

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Fernanda Martins

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.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à Professora Fernanda Martins, pelo seu apoio incondicional, carinho e atenção especial tida durante toda a redação deste trabalho, sem nunca me deixar desistir, dando sempre força e indicações essenciais a um jovem investigador.

A todos os Docentes do Mestrado em Administração Educacional, pela simpatia e abertura com que entregaram os seus conhecimentos nas nossas mãos.

Ao Agrupamento “Asas Abertas”, na pessoa do seu Diretor, que me recebeu de braços abertos nesta investigação, sendo essa a razão para ter designado o Agrupamento de “Asas Abertas”, pois todos os dias me receberam sem restrições.

À minha família e amigos, pelo apoio sistemático que durante todo este processo me deram, e que nunca desistiram de me apoiar, mesmo quando me afastava desse círculo.

Um agradecimento póstumo ao meu pai, que sempre acreditou em mim e no meu trabalho. Não teria chegado tão longe sem o seu apoio desde a minha juventude. Quis Deus que partisse 10 anos antes da conclusão deste trabalho.

Ao meu filho João Miguel Godinho, pela paciência e compreensão de não poder usufruir do Pai a 100% em alguns fins de semana.

Finalmente, à Raquel, a âncora da minha vida, que soube timonar o nosso navio com sabedoria e mestria, mesmo em águas mais conturbadas, incentivando e energizando sempre, para que este trabalho chegasse a bom porto. 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.

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar: burocracia ou autonomia?

RESUMO

As novas tecnologias de educação e informação, amplamente debatidas no campo educativo, revolucionaram relações pedagógicas e administrativas. Há poucos estudos centrados na governação informática da educação e na sua utilização abundante nas escolas portuguesas, feita por imposição do Ministério da Educação e Ciência, ou por opção interna das escolas.

Face à atenção dada, nos últimos anos, à governação informática da educação, o nosso intuito foi analisar como as plataformas informáticas se impuseram no quotidiano das escolas, condicionando o trabalho do Diretor e da sua equipa de apoio (Subdiretor, Adjunto e Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar); e de gestores intermédios (Diretores de Turma). Esta investigação procurou aferir como é que estes diferentes atores das periferias se relacionavam com as plataformas informáticas e, conseqüentemente, com o organismo central que as controla, o Ministério da Educação e da Ciência. Além disso, quisemos discutir a hipótese teórica de as plataformas informáticas poderem configurar, mais do que manifestações de autonomia, novos processos de controlo burocrático – centralizado e feito por controlo remoto.

Esta investigação partiu da aplicação de um diário de bordo, seguida da realização de entrevistas ao diretor, subdiretor, adjunto e ao chefe dos serviços administrativos e ação escolar, para, posteriormente, aplicarmos um inquérito por questionário aos diretores de turma.

Cruzamos os dados empíricos mobilizados ao longo desta investigação, centrada num agrupamento de escolas do ensino público, no norte de Portugal, com as lentes dos modelos burocrático e político, em relação com temáticas como centralização/descentralização, autonomia e controlo burocrático.

No plano de ação, observa-se que a governação informática invade, com burocracia desmesurada, a ação diária da equipa de apoio ao diretor. Já os detentores de cargos intermédios lidam com as plataformas internas, de forma automática, como meros administrativos.

Palavras chave: Autonomia, Burocracia, Gestão Escolar e Plataformas Informáticas.

Computer Platforms in School Management: bureaucracy or autonomy?

ABSTRACT

The new education and information technologies, widely debated in the educational field, have revolutionized pedagogical and administrative relations. There are few studies focusing on the information technology governance of education and its abundant use in Portuguese schools, made by imposition of the Ministry of Education and Science, or by the internal choice of the schools.

In view of the attention paid, in recent years, to the information technology governance of education, our aim was to analyze how electronic platforms have imposed themselves on the daily lives of schools, conditioning the work of the Director and his support team (Deputy Director, Deputy and Head of Services Administrative and School Action); and middle managers (Class Directors). This research sought to assess how all these different peripheral actors related to electronic platforms and, consequently, to the central body that controls them, the Ministry of Education and Science. In addition, we wanted to discuss the theoretical hypothesis that electronic platforms can become, rather than manifestations of autonomy, new bureaucratic control processes - centralized and done by remote control.

This investigation started from the application of a logbook, followed by interviews with the principal director, deputy director, deputy and the head of administrative services and school action, to subsequently apply a questionnaire survey to class directors.

We crossed the empirical data mobilized throughout this investigation, centered on a group of public education schools, in the north of Portugal, with the lens of bureaucratic and political models, in relation to themes such as centralization/decentralization, autonomy and bureaucratic control.

In the action plan, it is observed that electronic governance invades, with excessive bureaucracy, the daily action of the director support team. Holders of intermediate positions, on the other hand, deal with internal platforms automatically, as mere administrative workers.

Keywords: Autonomy, Bureaucracy, Computer Platforms and School Management.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE SIGLAS.....	xiv
LISTA DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE TABELAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DO APÊNDICE I	xviii
ÍNDICE DO APÊNDICE II	xviii
INTRODUÇÃO.....	1
1 Apresentação e justificação do tema.....	1
1.1 Apresentação do tema.....	1
1.2 Justificação do tema a nível pessoal	5
1.3 Formulação do problema de investigação	6
1.4 Perguntas de partida	7
1.5 Objetivos gerais e específicos	7
1.6 Hipóteses teóricas.....	8
CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR.....	9
1 Estabelecimentos de ensino, ciclos de ensino, turmas, alunos e assistentes operacionais	12
1.1 Pré-escolar	12
1.2 1º ciclo do ensino básico.....	13
1.3 2º ciclo do ensino básico.....	13

1.4	3º ciclo do ensino básico.....	13
1.5	Ensino secundário.....	14
1.6	Ensino Profissional.....	14
1.7	Dados gerais dos alunos, turmas e docentes do Agrupamento.....	15
2	Departamentos curriculares e Diretores de Turma.....	15
CAPÍTULO II - AS PLATAFORMAS INFORMÁTICAS NA GESTÃO ESCOLAR.....		17
1	Regulação e autonomia: limites e fronteiras entre o real e o ficcional.....	21
1.1	Plataformas informáticas: autonomia ou regulação nacional?.....	26
1.2	Descentralização e participação.....	31
CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO - OLHAR A ESCOLA SOB AS LENTES BUROCRÁTICA E POLÍTICA.....		35
1.1	O modelo burocrático.....	35
1.2	O modelo político.....	45
CAPÍTULO IV - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....		61
1	Paradigma de investigação.....	64
1.1	Método de pesquisa: o estudo de caso.....	67
1.2	Técnicas de pesquisa e de recolha de dados.....	70
1.3	Técnicas de tratamento de dados.....	75
CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....		76
1	Análise dos dados do diário de bordo.....	76
1.1	Utilização das plataformas pelo Subdiretor do Agrupamento “Asas Abertas”.....	77
1.1.1	Utilização da password do Diretor pelo Subdiretor.....	77
1.1.2	Utilização da password Pessoal pelo Subdiretor.....	78
1.1.3	Dados totais de utilização das passwords pelo Subdiretor.....	79
1.2	Motivo da utilização das plataformas pelo Subdiretor.....	80
1.2.1	Motivo da utilização: alunos pelo Subdiretor.....	80

1.2.2	Motivo da utilização: docentes pelo Subdiretor	81
1.2.3	Motivo da utilização: financeiro pelo Subdiretor	82
1.2.4	Motivo da utilização: legislativo pelo Subdiretor	83
1.2.5	Motivo da utilização: pessoal não docente pelo Subdiretor	84
1.2.6	Dados totais do motivo de utilização pelo Subdiretor	85
1.3	Tipo de utilização das plataformas pelo Subdiretor	87
1.3.1	Tipo de utilização: normal pelo Subdiretor	87
1.3.2	Tipo de utilização: normal com prazos pelo Subdiretor	88
1.3.3	Dados totais do tipo de utilização das plataformas pelo Subdiretor.....	89
1.4	Dados totais de utilização das plataformas pelo Subdiretor.....	91
1.5	Análise geral da utilização das plataformas pelo Subdiretor	92
1.6	Utilização das plataformas pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar do Agrupamento “Asas Abertas”	93
1.6.1	Utilização da password do Diretor pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	93
1.6.2	Utilização da password Pessoal pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	94
1.6.3	Dados totais de utilização das passwords pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.	95
1.7	Motivo da utilização das plataformas pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	96
1.7.1	Motivo da utilização: alunos pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	96
1.7.2	Motivo da utilização: docentes pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	97
1.7.3	Motivo da utilização: financeiro pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	98

1.7.4	Motivo da utilização: legislativo pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	99
1.7.5	Dados totais do motivo de utilização pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	100
1.8	Tipo de utilização das plataformas pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	102
1.8.1	Tipo de utilização: normal pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....	102
1.8.2	Tipo de utilização: normal com prazos pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar	103
1.8.3	Dados totais do tipo de utilização das plataformas pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar	104
1.9	Dados totais de utilização das plataformas pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar	106
1.10	Análise geral da utilização das plataformas pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar	108
1.11	Utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”	108
1.11.1	Utilização da password do Diretor pelo Adjunto do Diretor	108
1.11.2	Utilização da password Pessoal pelo Adjunto do Diretor.....	109
1.11.3	Utilização da password Pessoal e do Diretor pelo Adjunto do Diretor.....	110
1.11.4	Dados totais de utilização das passwords pelo Adjunto do Diretor	111
1.12	Motivo da utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor.....	112
1.12.1	Motivo da utilização: alunos pelo Adjunto do Diretor	112
1.12.2	Motivo da utilização: docentes pelo Adjunto do Diretor.....	113
1.12.3	Dados totais do motivo de utilização pelo Adjunto do Diretor.....	114
1.13	Tipo de utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor	116
1.13.1	Tipo de utilização: normal pelo Adjunto do Diretor	116

1.13.2	Tipo de utilização: normal com prazos pelo Adjunto do Diretor	116
1.13.3	Tipo de utilização: urgente com prazos pelo Adjunto do Diretor.....	117
1.13.4	Dados totais do tipo de utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor.....	118
1.14	Dados totais de utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor.....	120
1.15	Análise geral da utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor	121
1.16	Utilização das plataformas pelo Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”	122
1.16.1	Utilização da password do Diretor pelo Diretor.....	122
1.16.2	Utilização da password Pessoal pelo Diretor	123
1.16.3	Utilização da password Pessoal e do Diretor pelo Diretor	124
1.16.4	Dados totais de utilização das passwords pelo Diretor	125
1.17	Motivo da utilização das plataformas pelo Diretor.....	126
1.17.1	Motivo da utilização: alunos pelo Diretor.....	126
1.17.2	Motivo da utilização: docentes pelo Diretor	127
1.17.3	Motivo da utilização: financeiro pelo Diretor.....	128
1.17.4	Dados totais do motivo de utilização pelo Diretor	129
1.18	Tipo de utilização das plataformas pelo Diretor	131
1.18.1	Tipo de utilização: normal pelo Diretor	131
1.18.2	Tipo de utilização: normal com prazos pelo Diretor.....	132
1.18.3	Tipo de utilização: urgente com prazos pelo Diretor	132
1.18.4	Dados totais do tipo de utilização das plataformas pelo Diretor	133
1.19	Dados totais de utilização das plataformas pelo Diretor	135
1.20	Análise geral da utilização das plataformas pelo Diretor	136
1.21	Apreciação global da utilização das plataformas pelos 4 utilizadores do Agrupamento “Asas Abertas”	137
1.21.1	Tempo total de utilização das plataformas.....	137
1.21.2	Tempo total do motivo de utilização das plataformas	145

1.21.3	Tempo total do tipo de utilização das plataformas	147
1.21.4	Tempo total de utilização das plataformas pelos 4 utilizadores.....	150
1.22	Resumo e análise geral da utilização das plataformas	152
2	Apresentação e apreciação do conteúdo das entrevistas	156
3	Análise do Questionário aos Diretores de Turma	181
3.1	Questionário - 1ª parte - Dados dos respondentes	182
3.2	Questionário - 2ª parte - Plataforma INOVAR	184
3.3	Questionário - 3ª parte - Plataformas do Ministério da Educação e Ciência	198
3.4	Análise geral do questionário aos Diretores de Turma	200
CONSIDERAÇÕES FINAIS		202
BIBLIOGRAFIA		211
LEGISLAÇÃO REFERENCIADA		218
APÊNDICE I		219
Apêndice I. A - Diário de Bordo utilizado na Investigação		220
Apêndice I. B - Guião da Entrevista – Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar do Agrupamento “Asas Abertas”		221
Apêndice I. C - Guião da Entrevista – Adjunto do Diretor do Agrupamento “Asas Abertas” ..		225
Apêndice I. D - Guião da Entrevista – Subdiretor do Agrupamento “Asas Abertas”		230
Apêndice I. E - Guião da Entrevista – Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”		235
Apêndice I. F - Inquérito por questionário aos Diretores de Turma		240
APÊNDICE II		258
II. A - Dados do Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor		259
II. B - Dados do Diário de Bordo preenchido pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar.....		264
II. C - Dados do Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor		269
II. D - Dados do Diário de Bordo preenchido pelo Diretor		274

II. E - Dados Totais do Diário de Bordo preenchido pelos 4 utilizadores.....	279
II. F - Diário de Bordo preenchido pelo Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar .	280
II. G - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor	285
II. H - Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor.....	290
II. I - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor	295
II. J - Transcrição da entrevista ao Chefe dos Serviços Administrativos e Ação Escolar	300
II. K - Transcrição da entrevista ao Adjunto do Diretor	313
II. L - Transcrição da entrevista ao Subdiretor.....	322
II. M - Transcrição da entrevista ao Diretor	334
II. N - Respostas do Questionário aos Diretores de Turma	359

LISTA DE SIGLAS

CFDM - Centro de Formação *Damião Mendes*

CGD - Caixa Geral de Depósitos

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

DGEEC - Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

DGESTE - Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares

DRE - Diário da República Eletrónico

FMI - Fundo Monetário Internacional

IGEFE - Instituto de Gestão Financeira da Educação, I.P.

MEC - Ministério da Educação e Ciência

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RECORRA - Registo Eletrónico de Controlo de Refeições em Refeitórios Adjudicados

REVVASE - Registo Eletrónico de Verbas e Valores da Ação Social Escolar

SIGA - Sistema Integrado de Gestão e Aprendizagem

SIGRHE - Sistema Interativo de Gestão de Recursos Humanos da Educação

SIGO – Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa

SINAGET - Sistema Nacional de Gestão de Turmas

SIOE – Sistema de Informação da Organização do Estado

Tcontas – Tribunal de Contas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do Órgão de Gestão.....	12
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao CSAE	193
Tabela 2 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao coordenador dos diretores de turma	194
Tabela 3 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao Diretor	195
Tabela 4 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao conselho pedagógico	196
Tabela 5 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao conselho geral.....	196

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de utilização do Subdiretor com a password do Diretor	78
Gráfico 2 - Gráfico de utilização do Subdiretor com a password pessoal	79
Gráfico 3 - Percentagem de utilização das passwords pelo Subdiretor	80
Gráfico 4 - Motivo do uso da plataforma: alunos – Subdiretor	81
Gráfico 5 - Motivo do uso da plataforma: docentes – Subdiretor.....	82
Gráfico 6 - Motivo do uso da plataforma: financeiro – Subdiretor	83
Gráfico 7 - Motivo do uso da plataforma: legislativo – Subdiretor.....	84
Gráfico 8 - Motivo do uso da plataforma: pessoal não docente – Subdiretor	85
Gráfico 9 - Total motivo da utilização – Subdiretor	86
Gráfico 10 - Percentagem total motivo da utilização - Subdiretor	86
Gráfico 11 - Tipo de utilização: normal – Subdiretor	88
Gráfico 12 - Tipo de utilização: normal com prazos – Subdiretor	89
Gráfico 13 - Tipo de utilização das plataformas - Subdiretor	90
Gráfico 14 - Percentagem de utilização das plataformas – Subdiretor	90
Gráfico 15 - Gráfico Total Subdiretor	91

Gráfico 16 - Percentagem total das plataformas usadas – Subdiretor	92
Gráfico 17 - Gráfico de utilização do CSAE com a password do Diretor.....	94
Gráfico 18 - Gráfico de utilização do CSAE com a password pessoal	95
Gráfico 19 - Percentagem de utilização das passwords pelo CSAE	96
Gráfico 20 - Motivo do uso da plataforma: alunos – CSAE.....	97
Gráfico 21 - Motivo do uso da plataforma: docentes – CSAE.....	98
Gráfico 22 - Motivo do uso da plataforma: financeiro – CSAE.....	99
Gráfico 23 - Motivo do uso da plataforma: legislativo – CSAE.....	100
Gráfico 24 - Total motivo da utilização – CSAE	101
Gráfico 25 - Percentagem total motivo da utilização – CSAE	101
Gráfico 26 - Tipo de utilização: normal – CSAE.....	103
Gráfico 27 - Tipo de utilização: normal com prazos – CSAE	104
Gráfico 28 - Tipo de utilização das plataformas - CSAE	105
Gráfico 29 - Percentagem de utilização das plataformas – CSAE.....	105
Gráfico 30 - Gráfico total CSAE.....	107
Gráfico 31 - Percentagem total das plataformas usadas – CSAE	107
Gráfico 32 - Gráfico de utilização do Adjunto do Diretor com a password do Diretor	109
Gráfico 33 - Gráfico de utilização do Adjunto do Diretor com a password pessoal.....	110
Gráfico 34 - Gráfico de utilização do Adjunto do Diretor com a password pessoal e do Diretor	111
Gráfico 35 - Percentagem de utilização das passwords pelo Adjunto do Diretor	112
Gráfico 36 - Motivo do uso da plataforma: alunos – Adjunto do Diretor	113
Gráfico 37 - Motivo do uso da plataforma: docentes – Adjunto do Diretor.....	114
Gráfico 38 - Total motivo da utilização – Adjunto do Diretor	115
Gráfico 39 - Percentagem total motivo da utilização - Adjunto do Diretor	115
Gráfico 40 - Tipo de utilização: normal – Adjunto do Diretor.....	116
Gráfico 41 - Tipo de utilização: normal com prazos – Adjunto do Diretor	117
Gráfico 42 - Tipo de utilização: urgente com prazos – Adjunto do Diretor	118
Gráfico 43 - Tipo de utilização das plataformas - Adjunto do Diretor	119
Gráfico 44 - Percentagem de utilização das plataformas – Adjunto do Diretor	119
Gráfico 45 - Gráfico total Adjunto do Diretor.....	120
Gráfico 46 - Percentagem total das plataformas usadas – Adjunto do Diretor.....	121
Gráfico 47 - Gráfico de utilização do Diretor com a password do Diretor.....	123

Gráfico 48 - Gráfico de utilização do Diretor com a password pessoal	124
Gráfico 49 - Gráfico de utilização do Diretor com a password pessoal e do Diretor	125
Gráfico 50 - Percentagem de utilização das passwords pelo Diretor	126
Gráfico 51 - Motivo do uso da plataforma: alunos – Diretor.....	127
Gráfico 52 - Motivo do uso da plataforma: docentes – Diretor	128
Gráfico 53 - Motivo do uso da plataforma: Financeiro – Diretor	129
Gráfico 54 - Total motivo da utilização – Diretor.....	130
Gráfico 55 - Percentagem total motivo da utilização – Diretor	130
Gráfico 56 - Tipo de utilização: normal – Diretor	131
Gráfico 57 - Tipo de utilização: normal com prazos – Diretor	132
Gráfico 58 - Tipo de utilização: urgente com prazos – Diretor	133
Gráfico 59 - Tipo de utilização das plataformas – Diretor	134
Gráfico 60 - Percentagem de utilização das plataformas – Diretor.....	134
Gráfico 61 - Gráfico total Diretor.....	135
Gráfico 62 - Percentagem total das plataformas usadas – Diretor	136
Gráfico 63 - Gráfico do total da utilização diária	139
Gráfico 64 - Total de minutos de uso das plataformas	139
Gráfico 65 - Total de horas de uso das plataformas	140
Gráfico 66 - Percentagem do total de uso das plataformas	140
Gráfico 67 - Percentagem total dos dias de uso das plataformas.....	141
Gráfico 68 - Utilização das Passwords pelos 4 utilizadores.....	142
Gráfico 69 - Utilização em horas das Passwords pelos 4 utilizadores	142
Gráfico 70 - Total de minutos usados com cada Password.....	143
Gráfico 71 - Total de horas usadas com cada Password	144
Gráfico 72 - Percentagem total de uso das Passwords pelos 4 utilizadores.....	144
Gráfico 73 - Totais do motivo de utilização das plataformas pelos 4 utilizadores.....	146
Gráfico 74 - Horas totais do motivo de utilização das plataformas pelos 4 utilizadores.....	146
Gráfico 75 - Percentagem dos motivos da utilização das plataformas pelos 4 utilizadores	147
Gráfico 76 - Total do tipo de utilização dos 4 utilizadores.....	148
Gráfico 77 - Total de horas do tipo de utilização pelos 4 utilizadores	149
Gráfico 78 - Percentagem do tipo de utilização das plataformas pelos 4 utilizadores	149
Gráfico 79 - Minutagem total dos 4 utilizadores	150

Gráfico 80 - Horas totais de uso pelos utilizadores.....	151
Gráfico 81 - Percentagem total de utilização dos 4 utilizadores	151
Gráfico 82 - Comparação da utilização das plataformas INOVAR e SIGRHE	152

ÍNDICE DO APÊNDICE I

Apêndice I. A - Diário de Bordo utilizado na Investigação	220
Apêndice I. B - Guião da Entrevista – CSAE do Agrupamento “Asas Abertas”	221
Apêndice I. C - Guião da Entrevista – Adjunto do Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”	225
Apêndice I. D - Guião da Entrevista – Subdiretor do Agrupamento “Asas Abertas”	230
Apêndice I. E - Guião da Entrevista – Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”	235
Apêndice I. F - Inquérito por questionário aos Diretores de Turma.....	240

ÍNDICE DO APÊNDICE II

Apêndice 1 - Dados totais de utilização do Subdiretor com a password do Diretor	259
Apêndice 2 - Dados totais de utilização do Subdiretor com a password pessoal.....	259
Apêndice 3 - Dados motivo da utilização: alunos – Subdiretor.....	260
Apêndice 4 - Dados motivo da utilização: docentes – Subdiretor	260
Apêndice 5 - Dados motivo da utilização: financeiro – Subdiretor.....	261
Apêndice 6 - Dados motivo da utilização: legislativo – Subdiretor	261
Apêndice 7 - Dados motivo da utilização: pessoal não docente – Subdiretor	262
Apêndice 8 - Dados tipo de utilização: normal – Subdiretor	262
Apêndice 9 - Dados tipo de utilização: normal com prazos – Subdiretor.....	263
Apêndice 10 - Dados totais de utilização – Subdiretor.....	263
Apêndice 11 - Dados totais de utilização do CSAE com a password do Diretor	264
Apêndice 12 - Dados totais de utilização do CSAE com a password pessoal.....	264
Apêndice 13 - Dados motivo da utilização: alunos – CSAE.....	265
Apêndice 14 - Dados motivo da utilização: docentes – CSAE	265
Apêndice 15 - Dados motivo da utilização: financeiro – CSAE	266

Apêndice 16 - Dados motivo da utilização: legislativo– CSAE	266
Apêndice 17 - Dados tipo de utilização: normal – CSAE.....	267
Apêndice 18 - Dados tipo de utilização: normal com prazos – CSAE	267
Apêndice 19 - Dados totais de utilização – CSAE	268
Apêndice 20 - Dados totais de utilização do Adjunto do Diretor com a password do Diretor	269
Apêndice 21 - Dados totais de utilização do Adjunto do Diretor com a password pessoal.....	269
Apêndice 22 - Dados totais de utilização do Adjunto do Diretor com a password pessoal e do Diretor	270
Apêndice 23 - Dados motivo da utilização: alunos – Adjunto do Diretor.....	270
Apêndice 24 - Dados motivo da utilização: docentes – Adjunto do Diretor	271
Apêndice 25 - Dados tipo de utilização: normal – Adjunto do Diretor.....	271
Apêndice 26 - Dados tipo de utilização: normal com prazos – Adjunto do Diretor	272
Apêndice 27 - Dados tipo de utilização: urgente com prazos – Adjunto do Diretor	272
Apêndice 28 - Dados totais de utilização – Adjunto do Diretor.....	273
Apêndice 29 - Dados totais de utilização do Diretor com a password do Diretor	274
Apêndice 30 - Dados totais de utilização do Diretor com a password pessoal.....	274
Apêndice 31 - Dados totais de utilização do Diretor com a password pessoal e do Diretor	275
Apêndice 32 - Dados motivo da utilização: alunos – Diretor	275
Apêndice 33 - Dados motivo da utilização: docentes – Diretor	276
Apêndice 34 - Dados motivo da utilização: Financeiro – Diretor	276
Apêndice 35 - Dados tipo de utilização: normal – Diretor.....	277
Apêndice 36 - Dados tipo de utilização: normal com prazos – Diretor	277
Apêndice 37 - Dados tipo de utilização: urgente com prazos – Diretor	278
Apêndice 38 - Dados totais de utilização – Diretor	278
Apêndice 39 - Dados totais de utilização das plataformas.....	279
Apêndice 40 - Diário de Bordo preenchido pelo CSAE, pág.1	280
Apêndice 41 - Diário de Bordo preenchido pelo CSAE, pág.2	281
Apêndice 42 - Diário de Bordo preenchido pelo CSAE, pág.3.....	282
Apêndice 43 - Diário de Bordo preenchido pelo CSAE, pág.4.....	283
Apêndice 44 - Diário de Bordo preenchido pelo CSAE, pág.5.....	284
Apêndice 45 - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, pág.1	285
Apêndice 46 - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, pág.2.....	286

Apêndice 47 - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, pág.3	287
Apêndice 48 - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, pág.4	288
Apêndice 49 - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, pág.5	289
Apêndice 50 - Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor, pág.1	290
Apêndice 51 - Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor, pág.2	291
Apêndice 52 - Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor, pág.3	292
Apêndice 53 - Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor, pág.4	293
Apêndice 54 - Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor, pág.5	294
Apêndice 55 - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor, pág.1	295
Apêndice 56 - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor, pág.2	296
Apêndice 57 - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor, pág.3	297
Apêndice 58 - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor, pág.4	298
Apêndice 59 - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor, pág.5	299
Apêndice 60 - Transcrição da entrevista - CSAE do Agrupamento “Asas Abertas”	300
Apêndice 61 - Transcrição da entrevista - Adjunto do Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”	313
Apêndice 62 - Transcrição da entrevista - Subdiretor do Agrupamento “Asas Abertas”	322
Apêndice 63 - Transcrição da entrevista - Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”	334
Apêndice 64 - Questionário - Respostas 1ª pergunta	359
Apêndice 65 - Questionário - Respostas 2ª pergunta	359
Apêndice 66 - Questionário - Respostas 3ª pergunta	360
Apêndice 67 - Questionário - Respostas 4ª pergunta	360
Apêndice 68 - Questionário - Respostas 5ª pergunta	361
Apêndice 69 - Questionário - Respostas 6ª pergunta	361
Apêndice 70 - Questionário - Respostas 7ª pergunta	362
Apêndice 71 - Questionário - Respostas 8ª pergunta	362
Apêndice 72 - Questionário - Respostas 9ª pergunta	363
Apêndice 73 - Questionário - Respostas 10ª pergunta	363
Apêndice 74 - Questionário - Respostas 11ª pergunta	364
Apêndice 75 - Questionário - Respostas 12ª pergunta	364
Apêndice 76 - Questionário - Respostas 13ª pergunta	365
Apêndice 77 - Questionário - Respostas 14ª pergunta	365
Apêndice 78 - Questionário - Respostas 15ª pergunta	366

Apêndice 79 - Questionário - Respostas 16ª pergunta.....	366
Apêndice 80 - Questionário - Respostas 17ª pergunta.....	367
Apêndice 81 - Questionário - Respostas 18ª pergunta.....	369
Apêndice 82 - Questionário - Respostas 19ª pergunta.....	370
Apêndice 83 - Questionário - Respostas 20ª pergunta.....	371
Apêndice 84 - Questionário - Respostas 21ª pergunta.....	371
Apêndice 85 - Questionário - Respostas 22ª pergunta.....	372
Apêndice 86 - Questionário - Respostas 23ª pergunta.....	372
Apêndice 87 - Questionário - Respostas 24ª pergunta.....	373
Apêndice 88 - Questionário - Respostas 25ª pergunta.....	373
Apêndice 89 - Questionário - Respostas 26ª pergunta.....	374
Apêndice 90 - Questionário - Respostas 27ª pergunta.....	374
Apêndice 91 - Questionário - Respostas 28ª pergunta.....	375
Apêndice 92 - Questionário - Respostas 29ª pergunta.....	375
Apêndice 93 - Questionário - Respostas 30ª pergunta.....	376
Apêndice 94 - Questionário - Respostas 31ª pergunta.....	376
Apêndice 95 - Questionário - Respostas 32ª pergunta.....	377
Apêndice 96 - Questionário - Respostas 33ª pergunta.....	377
Apêndice 97 - Questionário - Respostas 34ª pergunta.....	378
Apêndice 98 - Questionário - Respostas 35ª pergunta.....	378
Apêndice 99 - Questionário - Respostas 36ª pergunta.....	379
Apêndice 100 - Questionário - Respostas 37ª pergunta.....	379
Apêndice 101 - Questionário - Respostas 38ª pergunta.....	380
Apêndice 102 - Questionário - Respostas 39ª pergunta.....	380
Apêndice 103 - Questionário - Respostas 40ª pergunta.....	381

1 Apresentação e justificação do tema

1.1 Apresentação do tema

Relembramos George Orwell na introdução deste nosso trabalho de investigação sobre plataformas informáticas, em íntima relação com os conceitos de autonomia e de hiperburocracia, quando em *Mil Novecentos e Oitenta e Quatro*, se diz:

“Não havia, é claro, maneira das pessoas saberem se estavam a ser observadas em dado momento. Com que frequência, ou segundo que sistema, a Polícia do Pensamento ligava cada linha individual não podia senão ser objeto de conjeturas. Era até concebível que observassem toda a gente em permanência. Fosse como fosse, tinham acesso à linha de uma pessoa sempre que quisessem. Havia que viver – e vivia-se, graças a um hábito que fazia instinto – no pressuposto de que cada som emitido estaria a ser escutado e, salvo na escuridão, cada movimento, vigiado” (Orwell, 2007, p. 9).

A citação de Orwell parece-nos pertinente, porquanto, nas inquietações e motivações que ocasionaram este estudo, se tenha levantado a questão de as plataformas informáticas usadas nas escolas serem uma nova forma de controlo burocrático, que constrange a autonomia destas. Instrumentos tipicamente simbólicos da modernidade das escolas em termos administrativos, as plataformas informáticas são, também, no discurso do senso comum, encaradas, múltiplas vezes, como novos e eficazes meios de controlo.

Filósofo, que se assume como um “non expert” noutras áreas que não a Filosofia, Lyotard, em *La Condition Post-Moderne*, faz, igualmente, uma afirmação, que consideramos importante destacar, neta introdução. Numa lógica de cada vez mais e melhor desempenho, Lyotard afirma que um dos lemas da sociedade moderna é: “Soyez opératoires, c’est-à-dire commensurables, ou disparaissez.” (Lyotard, 1979, p. 8). Na verdade, segundo o autor:

“Les décideurs essaient pourtant de gérer ces nuages de socialité sur des matrices d’input/output, selon une logique qui implique la commensurabilité des éléments et la déterminabilité du tout. Notre vie se trouve vouée par eux à l’accroissement de la puissance.

Sa légitimation en matière de justice sociale comme de vérité scientifique serait d'optimiser les performances du système, l'efficacité" (Lyotard, 1979, p. 8).

Deixando de lado autores de cariz mais literário e filosófico e focando o nosso olhar na realidade sociológica que nos cerca, consideramos que a descentralização, vivamente anunciada pelo Ministério da Educação, assim como a (pretensa) autonomia das escolas, são temas questionáveis nos dias de hoje. Se a autonomia das escolas é um tópico seriamente debatido ao longo dos últimos anos, este levanta dúvidas na comunidade escolar. Barroso afirma, aliás, que "a autonomia tem sido uma ficção, na medida em que raramente ultrapassou o discurso político e a sua aplicação esteve sempre longe da concretização efectiva das suas melhores expectativas" (Barroso, 2004, p. 49). Lima, por seu turno, e embora admita que nos últimos anos se tem conferido "protagonismo à categoria «autonomia da escola» e às suas variações de ordem político-ideológica" (Lima, 2011, p. 12), considera que esta pretensa autonomia está mais no foro da retórica do que propriamente na ação. Observe-se que o autor considera que se:

"entende(...) que nenhum outro conceito emergiu com semelhante centralidade nos discursos políticos, normativos e académicos no transcurso dos últimos vinte e dois anos, a ponto de ter sido considerado com estatuto semelhante ao de uma "Terra Prometida" (cf. Lima & Afonso, 1995), embora, na prática, revelando profunda ambiguidade e contradições, assumindo frequentemente uma dimensão retórica face a orientações e acções que obstaculizam o exercício de autonomia das escolas em termos minimamente substantivos." (Lima, 2011, pp. 12-13).

Na sequência de várias leis publicadas no pós 25 de abril de 1974 sobre a autonomia da escola, numa fase mais recente, é publicado o Decreto-Lei n.º 137/2012, mais uma vez debruçado sobre a autonomia das escolas, onde se lê, no seu art.º 8, que

"A autonomia é a faculdade reconhecida ao Agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos",

sendo, no entanto, pertinente questionar se as escolas são verdadeiramente proprietárias desta autonomia. Dependendo as escolas diretamente de uma administração centralizada, que limita a

gestão escolar, esta autonomia torna-se utópica e inverosímil. E este controlo torna-se ainda maior a partir da desconcentração da administração do sistema educativo. Tal como refere Formosinho, “Uma rede desconcentrada multiplica a presença do poder central em todos os locais mantendo-se a cadeia hierárquica de comando e proporcionando-se a possibilidade de acção de controlo indirecto” (Formosinho, 1986, p. 64).

Aos falarmos de autonomia, devemos também salientar que as escolas estão dependentes de uma avaliação externa que confere a conformidade, ou não, das decisões tomadas, segundo as regras pré-estabelecidas pelo poder central. Como afirma Lima,

“Não é, portanto, de estranhar que a autonomia da escola represente, há duas décadas, um tópico recorrente nos discursos educativos, embora, aparentemente, com reduzido impacto na administração do sistema educativo e sobretudo com poucas consequências democráticas na governação e administração das escolas” (Lima, 2006, p. 8).

Com efeito, verifica-se que a escola enquanto organização é fácil e repetidamente apelidada pelos seus membros de burocrática, sobretudo quando estes se referem a uma administração altamente centralizada, maioritariamente devido a uma centralização política e administrativa. A verdade é que a aparente liberdade democrática conferida aos diretores das escolas parece não existir efetivamente, porque também eles se veem envolvidos na chamada *teia da burocracia*, que parece dificultar muitas das suas práticas (ou tentativas) de autonomia. Com efeito, nas mais das vezes, o diretor do agrupamento de escola / escolas não agrupadas é concebido como alguém que executa as diretrizes ministeriais, quer no estrito cumprimento da lei, quer no cumprimento das ordens centralizadas de preenchimento das plataformas informáticas.

Assim, esta ascendente introdução das plataformas informáticas na gestão das escolas consiste numa recentralização, traduzida:

“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 estandardização de categorias e a uniformização de processos e de tempos, apoiando uma recentralização da administração do sistema escolar” (Lima, 2015, p. 1346).

e que esta recentralização é capaz de “legitimar tecnicamente os resultados produzidos [...] pela introdução de departamentos ou serviços de monitorização sistemática” (Lima, 2011, p. 79).

Esta recentralização e monitorização sistemática da gestão escolar pode indicar uma dissimulação da autonomia das escolas, explanada nos articulados publicados pelo poder central. Para Meira,

“os discursos políticos e legislativos, apoiados em correntes emergentes de cariz gestor, considerando a Administração sobredimensionada e geradora de “burocracia”, viram na informatização dos serviços e na utilização de plataformas electrónicas um instrumento privilegiado de desburocratização” (Meira, 2017, p. 5).

Ora, esta desburocratização pretendida pode ter originado uma centralização de decisões ao nível do poder central, pondo claramente em causa a autonomia da escola e a sua autonomia de gestão. Para Lima, estamos, hoje, perante novas formas de burocracia

“una burocracia parcialmente desmaterializada, admitiendo en simultáneo componentes de descentralización de determinado tipo y nuevas formas de centralización y de telecontrol, o control a distancia. Se trataría de una burocracia más acelerada, capaz no solamente de una presencia ubicua, sino también de ejercer una compresión del tiempo y de aumentar exponencialmente sus capacidades de cálculo, de medida y de matematización de la realidad social e, incluso, de registro y “grabación” de lo real, con frecuencia a través de procesos automáticos y no dependientes de la voluntad (y, en ocasiones, ni del conocimiento ni de la aquiescencia de los sujetos implicados), amplificando sin precedentes la importancia del material documental, ya mucho más allá de las marcas administrativas tradicionales de tipo escrito” (Lima, 2016, p. 105).

Observe-se o que, a propósito do uso cada vez mais acentuado das plataformas informáticas, diz Daniela Vilaverde e Silva, investigadora que, como nós, considera que: “As novas tecnologias atravessam todas as áreas científicas. A administração educativa e as relações entre o Estado e as periferias são, nos dias de hoje, mediadas pelas tecnologias da informação” (Silva D., 2017, p. 136).

É, pois, pertinente perceber o impacto que as plataformas informáticas têm na gestão das escolas, se mudaram a forma de gestão, ou se as escolas são dependentes das mesmas e, por sua vez, tornando-as mais dependentes da administração educativa.

1.2 Justificação do tema a nível pessoal

Se, antes da frequência do *Mestrado em Administração Educacional*, estávamos certos de que o mundo estava a mudar estruturalmente nas últimas décadas e que avanços tecnológicos de vária ordem alteraram a forma de comunicar, transformando o mundo numa aldeia global digital¹, não teríamos talvez, ainda, dedicado a devida atenção a estas mudanças em termos de políticas educativas. Certo é que não tínhamos ainda ousado equacionar a existência da escola como uma organização hiperburocrática, como a apelida Lima. Quando muito, estávamos certos da existência de novas relações pedagógicas na era digital, isto é, de novas formas de ensino-aprendizagem, não tendo, todavia, feito ainda uma reflexão profunda em termos da “visão hiperburocrática”, a que Lima se refere, e que origina “concepções organizacionais de escola inerentes [que] acentuam as dimensões formais e objetivas, o cálculo racional e o planeamento, a forte articulação, de tipo mecânico, entre os diferentes componentes da organização escolar, a centralização, a ordem e a hierarquia” (Lima, 2015, p. 1346).

A curiosidade pessoal pela informática – desde a utilização básica da informática no dia a dia até à criação de algumas plataformas que estão em uso nas escolas – leva-nos a considerar este tema particularmente atraente, no sentido de observar, investigar e compreender o nível de complexidade, a recolha de dados que faz, a simplificação de processos, as tensões criadas, as contradições geradas e os obstáculos criados pelas plataformas (impostas pelo MEC), bem como compreender quais são as suas finalidades.

Questionado sobre o controlo do poder central nas escolas, Lima (2010) define-o como “Taylorismo informático”, tendo em conta a existência de um controlo superiormente hierárquico dos processos de gestão escolar.

É nosso intuito, nesta investigação, averiguar até que ponto o “boom” das plataformas informáticas na gestão escolar – quer as impostas pela administração central, quer as que foram, entretanto, criadas ou adotadas pelo órgão de gestão da escola – reforça e confere autonomia às escolas, ou verificar se estas vieram tão somente gerar uma hiperburocracia na gestão escolar.

¹ Manuel Castells é perentório, quando afirma, “O nosso mundo está em processo de transformação estrutural desde há duas décadas. É um processo multidimensional, mas está associado à emergência de um novo paradigma tecnológico, baseado nas tecnologias de comunicação e informação, que começaram a tomar forma nos anos 60 e que se difundiram de forma desigual por todo o mundo. Nós sabemos que a tecnologia não determina a sociedade: é a sociedade.”. Também nós consideramos que o impacto das tecnologias na sociedade é de uma cada vez maior amplitude e, inegavelmente, esta é multifacetada, afetando, inevitavelmente, a forma como a escola se transforma enquanto organização (Castells, *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política*, 2005, p. 17).

De igual forma, nos interessa aferir as limitações e obstáculos que o uso das plataformas origina. Como afirma Lima, numa entrevista publicada na página online da *FenProf*:

“A crítica ideológica à burocracia pública estatal, ignorando os fenómenos de burocratização empresarial e das organizações privadas, e a tentativa da sua superação através de modelos de governação pós-burocrática, considerados inovadores e flexíveis, mas à margem de soluções governativas mais democráticas e participadas, tem resultado, contraditoriamente, na emergência de uma hiper-burocracia” (Lima, 2010).

1.3 Formulação do problema de investigação

As plataformas informáticas, se observadas como um mecanismo burocrático de centralização, podem corresponder, em certa medida, a um controlo à distância da gestão escolar por parte do poder central, não só na medida em que tudo o que é operacionalizado pela escola é automaticamente do conhecimento do poder central, mas também na limitação que o poder central impõe às escolas nas opções dadas pelas plataformas. Poderá não ser errado desde já afirmar que existe um controlo, por vezes oculto, por parte do poder central em relação às decisões das escolas, tendo em conta as limitações impostas pelas plataformas informáticas.

O registo automático a nível central na hora em que a plataforma é preenchida não é mais que um reforço do poder central, deixando de lado o discurso da autonomia das escolas. Não podem as escolas traçar um rumo de gestão com autonomia, quando estas estão dependentes de decisões tomadas superiormente, as quais têm obrigatoriamente de respeitar, pois as plataformas estão formatadas somente para o tipo de decisão que o poder central institui.

Perceber, investigando, este novo fenómeno de “autonomia centralizada”, com base nas relações de poder entre a escola e o poder central, o poder central e as empresas que gerem as plataformas e as empresas que gerem as plataformas e os fornecedores, torna-se pertinente por forma a conseguir perceber se estamos a assistir a uma real autonomia das escolas.

Quando falamos de plataformas informáticas ao serviço da gestão escolar, não falamos somente das que são operadas pelo diretor, ou sob a sua supervisão, quando estas são delegadas em alguém, referimos também as plataformas que são geridas pelos serviços administrativos e pelos professores. É importante, portanto, observar as possíveis tensões geradas entre os atores no uso destas plataformas. Perceber também se as “infidelidades normativas” persistem ainda com o uso das plataformas informáticas é outro dos nossos intuitos.

1.4 Perguntas de partida

- As plataformas informáticas limitam as decisões do órgão de gestão das escolas?
- O órgão de gestão consegue tomar decisões de gestão sem utilizar as plataformas que o poder central disponibiliza?
- O preenchimento das diversas plataformas retira tempo ao órgão de gestão relativamente às questões pedagógicas?
- Há possibilidade de importação de dados entre as plataformas, ou existem dados inseridos em duplicado?
- Qual a interação existente através das plataformas entre o órgão de gestão e o CSAE?
- Existe uma simplificação da gestão intermédia, de acordo com as plataformas adotadas pela escola?
- As plataformas ajudam no dia a dia dos detentores de cargos de gestão intermédia (sumários, faltas, disciplina, relatórios, avaliações, etc.)?
- As plataformas adotadas pelo órgão de gestão para utilização interna são utilizadas pelos atores escolares na sua plenitude?

1.5 Objetivos gerais e específicos

Estabelecemos como objetivos:

- Compreender o grau de dependência do órgão de gestão escolar em relação às plataformas informáticas nas suas decisões.
- Observar profundamente se existem limitações impostas pelas plataformas ao órgão de gestão nas suas decisões.
- Observar e compreender o nível de stresse gerado no órgão de gestão escolar, quando o tempo destinado às plataformas é supridor do tempo necessário para as questões pedagógicas.
- Observar o uso das plataformas adotadas pelo órgão de gestão e questionar o grau de satisfação dos atores, professores detentores de cargos de gestão.

1.6 Hipóteses teóricas

- As plataformas informáticas geram uma dependência exacerbada do órgão de gestão escolar em relação ao poder central.
- O órgão de gestão da escola e os seus dependentes hierárquicos vivem uma era de hiperburocracia sem precedentes.
- As plataformas informáticas reduzem ou retiram por completo a autonomia do órgão de gestão escolar.
- Os órgãos de gestão intermédia não utilizam todas as potencialidades das plataformas adotadas pelo órgão de gestão escolar.

CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

A organização escolar que nos propomos investigar nesta dissertação é um Agrupamento de escolas criado com base no Decreto-Lei 75/2008 de 22 de abril, e subsequentes retificações, que regulamentam o seu funcionamento. Por questões imperativas de anonimato, na presente investigação, a ela nos referiremos como Agrupamento “Asas Abertas”, no sentido de proteger a organização e os seus atores.

O Agrupamento “Asas Abertas” tem um órgão de gestão e administração unipessoal, o diretor. No nosso organograma do órgão de gestão, incluímos o subdiretor, três adjuntos, seis assessores e o CSAE, considerando-os como elementos importantes na gestão do Agrupamento. Embora abaixo expliquemos, à luz da legislação portuguesa, a composição dos Órgãos de Gestão e Administração Escolar, realçamos que esta opção de incluir estes atores no nosso organograma se deveu ao facto de, aquando da apresentação do nosso projeto ao Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”, este ter-nos apresentado três outros atores que seriam, metaforicamente, a roda que faz girar e funcionar todo o agrupamento, no que às plataformas informáticas diz respeito. Daí que, escapando à lógica da lei, ou seja, ao plano das orientações para a ação, tenhamos tomado a opção de, em acordo com o plano da ação, considerar o órgão de gestão com a constituição que abaixo se esquematiza. Perceberemos, com o evoluir desta dissertação, que Subdiretor, Adjunto e CSAE acedem às plataformas, num ato diário de gestão. Assim, cada Adjunto do Diretor tem a seu cargo os alunos de um determinado nível de ensino. Um Adjunto tem a cargo os alunos do ensino secundário, um outro os alunos do 2º e 3º ciclo e os alunos do ensino pré-primário e do 1º ciclo estão a cargo de outro. Existem 6 assessores, que prestam apoio ao ensino recorrente, ao ensino profissional e ao programa Qualifica, os restantes apoiam os Adjuntos com os alunos do ensino básico, outro com os alunos do ensino secundário e, por último, existe um assessor para a informática. O Agrupamento é constituído por 11 estabelecimentos de ensino, desde o pré-escolar até ao 12º ano, incluindo cursos profissionais. Fazem parte do Agrupamento 313 docentes, distribuídos pelos 11 estabelecimentos. Todos os dados que constam da caracterização da organização escolar foram fornecidos pelo Subdiretor do Agrupamento.

Esta composição dos Órgãos de Gestão e Administração Escolar² segue, como se afirmou, a legislação vigente, nomeadamente o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, onde se encontram consignadas as atribuições do Diretor, do Conselho Geral e do Conselho Pedagógico. Ao Diretor cabe, como se afirma neste normativo, “a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo, para o efeito, a presidência do conselho pedagógico.” (cf. Preâmbulo). Entendendo o Governo, ainda neste Preâmbulo, que é importante “reforçar a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direcção das escolas para reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação.”, cabe também ao Diretor a “gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira” (cf. capítulo II, Artigo 8). Já o Conselho Geral deve assegurar que nele participam “representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do município e da comunidade local.”, como se encontra exarado no capítulo III, artigo 12. Este órgão de direcção estratégica, responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, tem a seu cargo (i) assegurar a participação da comunidade educativa; (ii) articular com o município; (iii) e – importa destacar – “a) Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros, à excepção dos representantes dos alunos; b) Eleger o director, nos termos dos artigos 21.º a 23.º do presente decreto-lei” (cf. capítulo III, artigo 13). Muito importante também é o facto de se conferir a este órgão a capacidade para destituir o diretor que, por isso mesmo, lhe presta contas. No Agrupamento “Asas Abertas”, o Conselho Geral é constituído por 7 representantes do pessoal docente, sendo um deles o Presidente do Conselho Geral, 2 representantes do pessoal não docente, 4 representantes dos pais e encarregados de educação, 3 representantes da autarquia, 2 representantes dos alunos e 3 representantes da comunidade local. O Diretor faz parte do Conselho Geral como membro convidado. Quanto ao Conselho Pedagógico, no qual tem assento um número limitado de membros por questões operacionais (15, no máximo, de acordo com o Decreto-Lei 75/2008), este é considerado um órgão “de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.” (cf. capítulo III, artigo 31º). Tem a seu cargo 13 competências, entre as quais destacamos (i) elaboração do Projeto Educativo; (ii) apresentação de propostas para

² Convém relembrar que, neste normativo, se considera que “São órgãos de direcção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas os seguintes: a) O conselho geral; b) O director; c) O conselho pedagógico; d) O conselho administrativo.” (cf. capítulo III, artigo 10º).

elaboração do regulamento interno e dos planos anuais e plurianuais de atividades. Importa, ainda, realçar que, segundo o exarado no Decreto-Lei 137/2012, de 2 de julho, “Com a nova constituição do conselho pedagógico confere-se-lhe um caráter estritamente profissional, confinando a sua constituição a docentes” (cf. Preâmbulo, sublinhado nosso), alterando-se, desta forma a sua composição relativamente ao disposto no normativo que nos tem vindo a ocupar. Este mesmo normativo indica que, agora, o número limite dos membros que constituem o Conselho Pedagógico é de 17. Muito importante é também a ressalva presente no artigo 32º, ponto 6, onde surge consignado que “Os representantes do pessoal docente no conselho geral não podem ser membros do conselho pedagógico”. O Conselho Pedagógico do Agrupamento “Asas Abertas” é composto pelo Diretor, que preside a este órgão por inerência do cargo, pelo representante do departamento da Educação Pré-escolar, pelo representante do departamento do 1.º Ciclo do Ensino Básico, pelo representante do departamento de Línguas Clássicas e Românicas, pelo representante do departamento de Línguas Estrangeiras, pelo representante do departamento de Ciências Sociais e Humanas, pelo representante do departamento de Filosofia e Expressões Artísticas, pelo representante do departamento de Matemática e Ciências da Natureza, pelo representante do departamento de Ciências Experimentais, pelo representante do departamento de Educação Física e Desporto, pelo representante do departamento de Economia, Informática e Eletrónica, pelo Representante dos Coordenadores de ano do 1.º ciclo do Ensino Básico, pelo Representante dos Coordenadores de Diretores de Turma do 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico, Representante dos Coordenadores de Diretores de Turma do Ensino Secundário, pelo Coordenador das Bibliotecas, pelo Representante dos Diretores dos Cursos Profissionais e pelo Coordenador da Equipa Multidisciplinar de Apoio ao Aluno.

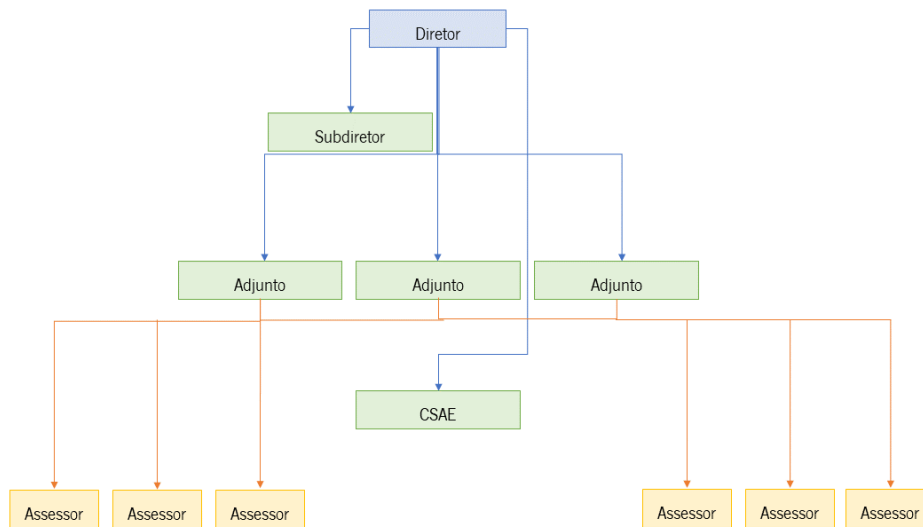


Figura 1 - Organograma do Órgão de Gestão (elaborado pelo autor)

1 Estabelecimentos de ensino, ciclos de ensino, turmas, alunos e assistentes operacionais

1.1 Pré-escolar

No Agrupamento “Asas Abertas”, existem 6 estabelecimentos com 54 alunos no pré-escolar com a idade de 3 anos. Em 7 estabelecimentos, funciona o ensino pré-escolar com alunos de 4 e 5 anos, respetivamente com 68 e 55 alunos. Em 6 dos estabelecimentos, funciona o ensino pré-escolar para alunos com mais de 5 anos.

No ensino pré-escolar, estão matriculados 203 alunos, 7 dos quais com necessidades especiais, funcionando em 11 salas e estão alocados 14 docentes. O número de assistentes operacionais neste nível de ensino é de 14, distribuídos pelos 7 estabelecimentos.

1.2 1º ciclo do ensino básico

O 1º ciclo do ensino básico funciona em 6 estabelecimentos de ensino com 117 alunos, 5 dos quais com necessidades especiais, matriculados no 1º ano, correspondendo a 8 turmas. Nos mesmos 6 estabelecimentos de ensino, funcionam as turmas de 2º ano, com 130 alunos, 5 deles com necessidades especiais, matriculados em 10 turmas; o 3º ano com 166 alunos, 14 dos quais com necessidades especiais, e o 4º ano do ensino básico com 160 alunos, 7 destes com necessidades educativas, matriculados em 10 turmas.

No 1º ciclo do ensino básico do Agrupamento, estão matriculados um total de 573 alunos, 31 deles com necessidades educativas, matriculados em 41 turmas, no entanto, funcionam em regime de turmas mistas 12 destas turmas, em 5 dos 6 estabelecimentos, perfazendo assim um total de 29 turmas efetivas. Estão alocados ao ensino do 1º ciclo do ensino básico 32 docentes. Apoiam as atividades destes estabelecimentos de ensino 17 assistentes operacionais.

1.3 2º ciclo do ensino básico

O ensino do 2º ciclo do ensino básico funciona num só estabelecimento do Agrupamento. Estão matriculados no 5º ano do ensino básico 150 alunos, 9 destes com necessidades especiais, distribuídos por 7 turmas. No 6º ano do ensino básico, estão matriculados 149 alunos, 5 com necessidades especiais, repartidos por 7 turmas.

No 2º ciclo do ensino básico, estão matriculados 299 alunos, 14 dos quais com necessidades especiais, funcionando este ciclo de ensino com 14 turmas.

1.4 3º ciclo do ensino básico

Neste Agrupamento, o 3º ciclo do ensino básico funciona em 2 estabelecimentos, com 179 alunos matriculados no 7º ano, 4 deles com necessidades especiais, distribuídos por 8 turmas.

No 8º ano, estão matriculados 184 alunos, 7 dos quais com necessidades especiais, distribuídos igualmente por 8 turmas. No último ano deste ciclo de ensino, 9º ano, estão matriculados 216 alunos, 3 deles com necessidades especiais, distribuídos também por 8 turmas.

Neste ciclo do ensino básico, estão matriculados um total de 579 alunos, 14 deles com necessidades especiais, distribuídos por 24 turmas.

1.5 Ensino secundário

O ensino secundário neste Agrupamento funciona num só estabelecimento, com 380 alunos matriculados no 10º ano, 4 deles com necessidades especiais, distribuídos por 14 turmas. No 11º ano, estão matriculados 409 alunos, distribuídos por 16 turmas. Neste ano de escolaridade, não estão matriculados alunos com necessidades especiais. No 12º ano, estão matriculados 370 alunos, tendo 1 necessidades especiais, distribuídos por 16 turmas. No Agrupamento, funciona também o ensino noturno, estando matriculados 270 alunos distribuídos por 9 turmas.

No ensino secundário, estão matriculados 1429 alunos, 5 com necessidades especiais, distribuídos por 55 turmas.

1.6 Ensino Profissional

No Agrupamento “Asas Abertas”, funcionam também turmas do ensino profissional, estando matriculados no 1º ano 93 alunos distribuídos por 5 turmas, no 2º ano 114 alunos repartidos por 5 turmas e, no 3º ano, estão matriculados 115 alunos distribuídos por 5 turmas.

No ensino profissional, estão matriculados um total de 322 alunos, repartidos pelas 15 turmas.

1.7 Dados gerais dos alunos, turmas e docentes do Agrupamento

No Agrupamento onde decorreu a investigação, estão matriculados um total de 3405 alunos, 71 dos quais têm necessidades especiais, distribuídos por 148 turmas. Estão alocados a este Agrupamento 313 docentes distribuídos pelos vários níveis de ensino. Foi possível recolher a informação sobre os docentes alocados ao ensino pré-escolar e 1º ciclo, não sendo possível determinar os professores alocados ao 2º ciclo, 3º ciclo, ensino secundário e ensino profissional, dado que alguns dos docentes lecionam em mais de um estabelecimento do Agrupamento. Foi, no entanto, possível apurar que o total de docentes alocados a esses níveis de ensino é de 267 docentes. O mesmo acontece com os dados dos assistentes operacionais, conseguimos apurar que no total estão alocados ao Agrupamento 85 assistentes operacionais, 14 no ensino pré-escolar, 17 no 1º ciclo do ensino básico e os restantes 54 estão colocados em 2 estabelecimentos de ensino, onde é lecionado o 2º e 3º ciclo do ensino básico e o ensino secundário, incluindo o ensino profissional.

2 Departamentos curriculares e Diretores de Turma

Os docentes do Agrupamento “Asas Abertas” estão distribuídos por 10 departamentos curriculares, da seguinte forma:

- Departamento Educação Pré-Escolar – 11 docentes;
- Departamento 1.º Ciclo do Ensino Básico – 20 docentes;
- Departamento Línguas Clássicas e Românicas – 46 docentes;
- Departamento Línguas Estrangeiras – 27 docentes;
- Departamento Ciências Sociais e Humanas – 28 docentes;
- Departamento Filosofia e Expressões Artísticas – 31 docentes;
- Departamento Matemática e Ciências da Natureza – 33 docentes;
- Departamento Ciências Experimentais – 36 docentes;

- Departamento Educação Física e Desporto – 26 docentes;
- Departamento Economia, Informática e Eletrónica – 28 docentes;

Em cada estabelecimento de ensino do 1º ciclo, existe um coordenador de estabelecimento, assim como na escola “Asas Abertas 2”³, havendo no total 7 coordenadores de estabelecimento. Na sede do Agrupamento, não existe esta figura, estando a coordenação assegurada pelo Diretor.

No Agrupamento “Asas Abertas”, existem 128 Diretores de Turma, tendo nós considerado os Professores titulares de turma do 1º ciclo como Diretor de Turma. Existem assim 29 Diretores de Turma alocados ao 1º ciclo, 31 Diretores de Turma alocados ao 2º e 3º ciclos na escola “Asas Abertas” e em “Asas Abertas 2” e 68 Diretores de Turma na escola “Asas Abertas”, no 3º ciclo e secundário. O número de Diretores de Turma é inferior ao total de turmas, 148, dado que, às 9 turmas do ensino noturno, só estão atribuídos 3 Diretores de Turma e há 4 Diretores de Turma que exercem esse cargo de gestão intermédia em duas turmas.

Relativamente aos coordenadores dos Diretores de Turma, o Agrupamento “Asas Abertas” tem esse cargo atribuído na sede de Agrupamento a 1 coordenador dos Diretores de Turma dos Professores que tem esse cargo de gestão intermédia no ensino básico, 1 coordenador para os Diretores de Turma que tem a seu cargo as turmas no ensino secundário e 1 coordenador para os Diretores de Turma que tem essa função com as turmas dos cursos profissionais. Na escola “Asas Abertas 2”, esse cargo é assumido por 1 coordenador de Diretores de Turma dos Professores que tem a seu cargo as turmas do 2º ciclo e outro coordenador para os Diretores de Turma das turmas do 3º ciclo.

³ Do Agrupamento “Asas Abertas” faz parte também uma escola EB 2/3 que designaremos, doravante, por “Asas Abertas 2”.

CAPÍTULO II - AS PLATAFORMAS INFORMÁTICAS NA GESTÃO ESCOLAR

É notória, nos últimos anos, a proliferação do uso de sistemas e plataformas informáticas nas escolas. Desde o computador “Magalhães”, passando pelos quadros interativos nas salas de aula, é certo que, hoje, qualquer passo que a escola dê depende de uma plataforma informática. De uma simples requisição de produtos de limpeza a um concurso para a substituição de um professor, a escola vê-se submergida em plataformas informáticas para conseguir uma gestão eficaz.

Com efeito, cada vez mais se verifica que as organizações escolares se veem a braços com constantes e rápidas mudanças tecnológicas na sua gestão. É certo que verificamos mudanças nas últimas décadas e que assistimos, por exemplo, à passagem do uso normal da lousa do Estado Novo, para o caderno diário, para os trabalhos de casa e trabalhos na sala de aula, para o uso quase contínuo de ferramentas digitais ou computadorizadas, quer na sala de aula, quer em casa do aluno e, sobretudo (e indo já para além do que se refere apenas à relação professor-aluno), na gestão das organizações escolares.

Se, de forma mais ou menos consensual, se aceita que a escola já não vive sem o digital e que as novas pedagogias passam, inegavelmente, pelo recurso às novas tecnologias de educação (*cf.*, por exemplo, animações em *powerpoint*, recurso ao *Youtube*, às plataformas *Padlet*, ou *Voki*, entre tantas outras⁴ tecnologias digitais que pululam nas salas de aula), não será tão certo que uma grande maioria dos atores educativos tenha consciência plena da importância das plataformas digitais nas dinâmicas diárias da escola no seu funcionamento como organização educativa. De entre os atores educativos, provavelmente, um grande número de docentes terá noção da existência de duas ou três plataformas, porque com elas lida anualmente, a saber: a plataforma Mega – Manuais Escolares Gratuitos (é frequente alguns encarregados de educação recorrerem à figura do Diretor de Turma e/ou professor titular de turma, ou a membros do órgão de gestão da escola e a funcionários administrativos para compreenderem como funciona o acesso aos manuais escolares gratuitos), ou o sistema SIGRHE – Sistema Interativo de Recursos Humanos

⁴ Observe-se o que a este propósito advoga Patrícia Almeida, quando afirma: “No momento presente, a sociedade encontra-se rendida às Tecnologias Digitais (TD), maioritariamente associadas à melhoria das condições de vida e de trabalho. De acesso fácil, rápido e barato, as TD são caracterizadas pela permanente mudança: ultrapassado o ambiente estático da entrega de conteúdo da web 1.0, vive-se o ambiente participativo da criação e partilha da web 2.0 e avizinha-se o ambiente dinâmico dos *interfaces* móveis, do mundo virtual, da web semântica 3.0. Constata-se que nem sempre as mudanças foram bem aceites pelos imigrantes digitais, aqueles que não nasceram e cresceram num mundo digital e se esforçam por pertencer-lhe, face aos que o fizeram e dele usufruem naturalmente, os nativos digitais (Prensky, 2001). Entre hostilidade e entusiasmo, considera-se que, presentemente, prevalece uma imagem tecnopositivista, já que as TD oferecem consideráveis mais-valias e ampliam as capacidades do ser humano (Lévy, 1999).” (Almeida, 2018, p. 6)

da Educação (sistema ao qual os docentes acedem para concursos de colocação de professores) e as plataformas internas de gestão administrativa escolar, usadas em ritmo diário nas escolas, para registo de sumários, de ausências de alunos, entre outras valências que não nos interessa agora considerar. Ressalve-se, porém, que, de escola para escola, estas plataformas internas divergem entre si. As suas potencialidades, todavia, são, acreditámo-lo, subaproveitadas por aqueles que com elas lidam diariamente – sobretudo pais e encarregados de educação e pelos próprios docentes. Observe-se que, em 2011, num “Estudo de Implementação da Plataforma Electrónica de Apoio à Gestão Escolar da Rede Pública de Escolas do Ensino Básico e Secundário”, publicado pela DGEEC (Direção-Geral de Estatísticas de Educação e da Ciência) se afirmava que:

“Neste campo, têm-se verificado fortes ineficiências e subaproveitamento das potencialidades das novas tecnologias nos processos de gestão: - Na maior parte das escolas, os processos de gestão críticos continuam a ser efectuados sem recurso a tecnologia (e.g. apenas 12% das escolas recorre a internet ou intranet para efectuar inscrições; somente 6% recorre a estes meios para processar os sumários; apenas 5% das escolas utiliza sistemas electrónicos de gestão documental) - Na comunicação entre os agentes da comunidade de ensino, verifica-se ainda uma forte preferência por canais tradicionais, em detrimento dos canais de comunicação electrónicos, como o e-mail, mensagens instantâneas, fóruns, etc.” (Ciência, 2011, p. 5).

O que se verifica é que a modernidade parece dar voz não só à implementação das plataformas impostas pelo poder central, mas também à criação de uma multiplicidade de plataformas que as organizações escolares se vêm quase obrigadas a utilizar na sua gestão dos recursos, sejam eles recursos físicos ou humanos. Na realidade, sabe-se que “La tecnología permite hoy, a muy bajo coste, almacenar, procesar y transmitir información como nunca antes” (Enguita & Cupeiro, 2016, p. 4).

Claramente, este fenómeno de mudança não se restringe à gestão da organização escolar, sentindo-se de forma intensa no dia a dia dos atores escolares. Podemos inclusivamente concluir, como referem Enguita & Cupeiro (2016), que o uso do livro em formato digital substituiu o livro palpável, as pesquisas no *google* impuseram-se à utilização mais tradicional das bibliotecas, os navegadores de *internet* (com *blogues* informativos de todo o género) impõem-se, em detrimento do uso do jornal ou revistas especializadas, o uso do email, institucional ou não, do professor para comunicar com os alunos, ou com os encarregados de educação (deixando de o fazer

presencialmente) assume proporções cada vez maiores, a correção automática de textos padronizados, entre tantas outras “novidades” informáticas que poderíamos elencar, são, a cada dia que passa, uma realidade cada vez mais presente nos nossos hábitos e afazeres diários (Enguita & Cupeiro, 2016, p. X).

Já Weber tinha percecionado o valor da máquina, quando referiu que “Atualmente, a guerra é uma guerra de máquinas” (Weber, 1991, p. 49). Na verdade, a guerra, na atualidade, é vista como uma guerra tecnológica e de sistemas computadorizados. Como refere Wiener, autor da teoria da Cibernética, “As máquinas computadoradas atuais se estão desenvolvendo tão depressa que praticamente cada máquina construída é *um modelo novo*” (Wiener, 1968, p. 152). Ora, este é um conceito muito futurista de Wiener, surgido na primeira metade do século passado, mas absolutamente verdadeiro nos dias de hoje, corroborado pelo comprovado desuso da lousa, a qual cedeu a sua primazia aos *Tablets*, cada vez mais multifacetados, e recentemente promovidos pelo poder central junto das organizações escolares no âmbito do Plano Nacional de Leitura, decisão de cariz questionável, à qual poderemos voltar mais tarde.

De acordo com a investigação feita por Enguita e Cupeiro, em Espanha, “o Wikipedia veio a ser proibido nas escolas e até mesmo em algumas universidades, na sala de aula e também em casa, satinizada como uma fonte não confiável e convite ao plágio” (Enguita & Cupeiro, 2016, p. 5). Objetivamente, isto permite-nos concluir que “O progresso não só impõe novas possibilidades para o futuro como também novas restrições” (Wiener, 1968, p. 46).

Perante esta ascendente introdução das TIC e, aspeto que mais nos importa analisar neste estudo, das plataformas informáticas na gestão das escolas, e face à sua imposição por parte do poder central, tendo em conta a existência de um controlo superiormente hierárquico de todos os processos de gestão escolar, Lima afirma que, com o recurso às tecnologias da informação e comunicação, surge uma recentralização da administração do sistema escolar e que esta recentralização é capaz de “legitimar tecnicamente os resultados produzidos [...] pela introdução de departamentos ou serviços de monitorização sistemática” (Lima, 2011, p. 79).

Em boa verdade, o Taylorismo assenta na possibilidade de o ator ser capaz de executar a sua tarefa ou função com a máxima eficiência, sendo este mesmo ator uma extensão da própria máquina. Se considerarmos o órgão de gestão das organizações escolares como uma extensão da máquina central, o Ministério da Educação, que se limita a executar as ordens emanadas pelo poder central, o órgão de gestão não é mais que uma mecanização do poder central. Tendo em conta Wiener, atrevemo-nos a afirmar que “A máquina computadorada representa o centro da fábrica

automática, mas jamais será a totalidade da fábrica” (Wiener, 1968, p. 153). Consideramos, pois, que, embora o órgão de gestão seja responsável por operacionalizar as demandas legais do poder central, o mesmo não é detentor de poder, estando este somente entregue ao Ministério da Educação.

Tendo em conta que as organizações escolares se encontram obrigadas a utilizar plataformas impostas pelo poder central, estas não se impedem de requerer, para elas, plataformas que agilizem o seu dia a dia, a sua gestão interna e, ainda, a sua abertura para o exterior. Por certo, não conseguimos, na atualidade, encontrar organizações educativas que não tenham permutado o uso do livro de ponto por uma plataforma informática capaz de o fazer. Diferentes escolas, aliás, utilizam diversas plataformas, e é recorrente no discurso de um qualquer professor as referências a plataformas como o *eSchooling*, ou a plataforma INOVAR. Estes mesmos professores, há bem poucos anos, num plano de inovação tecnológica, aprendiam a gerir folhas *excel*, a elaborar apresentações em *powerpoint*, ou a trabalhar com quadros interativos que, nas mais das vezes, nos dias de hoje, são usados como meros projetores, sem qualquer exploração real das tão apregoadas potencialidades desta ferramenta. Para além disso, e novamente focando nas plataformas que, aqui e agora, nos importa estudar, urge não esquecer que uma mesma plataforma é capaz de gerir informações necessárias ao bom funcionamento da organização escolar, sendo, por exemplo, um meio de comunicação entre todos os atores, um auxiliar na elaboração de documentos e relatórios necessários para os docentes e turmas. Sendo estas plataformas abertas, em parte, aos pais e encarregados de educação, as mesmas vão servir como meio de comunicação entre professores-alunos-pais/encarregados de educação. Além do mais, os pais/encarregados de educação e os alunos podem consultar, à distância, toda a informação de que necessitam, sem a obrigatoriedade de se deslocarem à escola. Importa, pois, repensar as relações interpessoais, já que a impessoalidade nas relações escola/família começa a ser uma questão pertinente nos dias de hoje, mesmo no interior da escola entre professores e professores e gestão.

Com efeito, esta recentralização e monitorização sistemática da gestão escolar pode indicar uma ausência da autonomia das escolas, que, para Meira, por via das plataformas electrónicas, pode dar lugar a um instrumento privilegiado de desburocratização (Meira, 2017, p. 5).

Ora, esta desburocratização pretendida pode ter originado uma centralização de decisões ao nível do poder central, pondo claramente em causa a autonomia da escola e a sua autonomia de gestão. No entanto,

“É um facto que assistimos à (re)emergência de princípios de racionalização, eficácia/eficiência, progresso e consenso que, através das tecnologias de informação e comunicação, se têm vindo a transformar numa obsessão colectiva, legitimando o controlo centralizado sobre as organizações e os agentes que as constituem” (Pereira, 2009, p. 9).

Todavia, toda esta gestão e novidade tecnológica e digital relativamente recente deveria ter como fim um alívio nos afazeres diários das organizações escolares, e evidenciar uma autonomia nas decisões dessas organizações. Essa autonomia, segundo o Decreto-Lei nº 75/2008, é conferida ao diretor da organização escolar, sobretudo quando “considerando a centralidade que lhe foi atribuída como elemento da reforma da administração das escolas (...) mais dependente da liderança unipessoal e da respectiva concentração de poderes no interior das escolas” (Lima, 2011, p. 47). Na verdade, a partir da publicação deste Decreto-Lei

“a figura de diretor inscreve-se não num movimento de reforço da autonomia da escola (...) mas antes num movimento de desconcentração algo radicalizado (...) em que o cargo de diretor mais tipicamente representaria o “rostro” do poder central junto de cada escola” (Lima, 2011, p. 47).

1 Regulação e autonomia: limites e fronteiras entre o real e o ficcional

Já o dissemos *supra*: o conceito de *autonomia* faz parte dos discursos e das alterações a que tem vindo a ser sujeito o sistema educativo português⁵ ao longo das últimas décadas e, frequentemente, surge associado a dois outros conceitos: *descentralização* e *desconcentração*.

Interessa, portanto, antes da realização da reflexão teórica em torno dos modelos que irão orientar a nossa análise sociológica do agrupamento “Asas Abertas” e das premissas teóricas que nos guiam, encetar uma breve reflexão sobre os conceitos de regulação e da prática de autonomia.

⁵ Importa observar que, embora nos interessa o caso português, estamos conscientes do que se afirma no relatório Eurydice de 2007, “Autonomia das Escolas na Europa”, revelador dos conhecimentos produzidos no quadro da União Europeia, onde se diz que: “Actualmente, é aceite em quase toda a Europa o princípio de que as escolas devem ser autónomas em pelo menos algumas áreas da sua gestão. Este consenso resulta de três décadas de mudanças, iniciadas paulatinamente nos anos 80, ganhando alento nos anos 90 e nos primeiros anos deste século. (...) apesar da mudança de contexto das políticas – desde a necessidade de uma participação mais democrática até uma gestão pública mais eficiente e, na actualidade, à preocupação com a melhoria da qualidade do ensino –, o resultado global consistiu na atribuição de mais responsabilidades e poderes de decisão às escolas. De um modo geral, as reformas empreendidas nesse sentido foram impostas às escolas num processo legislativo que partiu do topo para a base.” (Eurydice, 2007, p. 6) Não obstante, também se salienta que a “autonomia das escolas não é tradição na Europa. Em termos históricos, as escolas tiveram pouca liberdade para definir o currículo, estabelecer objectivos de ensino ou gerir recursos financeiros e humanos”. (Eurydice, 2007, p. 7, sublinhado nosso). Do que aqui se expõe, evidencia-se, naturalmente, aquilo que Barroso considera ser “a transversalidade das regulações e a interação entre os diferentes níveis de influência.” (Barroso, 2018, p. 1075).

Fá-lo-emos porquanto entendemos como relevante discernir se a criação de tantas das plataformas informáticas atualmente em vigor serviu para regular⁶ o trabalho e funções dos diretores de escola – sobretudo quando equacionamos a obrigatoriedade do seu preenchimento dentro de balizas temporais assaz limitadas –, ou se, ainda, estas plataformas configuram mais uma das formas de avaliação⁷, implicando esta um claro défice de autonomia das escolas, situação que permite a Lima considerar que a autonomia é uma *questão de retórica* (Lima, 2011, p. 13) e a Barroso afirmar que “a ‘autonomia’ tem sido uma ficção, na medida em que raramente ultrapassou o discurso político e a sua aplicação esteve sempre longe da concretização efectiva das suas melhores expectativas” (Barroso, 2004, p. 49).

O poder central usa, como estratégia política, a bandeira da autonomia das escolas, porém, a mesma serve mais para “legitimar” os objectivos de controlo por parte do governo e da sua administração, do que para “libertar” as escolas e promover a capacidade de decisão dos seus órgãos de gestão (Barroso, 2004, p. 50).

Na sequência de várias leis publicadas após o 25 de abril de 1974 sobre a autonomia da escola, é publicado o Decreto-Lei n.º 137/2012, como aqui já fizemos alusão, mais uma vez debruçado sobre a autonomia das escolas, onde se lê, no seu art.º 8, que

“A autonomia é a faculdade reconhecida ao Agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da acção social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos”.

No entanto, parece pertinente questionar se as escolas são verdadeiramente proprietárias desta autonomia, pois sabe-se que existe a necessidade de uma “contínua vigilância sobre o desempenho” (Morgan, 2006, p. 174) dos atores escolares por parte do poder central. Em boa verdade,

“A lei pode ser definida como o controle ético aplicado à comunicação, e à linguagem enquanto forma de comunicação, especialmente quando tal aspecto normativo esteja sob

⁶ Note-se que Barroso distingue três tipos de regulação: (i) a regulação transnacional; (ii) a regulação nacional e, por fim, (iii) a microrregulação local. Mais adiante, o autor reforça a importância de tomar em consideração a regulação nacional, sobretudo porque, segundo o autor, este termo implica a “(...) ‘regulação institucional’, ou seja, o modo como as autoridades públicas (neste caso o Estado e a sua administração) exercem a coordenação, o controlo e a influência sobre o sistema educativo, orientando através de normas, injunções e constrangimentos o contexto de acção dos diferentes actores sociais e seus resultados” (Barroso, 2006, p. 50).

⁷ Mantendo-se e reforçando-se, graças a elas, os poderes da administração central.

mando de alguma autoridade suficientemente poderosa para dar às suas decisões o caráter de sanção social efetiva” (Wiener, 1968, p. 146).

Barroso acredita que tanto em Portugal como noutros países se mistifica a autonomia das escolas como forma de legitimar objetivos de controlo por parte do governo, mais do que “promover a capacidade de decisão dos seus órgãos de gestão” (Barroso, 2004, p. 50). Ora, a autonomia pressupõe que as bases do processo decisório se desenvolvam e ampliem, o que não nos parece ser o caso no que à utilização das plataformas informáticas diz respeito. Como tal, a autonomia das escolas afigura-se-nos como muito relativa e a autonomia de gestão das plataformas informáticas, ainda mais. Parece-nos, na esteira de alguns autores que, pelo contrário, a utilização de tantas plataformas informáticas poderá, de igual modo, reforçar a presença do Estado nas escolas e conferir-lhe maiores poderes de controlo. Lima, aliás, é um dos primeiros autores a negar a existência de *escolas governantes*, antes alude a *escolas governadas*⁸, quando – referindo-se à avaliação, é certo – reforça que existe controlo hierárquico. Assim, o autor advoga que

“Essa concepção instrumental e utilitarista de avaliação não visa à produção de conhecimento social, mas é sobretudo orientada para a produtividade e o controle em contextos de reforma do papel do Estado, e tem resultado numa avaliação e em processos de garantia da qualidade fortemente administrados, de feição positivista e neocientífica, em que os riscos de alta racionalização e formalização burocráticas, orientadas para o controle, têm sido observados” (Lima, 2015, pp. 1342-1343).

Num outro texto, Lima admite que a autonomia das escolas é uma questão controversa. A propósito do Decreto-Lei nº 115-A/98⁹, o investigador esclarece que, neste decreto, é difícil aferir o grau de autonomia que se confere às escolas não agrupadas ou aos agrupamentos e reforça que

⁸ Segundo o autor, a administração central tem vindo a alargar os seus poderes. Para Lima, “a manutenção e, por vezes, mesmo o reforço dos poderes da administração central, designadamente através de processos de desconcentração, da imposição de lógicas de reordenamento da rede escolar, entre outras formas de controlo sobre as escolas, permanecem em forte oposição às promessas de descentralização e de autonomia para as escolas” (Lima, 2011, p. 13).

⁹ Que, como é sabido, é promotor da mudança para uma nova forma de liderança das escolas não agrupadas e dos agrupamentos escolares em Portugal. Não esqueçamos que, de 1974 até os dias de hoje, em Portugal, existe, segundo Barroso, “le principe d’éligibilité de ses dirigeants” (Barroso, 2012, p. 56), acrescentando o investigador que esta prática não é “originale du point de vue historique, car elle a été légalement consacrée comme une forme de choix des proviseurs de lycées entre 1910 et 1928”, embora admita que “elle est clairement associée à la restauration de la démocratie politique du 25 avril 1974” (Barroso, 2012, p. 56).

“O problema reside no carácter essencialmente retórico e instrumental da autonomia aparentemente concedida às escolas, uma «autonomia» principalmente retórica e processual, de execução e não de decisão. Por isso mais compatível com a tradição de uma *escola governada* heteronomamente do que com uma *escola governante*, dotada de graus de autonomia legítima. À luz de um conceito técnico-instrumental de autonomia, a própria figura jurídica dos «contratos de autonomia» poderá facilmente ser reconvertida na lógica empresarial dos «contratos de gestão» ou na orientação de tipo gerencialista da «gestão por resultados», defendidas pelas teses da «Nova Gestão Pública»” (Lima, 2011, p. 95).

Barroso afirma que, mesmo face à existência de uma “descentralização administrativa e da autonomia dos estabelecimentos de ensino.” (Barroso, 2018, p. 1077), a verdade é que “a complexidade crescente dos sistemas de ensino faz com que a delegação de poderes não possa ser vista de maneira linear, sem ter em conta a interdependência entre os diversos atores e as redes em que se situam” (Barroso, 2018, p. 1078).

Se, no final da década de 80, em Portugal, a Comissão de Reforma do Sistema Educativo iniciou e promoveu uma ampla discussão teórica e propostas inovadoras nesse domínio, a leitura do já referido Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio¹⁰, prova que este estabelece os princípios de autonomia das escolas, pelo menos até 2006, quando novas e mais concretas políticas de autonomia surgiram¹¹. Ora, importa salientar que a estas preocupações com a autonomia, nos anos 90, juntaram-se novas preocupações, designadamente as inquietações quanto a uma gestão eficiente dos fundos públicos. Num relatório Eurydice, aliás, afirma-se que

“A visão da autonomia das escolas pouco evoluiu na década actual, pois a transferência de novas responsabilidades para as escolas deixou de estar integrada num processo global de reforma estrutural política e administrativa. Na maior parte dos países, a autonomia das escolas é agora amplamente encarada como uma ferramenta a utilizar para melhorar a qualidade do ensino.” (Eurydice, 2007, p. 10)

¹⁰ Onde a palavra “autonomia” aparece referida 47 vezes.

¹¹ Relembre-se que, em 2006, em Portugal, se celebraram 24 contratos de autonomia em escolas piloto, onde já tinha sido realizado o Programa de Avaliação Externa das Escolas. A celebração de contratos de autonomia continuava consignada no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, de 4 de maio, revelando que o MEC queria dar continuidade ao processo.

Também Almerindo Janela Afonso se refere a uma utopia quando se fala em autonomia. Transversal a discursos políticos nacionais e internacionais,

“a autonomia passou a ser também um instrumento de regulação e governação que se inscreve nas novas formas de actuação do Estado, e de outras organizações aquém e além do espaço nacional. É também por referência a estas mudanças que podemos entender melhor os apelos à autonomia como justificação, legitimação, e contrapartida ou compensação da acção e decisão políticas. Aqui se inscrevem igualmente as relações, eventualmente mais visíveis, entre autonomia e *accountability*, a que os modelos de administração e gestão das escolas públicas são cada vez menos indiferentes” (Afonso, 2010, p. 14).

Parafraseando Afonso, podemos sistematizar uma breve evolução diacrónica do desenvolvimento do conceito de autonomia, em Portugal. Deste modo:

- a. de 1926 a 1974: a autonomia das escolas era quase inexistente e “fortemente vigiada e cerceada” (Afonso, 2010, p. 15);
- b. após o 25 de abril de 1974: são comissões de gestão eleitas de forma democrática que são responsáveis pela gestão das escolas;
- c. de 1974 a 1976: há um período revolucionário de “gestão democrática”, em que se dá “ênfase à gestão colegial eleita” (Afonso, 2010, p. 17);
- d. surge um período de *normalização*: mantém-se uma “modelo de gestão democrática, sucessivamente cerceado da sua autonomia por uma crescente regulação legislativa” (Afonso, 2010, p. 17);
- e. gradualmente, as escolas vão-se despolitizando e há “desvalorização da participação e da autonomia” (Afonso, 2010, p. 17);
- f. a partir de meados dos anos 80: a gestão democrática das escolas sofre erosão, mesmo nos discursos políticos, havendo um “crescente esvaziamento, burocratização e alguma perda de sentido do órgão de gestão” (Afonso, 2010, p. 17);
- g. o Decreto-Lei 115-A/95, embora seja conhecido como o *decreto dos contratos de autonomia*, abre portas a novas formas de administração e gestão, a saber: a direção das escolas é assegurada ou por um órgão colegial (conselho executivo), ou por um órgão unipessoal (diretor executivo);

- h. é com o Decreto-Lei 75/2008 (em vigor ainda hoje) que finda a gestão colegial e, desde 1974, introduz-se, pela primeira vez, de forma obrigatória em todas as escolas não agrupadas e agrupamentos de escolas públicas, um órgão de gestão unipessoal.

Note-se que, no que ao Decreto-Lei 75/2008 se refere, Afonso considera que “Este modelo, entre outros aspectos, é oficialmente justificado “no sentido do reforço da participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes”. A ênfase discursiva na colegialidade parece recair de novo na direcção – “órgão colegial de direcção designado conselho geral” (Afonso, 2010, p. 20).

Face ao que atrás se sintetizou, é interessante salientar que Afonso considera que, com esta última conceção de gestão, há lugar, nas escolas, a diferentes modelos de prestação de contas e de responsabilização e, além disso, o investigador alerta para a possibilidade de surgir um “novo *pan-ótico*, incrementando os mecanismos de controlo e vigilância sobre os seus actores educativos” (Afonso, 2010, p. 21).

Em suma, importa aferir se o uso das plataformas informáticas permite à administração um maior controlo, como forma de regulação nacional dos atores no terreno, ou se, pelo contrário, a sua intenção será criar uma maior autonomia, descentralizando o sistema. Procuraremos dar resposta a estas questões nos dois subpontos que se seguem.

1.1 Plataformas informáticas: autonomia ou regulação nacional?

A autonomia das organizações escolares, ou as “tentativas” anteriores (não consumadas) (Barroso, 2004), remonta a 1914, quando se tentou implementar e regulamentar a administração autónoma dos liceus, criando-se, assim, uma descentralização em relação à administração central.

A comissão da Reforma do Sistema Educativo de 1986, tal como já fizemos alusão, propõe alterações significativas de descentralização da administração, através de uma regulamentação que reconhecia às organizações escolares autonomia administrativa e financeira, pese embora estas alterações nunca sejam referenciadas como sendo efetivamente autonomia das escolas.

Só um ano depois, com o Ministro da Educação Roberto Carneiro, a expressão autonomia das escolas começou a ter dimensão, nomeadamente nos órgãos de comunicação social, como

refere Barroso, ao citar o então Ministro da Educação, quando este afirma que: “É um Ministério ingovernável enquanto mantiver esta concentração de poderes e de funções de Administração Central” (Barroso, 2004, p. 56). Na verdade, este discurso ia tão somente no sentido de comprovar a necessidade de as organizações escolares serem capazes de criar e assumir um projeto educativo, originando apenas uma experiência de gestão financeira, iniciada em 1990, nas escolas de 2º ciclo, 3º ciclo e secundário, deixando de fora as escolas do 1º ciclo.

Todo este processo foi coberto por uma lacuna diagnosticada desde o início pelas equipas de acompanhamento, nomeadamente: insuficiente autonomia atribuída às organizações escolares, aliada à falta de formação e experiência por parte dos atores envolvidos.

Importa igualmente referir que entre a comissão de reforma e os anos 2000 foi publicado o Decreto-Lei nº43/89 de 3 de fevereiro, que incidia exclusivamente na autonomia das escolas e em cujo preâmbulo se afirmava:

“A reforma educativa não se pode realizar sem a reorganização da administração educacional, visando inverter a tradição de uma gestão demasiado centralizada e transferindo poderes de decisão para os planos regional e local. (...) Entre os factores de mudança da administração educacional inclui-se, como factor preponderante, o reforço da autonomia da escola [...]. A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projecto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere. A autonomia da escola exerce-se através de competências próprias em vários domínios, como a gestão de currículos e programas e actividades de complemento curricular, na orientação e acompanhamento de alunos, na gestão de espaços e tempos de actividades educativas, na gestão e formação do pessoal docente e não docente, na gestão de apoios educativos, de instalações e equipamentos e, bem assim, na gestão administrativa e financeira” (sublinhado nosso).

No entanto, também este decreto – no qual o vocábulo autonomia surge referenciado vinte e duas vezes, quer no preâmbulo, quer no articulado – constitui uma dimensão mais retórica do que real em torno da autonomia.

Uma nova tentativa sobre a promoção da autonomia foi apresentada em 1997, no sentido de ser discutida no Conselho Nacional de Educação, tendo o debate público terminado em fevereiro de 1998, dando origem ao supracitado Decreto-Lei 115-A/98, não sem antes sofrer

“algumas alterações de pormenor para satisfazer os grupos de pressão mais activos” (Barroso, 2004, p. 61), sendo que “nem todos estavam de acordo quanto ao significado, vantagens e modalidades de execução de uma política de “*reforço de autonomia da escola*”” (Barroso, 2004, p. 62).

Neste processo, Barroso agrupa em quatro lógicas de decisão, consoante os interesses e opiniões diferenciadas, existentes tanto no interior como no exterior do Ministério da Educação:

- (i) lógica estatal – tendo como objetivo a simples modernização administrativa, com vista a aliviar a administração central dos problemas que não consegue resolver, esta lógica tem como resultado a recentralização administrativa, substituindo o controlo direto por um controlo remoto baseado em resultados;
- (ii) de mercado – tendo como objetivo a construção de um mercado educativo, descentralizado, concorrencial e autónomo, com vista à desregulação da intervenção do Estado, esta lógica resulta num agravamento da clivagem entre os recursos da escola e o percurso escolar dos alunos;
- (iii) corporativa – tendo como objetivo a conceção de um “bem exclusivo” dos professores e não um “bem público, com vista a reconhecer a autonomia dos professores nos processos de decisão, em detrimento das decisões coletivas, esta lógica tem como resultado a contestação do reforço das competências, preferindo uma escola menos autónoma com professores “mais livres”;
- (iv) e sociocomunitária – tendo como objetivo a defesa da “autonomia” como processo social. Com vista à mobilização de professores, pais, alunos e demais comunidade para obter uma ação coletiva, esta lógica tem como resultado a construção de um projeto educativo e prestar um serviço público de educação.

Em 2009, Barroso equacionava a existência de novas formas de regulação de educação e, referindo-se à recomposição do papel do Estado, falava de políticas de regulação, salientando a existência de uma

“Tensão entre uma «lógica burocrática», centrada numa regulação externa através de procedimentos administrativos de coordenação e controlo, e uma “lógica pedagógica”, centrada na auto-regulação pelos profissionais, no que se refere à organização do trabalho e às matérias pedagógicas” (Barroso, 2009, p. 995).

Ademais, em artigo recente, Barroso considera falacioso traçar a História da educação tomando por base apenas o que se encontra exarado no Diário da República, ou no que é dito nos discursos oficiais, defendendo que há que ter em consideração a existência de quatro níveis de regulação: a. transnacional; b. nacional; c. municipal; d. e escola (*cf.* Barroso, 2018, p. 1082). Com efeito, interessam-nos sobremaneira as considerações tidas pelo autor quanto ao nível nacional, na medida em que ele afirma que se irá referir

“à política de utilização de plataformas eletrónicas pelo ministério da educação para registo e/ou operacionalização das mais diversas operações feitas pelas escolas quer no domínio administrativo, quer pedagógico, quer de avaliação” (Barroso, 2018, pp. 1082-1083).

Urge lembrar que a regulação internacional é uma constante desde o final da década de 80 do século passado, em que tanto instituições financeiras como FMI ou o Banco Mundial, bem assim como organizações como a OCDE, ou mesmo, em anos mais recentes, a União Europeia, têm vindo a propor uma visão própria para políticas a seguir pelos Estados (a aplicação do PISA é disso exemplo concreto), num claro apagamento da soberania nacional que cede lugar à influência cada vez maior da união Europeia (*cf.*, por exemplo, Fontoura, 2008, p. 11). Aliás, como afirma Fontoura

“O ano de 2000 está marcado pelo lançamento de dois documentos essenciais, que definem uma nova matriz de intervenção: o *Memorandum sobre a educação e a formação ao longo da vida* e o *Relatório europeu sobre a qualidade da educação escolar* que, conjuntamente, irão permitir à União Europeia agir como uma instância de avaliação e de regulação das políticas nacionais (cf. Nóvoa, 2005: 209)” (Fontoura, 2008, p. 11).

Ora, esta mesma autora considera que as normas transnacionais, definidas a nível europeu, não são imediatamente incorporadas nos discursos, identidade e estruturas políticas nacionais, antes é necessário

“passar por processos de desinserção das relações sociais dos contextos locais de interacção (descontextualização) e de redefinição das relações sociais descontextualizadas (recontextualização) e de fixação de novas condições de espaço e de tempo (Giddens, 1995). A actividade social surge-nos sempre constituída através de três momentos de diferença entrecruzados temporalmente, paradigmaticamente e espacialmente. É um erro, afirma o autor, «supor que o conceito de acção pode ser plenamente elucidado fora do contexto dos

modos de actividade historicamente localizadas» (Giddens, 2004: 15)” (Fontoura, 2008, p. 12).

Dito por outras palavras: apropriar-se (de), implementar e cumprir com novas normas depende de tradições, políticas e culturas nacionais (*cf.* Fontoura, 2008, p. 13).

Importa não esquecer que, ao falarmos de autonomia, devemos, todavia, novamente realçar que as escolas estão dependentes de uma avaliação externa que confere a conformidade, ou não, das decisões tomadas, segundo as regras anteriormente estabelecidas pelo poder central. Como afirma Lima,

“Não é, portanto, de estranhar que a autonomia da escola represente, há duas décadas, um tópico recorrente nos discursos educativos, embora, aparentemente, com reduzido impacto na administração do sistema educativo e sobretudo com parcas consequências democráticas na governação e administração das escolas” (Lima, 2006, p. 8).

Poderemos, assim, supor que, embora, aparentemente, políticas transnacionais convirjam no sentido de reforçar as vantagens da descentralização e da autonomia, o recurso cada vez mais intensificado e multifacetado a múltiplas plataformas informáticas poderá mostrar que, no caso em concreto de Portugal, a apropriação destas políticas no binómio descentralização/autonomia *vs* plataformas informáticas, poderá apontar para uma (re)centralização do controlo e para uma regulação *top-down*.

Importa agora considerar também o que afirma Ben Williamson, quando refere que “Educational institutions and governing practices are increasingly augmented with digital database technologies that function as new kinds of policy instruments” (Williamson, 2016, p. 123). Para o autor, organismos como a OCDE estão cada vez mais poderosos, como afirma Barroso, citando-o, “o governo da educação é fortemente condicionado pelo «objetivo de quantificação de toda a espécie de comportamentos humanos e sociais»¹² (Barroso, 2018, p. 1087).

Daí que Barroso considere a existência de uma regulação nacional, que passa, justamente, pela regulação dos resultados dos atores sociais por intermédio de instrumentos de regulação¹³

¹² “The calculative techniques of a newer center of calculation like the OECD make it capable of collecting vast quantities of educational data from across states and countries in order to produce a global grid of visibility in which national performance is made comparable and, importantly, public through seemingly scientific and non-political modes of technical expertise in statistical measurement and graphical presentation.” (Williamson, 2016, p. 131)

¹³ Entendidos, aqui, como “um dispositivo, ao mesmo tempo, técnico e social pelo qual a ação coletiva é estruturada com o fim de resolver um problema de natureza pública (SALAMON, 2002; LASCOURMES & LE GALÈS, 2004).” (Barroso, 2018, p. 1086)

variados, “como sejam, por exemplo, os dispositivos de avaliação, os referenciais de competências, os contratos de autonomia, as metas de aprendizagem, as “boas práticas”, as “plataformas eletrónicas” etc.” (Barroso, 2018, p. 1086).

Ora, para o autor, esta é uma relação por instrumentos, que motiva um maior controlo, embora indireto, é certo, e que motiva menor autonomia e, na senda de Meira¹⁴, o leva a afirmar, que há “preservação da burocracia (ou neoburocracia) educacional” impondo-se “«controlo de procedimentos» no âmbito nacional” (Barroso, 2018, p. 1087 e p. 1093, respetivamente).

1.2 Descentralização e participação

É inegável que legislação não implica, obrigatoriamente, ação¹⁵, ou seja, embora os discursos políticos se construam num *contexto de influência*, onde diferentes atores e conceitos vão adquirindo a sua legitimidade num processo de aceitação, ou de recusa, em “arenas públicas de ação” (cf. Mainardes, 2006), as soluções são patrocinadas e/ou impostas por agências internacionais¹⁶, e.g. Banco Mundial, OCDE, UNESCO, FMI, com a natural reinterpretação realizada pelo Estado-nação, o qual, naturalmente, tendo em conta a globalização da políticas internacionais, as recontextualiza dentro dos contextos nacionais. Como afirma Mainardes, isto implica

“a interpretação ativa que os profissionais que atuam no contexto da prática fazem para relacionar os textos da política à prática. Isso envolve identificar processos de resistência, acomodações, subterfúgios e conformismo dentro e entre as arenas da prática, e o delineamento de conflitos e disparidades entre os discursos nessas arenas” (Mainardes, 2006, p. 50).

Antes de mais, consideramos pertinente clarificar o conceito de centralização. Para Barreto “A centralização consiste no estabelecimento de uma autoridade global, em princípio

¹⁴ Neste artigo, Barroso refere-se ao trabalho que Meira realizou na “sua importante tese de doutoramento sobre o uso, em Portugal, de diversas plataformas eletrónicas pela administração escolar e sua influência determinante na preservação da burocracia (ou neoburocracia) educacional.” (Barroso, 2018, p. 1087)

¹⁵ Segundo Mainardes, “Os textos das políticas terão uma pluralidade de leituras em razão da pluralidade de leitores. Os textos são produto de múltiplas influências e agendas e sua formulação envolve intenções e negociação dentro do Estado e dentro do processo de formulação política. Neste processo, apenas algumas influências e agendas são reconhecidas como legítimas e apenas algumas vezes são ouvidas.” (Mainardes, 2006, p. 53)

¹⁶ Observe-se que Dale, que utiliza o vocábulo globalização, afirma que “A “globalização” é frequentemente considerada como representando um inelutável progresso no sentido da homogeneidade cultural, como um conjunto de forças que estão a tornar os estados-nação obsoletos e que pode resultar em algo parecido com uma política mundial, e como reflectindo o crescimento irresistível da tecnologia da informação.” (Dale, 2004, p. 424), embora alerte para a utilização *indiscriminada* do termo e para o seu *uso promíscuo*.

governamental ou estatal, que regule e presida às actividades de todas as unidades do sistema integrado” (Barreto, 1995, p. 160).

Ora, o conceito de centralização surge, em múltiplos discursos, associado ao conceito de descentralização que, julgamos, também importa, desde já, clarificar. A descentralização pressuporia e permitiria

“decisões de proximidade, com mais e melhor informação sobre os problemas, mais adequadas à realidade de cada território e das pessoas que o compõem, possibilitando o envolvimento da comunidade local e reforçando a responsabilização política dos decisores e o incentivo à boa gestão” (Educação, 2016, p. 9).

Formosinho e Machado, por seu turno, falam em “tensão entre centralização e descentralização administrativas, entendidas como formas políticas de organização do Estado e não como meros processos técnicos para assegurar a eficácia da administração” (Formosinho & Machado, 2013, p. 27).

Importa, por isso, neste momento, refletir ainda em torno de conceitos como administração centralizada (concentrada e desconcentrada) e administração descentralizada.

Assim, e tomando por base a análise que destes conceitos realiza, de forma exímia, Formosinho (1986, pp. 63-65), poderemos considerar, *grosso modo*, que a administração pode ser centralizada (quando e se as decisões se operam no topo) ou descentralizada (quando e se existirem órgãos locais que são independentes hierarquicamente da administração, ou seja, *in casu*, do Estado). No que diz respeito à primeira, a administração centralizada pode, ainda, ser concentrada ou desconcentrada. Se apenas os serviços centrais – superiores na cadeia hierárquica – tiverem poder de decisão e os seus inferiores, “agentes dos escalões inferiores” (Formosinho, 1986, p. 63), se limitarem a executar o que o topo decidiu, estamos perante uma administração centralizada concentrada. Pelo contrário, ela será desconcentrada se a lei permitir que chefes, em quem se delegaram poderes, possa tomar decisões que nele foram delegadas, mas cuja delegação pode cessar a qualquer momento.

Dito por outras palavras, as de Formosinho & Machado:

“A desconcentração difere da descentralização e tanto pode ser um instrumento ao serviço da centralização do poder como um corolário da descentralização. Colocada ao serviço da centralização do poder, a aplicação do princípio da desconcentração justifica-se por “razões técnicas que têm a ver com a celeridade, a eficácia e o ajuste da decisão administrativa às situações concretas

verificadas a nível local”, bem como com a libertação dos órgãos centrais de “um acervo de decisões instrumentais” para poderem concentrar as suas actividades nas funções de direcção, supervisão e controlo. Entendida como corolário da descentralização, a desconcentração dá conta dos efeitos da distribuição de poderes operada num modelo descentralizado desconcentrado por oposição ao modelo centralizado concentrado que era dominante antes da LBSE” (Formosinho & Machado, 2013, p. 31).

É muito interessante verificar, aliás, que Formosinho defende que “Uma rede desconcentrada multiplica a presença do poder central em todos os locais mantendo-se a cadeia hierárquica de comando e proporcionando-se a possibilidade de acção de controlo indirecto” (Formosinho, 1986, p. 64). Quanto ao que acontece à utilização das plataformas informáticas em contexto escolar, parece evidente que “No topo formula-se, nos escalões inferiores executa-se apenas” (Formosinho, 1986, p. 63).

Numa referência, ainda que necessariamente sucinta, aos conceitos de descentralização e de desconcentração, Daniela Vilaverde e Silva também nos oferece uma síntese interessante:

“O binómio descentralização-autonomia é fundamental para que o processo de descentralização adquira uma existência real e se distancie de outros conceitos, nomeadamente do conceito de desconcentração, o qual é muitas vezes confundido ou até mascarado em nome da descentralização. Assim, enquanto na desconcentração a autonomia é inexistente, na descentralização a autonomia das organizações representa a consagração de um poder real emanado pelos próprios, cujas organizações possuem não só a capacidade de definirem a sua própria lei como a capacidade de a executar. Esta capacidade advém do conceito de autonomia” (Silva, 2017, p. 141, sublinhado nosso).

Do atrás exposto se conclui que, se a descentralização implica que existam organizações independentes em alguns domínios do Estado, com competências próprias (por exemplo, autonomia financeira e/ ou administrativa), já a desconcentração é mais limitada, prevendo-se, quando muito, que a tomada de decisões seja mais célere e que a resolução dos problemas que surgem nas organizações não dependa dos serviços centrais, sendo, por isso, resolvidos de forma mais rápida e eficiente. Não obstante, mantém-se um modelo de gestão centralizado, ao contrário do que acontece em casos de efetiva autonomia.

Para Formosinho, Fernandes, Ferreira e Machado,

“o primeiro elemento da autonomia é a transferência de poderes e de liberdades para uma instituição criada pelo Estado, seja como distinta e como separada dele (descentralização) seja como parte integrante supervisionada (desconcentração). Este primeiro elemento não existe nos serviços centralizados, integrados no Estado e dirigidos por Ele. Porém, a capacidade social de autonomia pode existir por parte dos actores sociais e organizacionais” (Formosinho, Fernandes, Ferreira, & Machado, 2010, p. 100).

A participação na organização educativa parece, por isso, algo bastante questionável, embora Veloso, Craveiro e Rufino afirmem que

“Em Portugal, têm ocorrido importantes mudanças relativas aos modelos de gestão e organização escolar. No âmbito das recentes inovações legais introduzidas, assiste-se ao reforço da participação da comunidade educativa por meio do órgão colegial de gestão escolar (Conselho Geral), que possui a função de aprovar as regras fundamentais de funcionamento das escolas e detém o poder de destituir o director (Decreto-Lei n.º 75, PORTUGAL, 2008)” (Veloso, Craveiro, & Rufino, 2012, p. 817).

Numa visão ciberburocrática da gestão escolar, Lima afirma, também, que “A autonomia e a descentralização, hoje tão invocadas, tendem, porém, a revelar-se compatíveis com a centralização das decisões político-estratégicas, dada a natureza predominantemente técnica e operacional da autonomia de execução” (Lima, 2012, p. 144). Nesse sentido, com esta interação de conceitos, podemos referir que a autonomia da gestão escolar está dependente da centralização decisória do poder central, sendo fantasioso referir que as escolas estão dotadas de autonomia, dado que cada decisão tomada não é mais que o cumprimento de decisões superiores.¹⁷

Considera ainda Lima que

“A crítica ideológica à burocracia pública estatal, ignorando os fenómenos de burocratização empresarial e das organizações privadas, e a tentativa da sua superação através de modelos de governação pós-burocrática, considerados inovadores e flexíveis, mas à margem de soluções governativas mais democráticas e participadas, tem resultado, contraditoriamente, na emergência de uma hiper-burocracia” (Lima, 2010).

¹⁷ Como afirma Gareth Morgan, “na prática, a tecnologia é frequentemente utilizada para aumentar o poder central” (2007: 174). No entanto, “em princípio, a tecnologia pode ser usada para aumentar o poder daqueles que estão em níveis ou locais da organização periféricos, fornecendo dados relacionados ao seu trabalho, mais claros, imediatos e relevantes que facilitam o autocontrole em lugar de controle centralizado” (Pereira, 2009, p. 10).

CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO TEÓRICO - OLHAR A ESCOLA SOB AS LENTES BUROCRÁTICA E POLÍTICA

1.1 O modelo burocrático

Numa conceção tradicional, de uso comum, o vocábulo burocracia tem associado a si uma carga assaz negativa¹⁸ e, frequentemente, falar em burocracia implica falar de algo que é considerado ineficaz e, sobretudo, inflexível¹⁹.

Inegável, porém, é que o crescimento da burocracia (tanto no sector público, como no privado) é, reconhecidamente, uma das mais badaladas características das organizações modernas, pelo que conhecer as suas origens é de suma importância, bem como entender como é que a crescente burocratização afeta a vida do homem na sociedade democrática e contemporânea.

De igual modo, no que à escola enquanto organização diz respeito, esta é reiteradamente apelidada pelos seus membros como burocrata, sobretudo quando estes se referem a uma administração altamente centralizada, que controla os seus graças a uma centralização política e administrativa.

A verdade é que a aparente liberdade democrática conferida aos diretores das escolas não existe efetivamente, porque também eles se veem envolvidos na chamada *teia da burocracia*, que parece dificultar muitas das suas práticas (ou tentativas) de autonomia. Com efeito, nas mais das vezes, o diretor, a nosso ver, mais não faz do que cumprir diretrizes ministeriais.

Claro está que os modelos burocráticos se inspiram nos escritos de Max Weber, sociólogo alemão de renome mundial desde 1920, e nas suas fundamentações teóricas sobre a burocracia, as quais desconstroem as ideias do senso comum atrás referidas e procuram provar que o modelo de gestão mais eficaz é, por certo, o burocrático²⁰. Aliás, os autores que, seguidamente, referirem

¹⁸ Olsen afirma que “«Bureaucracy» is often used as a pejorative slogan, as well as a label for all public administration or any large-scale formal organization. Max Weber, however, made bureaucracy an analytical concept, decoupled from the polemical context in which it had emerged (...)” (Olsen, 2005, p. 2).

¹⁹ Observe-se, a título meramente exemplificativo, o que se escrevia no jornal *Público* online, em 9 de junho de 2016, em que – partindo de uma recomendação do Conselho Nacional de Educação – título e subtítulo do artigo remetiam para a crescente burocracia que invade as escolas “O tempo dos professores deve ser ocupado no processo de ensino e não em burocracias; Recomendação do Conselho Nacional de Educação lembra que aos docentes é pedida uma série de tarefas que “não se compagina” com a condição docente.” (Viana, 2016). O que o título parece sugerir é que a burocracia inútil pode ser um entrave ao pleno sucesso educativo.

²⁰ É certo que Weber descreveu a burocracia como um “tipo ideal” de estrutura, não querendo com isso significar que se trata de uma estrutura perfeita, mas, antes, de uma estrutura pura. Das várias descrições feitas por Weber em vários dos seus escritos, subentendem-se como características burocráticas típicas *a divisão do trabalho, a especialização, o comportamento formalizado, o respeito pela hierarquia e pele cadeia de comando, a comunicação regulada e o trabalho estandardizado* (em termos de processos e capacidades) (Mintzeberg, 1979, p. 85).

consideram que, em todas as grandes organizações, existem elementos burocráticos e salientam que a escola, ou melhor, a organização educativa, é um deles.

Max Weber considera, em “Burocracia e Liderança Política”, que “Em um Estado moderno, o verdadeiro poder está necessária e inevitavelmente nas mãos da burocracia, e [exerce-se] mediante a condução da administração, na rotina do dia-a-dia” (Weber, 1997, p. 39). Com efeito, o autor advoga que, num estado democrático, são os funcionários civis que tomam as decisões sobre as necessidades e os problemas diários da população, realçando, também, que esta tendência burocrática é observável em grandes empresas, no Estado e nas escolas. Defende ainda que, tanto no Estado, como nas empresas, como em muitas outras organizações

“a dependência hierárquica do trabalhador assalariado, do funcionário administrativo e técnico, do assistente no instituto acadêmico, assim como do servidor público e do soldado, deve-se ao fato de que, em seu caso, os meios indispensáveis para a consecução da empresa e para o ganho da subsistência estão nas mãos do empresário, ou mandatário político” (Weber, 1997, p. 40).

Weber advoga que o estado é cada vez mais burocrático, julgando e administrando “preceitos racionalmente estabelecidos” (Weber, 1997, p. 41). Comparando empresas a máquinas, o sociólogo alemão considera que

“A moderna empresa capitalista baseia-se fundamentalmente no cálculo e pressupõe um sistema administrativo e legal cujo funcionamento pode ser racionalmente calculado, em princípio pelo menos, em virtude de suas normas gerais fixas, exatamente como o desempenho previsível de uma máquina” (Weber, 1997, p. 41).

Isto permitiu que no capitalismo imperasse uma *tecnoburocracia*, regida pelo controlo da técnica e das organizações, em que “a organização do trabalho [é] rigorosamente racional, implantada na tecnologia racional” (Weber, 1997, p. 41), de onde as irracionalidades parecem ter desaparecido, uma vez que, nos Estados modernos capitalistas, “nunca poderiam ter neles aparecido, porque essas organizações modernas, com seu capital fixo e cálculos precisos, são por demais vulneráveis a irracionalidades legais e administrativas” (Weber, 1997, p. 41).

Assim, a burocracia parece assumir-se inequivocamente como o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas e a organização burocrática apresenta-se como uma estratégia de administração – e de dominação – em que se distinguem aqueles que executam dos

que, no topo da hierarquia, planificam, organizam, dirigem e controlam, numa clara assunção do princípio hierárquico da autoridade do(s) cargo(s).

A burocracia passa, deste modo, a ser vista como um sistema de poder detido por aqueles que têm autoridade para controlar o aparelho burocrático²¹. Fazem-no no topo da pirâmide, e, previsivelmente, aí, todos os comportamentos estão e são previstos e os resultados podem ser antecipadamente calculados e quantificados, numa clara aceitação da autoridade legítima que, para Weber pode ser garantida de duas maneiras: (i) subjetivamente, (ii) ou por interesse próprio. Se a primeira se prende com uma aceitação emocional, ou com a crença racional na validade da autoridade e na aceitação dos valores por si veiculados como obrigatórios, ou ainda, guiada por uma crença religiosa; a segunda é motivada pela tentativa de concretizar expectativas pessoais. (Weber, 2008, p. 28).

Já Lima (1991), estudando a escola como organização burocrática, afirmava que “Neste quadro, cidadãos como responsáveis políticos seriam vítimas de um sistema impiedoso, supra-humano, que a mais férrea vontade política não tem sido suficiente para alterar – uma forma de organização que a ninguém serviria a não ser, eventualmente, a uma pequena elite de altos funcionários (uma elite de burocratas)” (Lima, 1991, p. 1).

Para Weber, a autoridade legal e o seu exercício efetivo assentam na validez de algumas ideias que se interligam. Assim, (i) acredita-se que todas as normas são acordadas ou impostas, pretendendo-se que haja obediência; (ii) o Direito surge como um conjunto de normas abstratas aplicadas pela administração a particulares; (iii) a pessoa que exerce a autoridade ocupa um “cargo” e tem poder de mando ao qual devem obediência os membros de uma associação (não individual, mas de ordem impessoal); (iv) as pessoas que obedecem à autoridade são “membros” de uma corporação e obedecem a uma “lei” (Weber, 1978).

O autor observa que, por norma, é em virtude de uma combinação de diferentes motivos que se aceita a autoridade, nomeadamente, (a) por interesse próprio, (b) ou por adesão à tradição e crença na sua legitimidade e legalidade, sendo normal que os atores não saibam os motivos que os encaminham para esta aceitação (Weber, 2008, p. 65). Considera, aliás, o sociólogo que, na sua contemporaneidade, é normal que “uma autoridade seja aceita por uma maioria dos membros

²¹ Weber equaciona a existência de uma autoridade legítima, advogando que “A ação, especialmente a ação social, e mais particularmente a relação social, pode ser orientada, de parte dos indivíduos, pelo que constitui sua “representação” da existência de uma *autoridade legítima*” (Weber, 2008, p. 53).

de um grupo, enquanto a minoria, que sustenta opiniões diferentes, apenas se submete” (Weber, 2008, pp. 64-65).

Ora, há princípios gerais que regem a autoridade legal, a saber: os cargos são delimitados por normas e as competências dividem-se em áreas específicas (desempenho de funções diferenciadas, existência de um responsável com autoridade, definição de instrumentos de coerção, cujo uso é limitado). Note-se que se fala de um órgão administrativo. Mais: há hierarquia nestas organizações e os membros inferiores podem exercer o direito de apelação e de exposição sobre os superiores; os cargos são exercidos por elementos com especialização, qualificados para o quadro administrativo; os membros deste quadro estão separados da propriedade dos meios de produção e administração; os funcionários devem exercer os cargos objetiva e independentemente; os atos administrativos, as decisões e normas são formulados e registados em documentos; a autoridade legal exerce-se de diferentes formas.

Num sistema de autoridade legal, pode falar-se em autoridade suprema e Weber considera que o tipo mais puro de autoridade legal é o que se usa num quadro burocrático de administração. Neste tipo de estrutura administrativa, nomeiam-se diferentes funcionários que são livres individualmente, mas que estão sujeitos a obrigações oficiais, numa organização sujeita a uma hierarquia de cargos, possuindo cada um destes uma esfera de competência. Para além disso, o cargo é preenchido perante uma livre relação contratual e os candidatos são selecionados com base em qualificações técnicas, sendo nomeados para o cargo e remunerados com salários fixos. Este cargo é, por norma, a única ocupação do funcionário e estabelece os fundamentos de uma carreira, onde existe um sistema de promoção. Note-se, igualmente, que o funcionário trabalha desligado da propriedade dos meios de administração e que está sujeito a uma rigorosa disciplina e controlo no desempenho do cargo.

Esta administração aplica-se a uma multiplicidade de setores e, em organizações como a Igreja Católica, as empresas capitalistas, os partidos e o exército moderno pode encontrar-se este tipo de burocracia. Como refere Weber: “A organização burocrática exerce um papel importante na Igreja Católica. O fato é bem ilustrado pela função administrativa do clero na Igreja moderna que desapropriou quase todos os benefícios da Igreja antiga que estavam, então, em larga escala sujeitos à apropriação privada” (Weber, 1978, p. 21). Para que a autoridade burocrática se exerça na sua forma mais pura, o respeito pelo princípio da nomeação e a hierarquização dos funcionários é muito importante, pois o funcionário subordinado pode competir por posições eletivas nas mesmas condições que o seu superior. A nomeação por livre contrato é essencial na burocracia

moderna e, reiteradamente, nestas instituições, incentiva-se a qualificação técnica dos funcionários, que recebem um salário fixo e que, tipicamente, ocupam o cargo como principal ocupação.

O tipo monocrático de administração burocrática mostra-se o modelo burocrático mais puro de organização administrativa. Na moderna administração, o seu desenvolvimento é coincidente com a contínua expansão da administração burocrática (*cf.*, por exemplo, organizações como a Igreja, o Estado, exércitos, partidos políticos). Importa reconhecer que o que impulsiona a superioridade da administração burocrática é o conhecimento técnico. Na sociedade atual, e em qualquer tipo de administração de massas, a burocracia assume, pois, um papel central.

Em síntese, pode concluir-se que, para Weber, a administração burocrática equivale a um exercício de poder e de dominação baseado no saber, o qual consiste tanto num conhecimento técnico como num conhecimento que advém da prática adquirida no exercício do serviço. Este predomínio da administração burocrática motivou críticas à burocracia, a saber: nivelamento em termos de recrutamento de profissionais qualificados; domínio dos mais ricos, que incentivam uma formação profissional prolongada; e aceitação de conceitos de dever restrito, sem lugar a considerações de cariz pessoal.

Um sistema de autoridade capaz de regulamentar a ação de diferentes associações é, então, apelidado, segundo Weber, de “autoridade administrativa”, ao passo que, quando se trata de um sistema que governa outras ações sociais, se fala em “autoridade reguladora”. (Weber, 2008, p. 93).

Autores como Lima referem, assim a “relativa eficácia da burocracia (embora não necessariamente a sua eficiência) por ser capaz de traduzir operacionalmente, em termos administrativos, uma orientação ou um programa político” (Lima, 1991, p. 2).

Importa agora focar naquilo que defende Gareth Morgan, autor que se debruça sobre o estudo das organizações a partir do uso de metáforas. E, nesse sentido, defende que “A metáfora dá-nos a oportunidade de alargar nosso pensamento e aprofundar nosso entendimento, permitindo-nos ver as coisas de maneiras novas e agir de maneiras novas” (Morgan, 2006, p. 21). Ora, será recorrendo a essas mesmas metáforas²² que Morgan procurará explicar as organizações.

²² Não esqueçamos que Morgan tornou célebre a análise das organizações segundo metáforas. O autor, aliás, considera que “A premissa básica na qual o livro está apoiado é de que nossas teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas” (Morgan, 2006, p. 16). Assim, as suas metáforas são célebres e as organizações podem ser analisadas como máquinas; como organismos; como cérebros; como culturas; como sistemas políticos; como prisões psíquicas; como fluxo e transformação; e, por fim, como instrumentos de dominação.

Assim, para definir o modelo burocrático, Morgan recorre à metáfora das *organizações vistas como máquinas*. Essas organizações têm metas e objetivos, uma estrutura racional de tarefas e atividades, um organograma e são compostas por pessoas que são contratadas *para operar a máquina*. As organizações “são concebidas como máquinas e seus empregados basicamente devem comportar-se como se fossem peças da máquina” (Morgan, 2006, p. 35). Morgan considera este tipo de organização como burocrática, tendo em conta que todas as organizações são *burocratizadas* pelo modo rotineiro, eficiente e previsível como funcionam. Deste modo, segundo o autor, este modelo mecanicista funciona plenamente

“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, p. 50).

A visualização da organização como máquina tende a colocar de parte o fator humano, já que as tarefas solicitadas pela organização são mais complicadas que qualquer outra que uma máquina faz. Esta mecanização põe em causa a adaptação da organização a qualquer mudança ou inovação que lhe seja solicitada.

Per-Erik Ellström apresenta quatro modelos de análise das organizações, entre os quais destacamos o modelo racional. Neste conceito, as organizações definem-se como instrumentos para alcançar objetivos, evidenciando-se, portanto, uma visão instrumental. Os objetivos são claros e os papéis desempenhados por cada membro são específicos (Ellström, 2007). Segundo este autor, no modelo racional, as “Organizações são vistas como desenhadas propositalmente na condição de instrumentos (meios) para o alcance de objetivos ou para a busca de intenções de algum ator dominante ou coalizão de atores (...)” (Ellström, 2007, p. 451).

Pese embora o modelo racional propor objetivos claros, consistentes, por forma a, graças a uma base de conhecimentos e de tecnologia, se alcançarem objetivos compartilhados pelos membros da organização, Ellström alerta para as limitações deste modelo, excessivamente normativo e descritivo (Ellström, 2007, p. 451).

Também para Friedberg, os primeiros estudos que colocam em causa a “suposta eficácia das organizações burocráticas”, mostram que

“longe de serem sempre eficazes, como [...] explicara [...] M. Weber, elas tinham funcionamentos pesados, faltava-lhes agilidade e induziam comportamentos rígidos e ritualistas sobre os seus membros (Merton, 1940; Blau, 1955) ou que sofriam de fragmentação e isolamento entre as diferentes avaliações nascidas da especialização dos papéis instituídos com vista a aumentar a eficácia e a independência dos funcionários” (Friedberg, 1993, p. 62).

Em suma, estes estudos apontavam para disfunções das organizações burocráticas, sendo estas consideradas por Michel Crozier como negativas e a afetar, mais do que os países industrializados, sobretudo os países em vias de desenvolvimento (Crozier, 1962, p. 367). Na senda do que defende o autor, importa distinguir claramente burocracia em sentido negativo de disfunções burocráticas, porquanto urge diferenciar

“la constante confusion opérée entre, (l'une part, la tendance générale à la «bureaucratisation» soulignée par Weber et, d'autre part, la bureaucratie au sens populaire et péjoratif du terme, qui évoque la lourdeur, la routine, l'inefficacité et le manque de démocratie d'un «appareil bureaucratique» et qui correspond aux études de dysfonctions effectuées par les sociologues” (Crozier, 1962, p. 370).

Defendendo, de acordo com estudos científicos sobre disfunções burocráticas, que não é possível estabelecer uma relação direta entre o crescimento das organizações e o desenvolvimento da burocracia como forma de opressão e de implementação de rotinas, Crozier advoga, igualmente, que “dans les sociétés où les grandes organisations dominent, il y a généralement plus de démocratie, plus de participation et plus d'initiatives individuelles” (Crozier, 1962, p. 370). Referindo-se, ainda, às disfunções burocráticas, com especial realce para os trabalhos iniciais de Merton que, segundo o autor, evidenciavam a *deformação sofrida pelo agente de execução, o burocrata* (Crozier, 1962, p. 371)²³, Crozier afirma que “Pour nous, un système d'organisation bureaucratique est un système trop rigide pour se corriger en fonction de ses erreurs et pour s'adapter sans crise à la transformation de son environnement.” (Crozier, 1962, p. 371),

²³ Observe-se que autores como Merton, embora reconheçam a racionalidade técnica típica das organizações burocráticas, a existência de normas, de uma hierarquia respeitada por todos, como elementos comuns às organizações burocráticas que se querem eficazes e eficientes, falam de rigidez excessiva e de disfunções, em suma, de consequências não previstas. Merton assume, aliás, que “A formal, rationally organized social structure involves clearly defined patterns of activity in which, ideally, every series of actions is functionally related to the purposes of the organization” (Merton, 1940, p. 560), porém, Merton considera que “the positive attainments and functions of bureaucratic organization are emphasized and the internal stresses and strains of such structures are almost wholly neglected” (Merton, 1940, p. 561).

sugerindo, por isso, que na análise das organizações se recorra a uma teoria mais dinâmica. Com efeito, o autor advoga essa necessidade de um novo sistema, já que

“le cercle vicieux bureaucratique tient au mode de gouvernement adopté par l'organisation ou, en termes plus simples, aux moyens qu'elle utilise pour obtenir, de ses membres, le minimum de conformité nécessaire à son fonctionnement” (Crozier, 1962, p. 371).

Se, como nos diz Lima, considerarmos a administração do sistema de ensino como burocrática (na senda de Weber), o certo é que, para o investigador, “a burocracia weberiana [como conceito unitário] não terá exercido influência notória na administração pública (...) em Portugal.” (Lima, 1991, p. 2), embora possamos “identificar alguns traços relevantes com destaque para a centralização e o controlo burocrático através de normas de aplicação universal e uniforme” (Lima, 1991, p. 2). Face ao exposto, Lima apelida a administração pública portuguesa de “*burocracia parcial*”, uma vez que neste modelo administrativo e organizacional se “acentuaria o controlo burocrático centralizado e [nele tender-se-ia] a desprezar outras dimensões mais relacionadas com a racionalização” (Lima, 1991, p. 2).

Modelo caracterizador da administração pública, a burocracia, como diz Costa, manifesta-se “por inerência [como modelo] da administração dos sistemas educativos” (Costa, 1996, p. 49), embora autores como Licínio Lima utilizem, nos seus estudos, “a perspetiva burocrática, mas não de forma exclusiva” (Costa, 1996, p. 51). Lima, aliás, fala numa *burocracia à portuguesa*, considerando-a “uma *má* imitação de um modelo pretensamente racional, mas que dele apenas reproduz algumas dimensões” (Lima, 1991, p. 2) – talvez mais congruentes com traços históricos e culturais: “uma dada concepção de unidade e uma tradição centralista e unitarista” (Lima, 1991, p. 2).

É também este investigador que considera que

“O modelo burocrático, quando aplicado ao estudo das escolas, 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. 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, 1998, p. 73).

Conquanto assim seja, modelos como o político, de que seguidamente nos ocuparemos, abalam pressupostos teóricos do modelo burocrático weberiano nas suas dimensões estruturantes e colocam em causa princípios de racionalidade e de previsibilidade; o conceito de poder legal; a clareza inegável da tomada de decisões e a existência de valores e regras universais que todos seguem de forma absolutamente racional e inquestionável.

Não obstante, antes dessa transição para o subcapítulo seguinte, em que analisamos os modelos políticos, parece-nos essencial que nos debrucemos ainda sobre os conceitos de pós-burocracia e de hiperburocracia, dando especial destaque a esta última hipótese teórica proposta por Lima.

Autores como Barroso advogam existir uma alteração de paradigma e declaram que o modelo burocrático cedeu lugar a um modelo pós-burocrático. Afirma este autor, referindo-se a três níveis de regulação, que “ nous assistons à un changement de paradigme au niveau de la conception de l’organisation et du management, qui remplace le ‘modèle bureaucratique’ par des modes alternatifs de type post-bureaucratique” (Barroso, 2012, p. 55). Para Barroso, estes novos modos de regulação afastam-se dos modelos burocráticos por não assentarem “[...] na legitimidade da racionalidade e da lei, consideradas simultaneamente como formas de coordenação e fonte de valores” (Educação, 2016, p. 24).

Seria talvez interessante concordar com Olsen quando este afirma que “Maybe it is time to rediscover Bureaucracy” (Olsen, 2005, p. 1) e ultrapassarmos a análise feita a partir do senso comum e de estereótipos que ditam que “«bureaucracy» is an undesirable and nonviable form of administration developed in legalistic and authoritarian society and now inevitably withering away because it is incompatible with complex, individualistic, and dynamic societies?” (Olsen, 2005, p. 2). No artigo com este mesmo título, Olsen reconhece a existência de mudanças importantes na administração pública e na forma como esta é encarada. Embora, em anos recentes, se tenha afirmado que a burocracia estava ultrapassada e obsoleta, por outro lado, na ótica do autor, “for those interested in how contemporary public administration is organized, functions, and changes, it is worthwhile to reconsider and rediscover bureaucracy as an administrative form, and analytical concept” (Olsen, 2005, p. 2). Para Olsen, entender a administração pública atual implica que se entenda que as instituições são organizações multifacetadas e complexas, nas quais “actors, rules, values, principles, goals, interests, beliefs, powers, and cleavages [...] operate” (Olsen, 2005, p. 7). Para este autor, o problema não se encontra na burocracia em si, mas, antes, numa utilização

deficitária desta, daí que seja necessário encarar “The viability of bureaucracy” (Olsen, 2005, p. 12), segundo três pontos essenciais:

“(a) including bureaucracy as an institution, not only an instrument; (b) looking at the empirical studies in their time and context, not only at Weber’s ideal-types and predictions; and (c) taking into account the political and normative order bureaucracy is part of, not only the internal characteristics of «the bureau»” (Olsen, 2005, p. 1).

Na ótica de Lima, a gestão gerencial²⁴, ao invés de permitir a superação do modelo de gestão burocrático, tem promovido uma “hiperburocratização das organizações educativas, realçando o investigador que as tecnologias de informação, novas formas de controlo, promovem essa hiperburocracia (Lima, 2012, p. 130). Cumpre-nos salientar ainda que, de acordo novamente com Lima, a hipótese teórica da hiperburocratização apontará para

“uma burocracia aumentada, resultante de um processo de hibridização que ora perde, ora mantém certos traços de burocracia weberina, que associa, eventualmente, novas dimensões ao “tipo-ideal” original, que adquire novas e mais complexas propriedades de extensão e de controle, entre outras, induzidas por uma burocracia digital ou ciberburocracia” (Lima, 2012, p. 130).

Daqui se infere que a tónica regressa ao carácter instrumental da organização escolar, o que parece provar que “La caída de la burocracia como tipo de organización que “penetró gradualmente todas las instituciones sociales” (Mouzelis, 1975, p. 18) ha sido anunciada prematuramente” (Lima, 2016, p. 102). Aliás, o uso de um cada vez maior número de plataformas informáticas ligadas à *internet* parece potenciar esta hiperburocracia, que seria agora uma

“burocracia parcialmente desmaterializada, admitiendo en simultáneo componentes de descentralización de determinado tipo y nuevas formas de centralización y de telecontrol, o control a distancia. Se trataría de una burocracia más acelerada, capaz no solamente de una presencia ubicua, sino también de ejercer una compresión del tiempo y de aumentar exponencialmente sus capacidades de cálculo, de medida y de matematización de la realidad social e, incluso, de registro y “grabación” de lo real, con frecuencia a través de procesos automáticos y no dependientes de la voluntad (y, en ocasiones, ni del conocimiento ni de la

²⁴ Para Fernanda Martins, “o gerencialismo é um elemento que resulta da intervenção dos diferentes governos; gerencialismo esse que, na realidade portuguesa, dada a centralização da administração do sistema educativo, encontra-se orientado principalmente para o interior do sistema e da escola, mais do que para o mercado, através da concentração de poderes no órgão de gestão, o Conselho Executivo” (Martins, 2009, pp. 32-33).

acquiescencia de los sujetos implicados), amplificando sin precedentes la importancia del material documental, ya mucho más allá de las marcas administrativas tradicionales de tipo escrito” (Lima, 2016, p. 105).

Do atrás exposto se conclui que a burocracia, na modernidade, tem demonstrado alta capacidade de adaptação, reproduzindo-se a partir do tipo-ideal definido por Max Weber, mas assumindo novos formatos, designadamente, a burocracia eletrónica de que fala Meira e a hiperburocracia a que se refere Lima.

1.2 O modelo político

Quando falamos de plataformas informáticas ao serviço da gestão escolar, não nos referimos somente às que são operadas pelo diretor, ou que se encontram sob a sua supervisão direta, quando a gestão destas é, por ele, delegada em alguém (*e.g.* o subdiretor, um adjunto, o chefe dos serviços administrativos, ou, mesmo, em assessores “especializados” em novas tecnologias). Referimo-nos, também, às plataformas que são geridas e/ou utilizadas quer pelos serviços administrativos, quer pelos professores. Diferentes atores escolares têm vindo a deparar-se, ao longo dos últimos anos, com uma organização escolar que, no que ao digital se reporta, os obriga a assumirem comportamentos e condutas diferentes dos tidos no passado, quer em contexto de sala de aula, quer, e é o que nos importa analisar neste estudo, na sua relação com as diferentes plataformas em que e com as quais têm que agir. É relevante, portanto, equacionar e observar as possíveis tensões geradas entre múltiplos atores no uso destas plataformas.

Perante isto, são múltiplas as questões que se nos levantam: Como interagem os atores com estas novas plataformas? Como interagem os diferentes atores entre si? Como interagem os diversos órgãos de gestão de topo com as plataformas? Como é que os atores de topo as implementam junto dos gestores intermédios? Como é que diferentes os atores, na organização educativa, avaliam a implementação destas plataformas e os comunicados oficiais emanados pelo MEC?

Se, como afirma Costa, “O desenvolvimento da imagem da escola como *arena política*” marca uma viragem importante nas concepções vigentes no âmbito da análise organizacional” (Costa, 1996, p. 73), temos, nesta parte do nosso trabalho – e perante as questões que no

parágrafo prévio se levantam –, que dedicar alguma atenção ao chamado modelo político de análise das organizações.

Este modelo recusa uma racionalidade linear, bem assim como a previsibilidade típica dos modelos burocráticos, a que atrás nos referimos. Importa, assim, refletir em torno dos conceitos de conflito, de poder, de negociação, tão presentes nos diferentes autores que teorizam em torno destes modelos (Baldrige, Etzioni, Crozier & Friedberg, Morgan e, em Portugal, Natércio Afonso).

No que ao poder na escola como organização educativa se refere, Lima considera que “o verdadeiro poder de decisão, os principais órgãos de governo de cada escola encontram-se deslocados, são externos à própria escola e situam-se para além dela. As escolas são externamente dirigidas por um centro político-administrativo que parece invisível no organigrama de cada escola concreta – o Ministério da Educação” (Lima, 2007, p. 47).

De igual modo – e agora num contexto meso – importa perceber se as “infidelidades normativas” invocadas por Lima, e por ele sumamente analisadas (Lima, 1991), continuam a existir com o uso cada vez mais recorrente das plataformas informáticas. Relembre-se que Lima confere, na sua tese de doutoramento, grande importância às “infidelidades normativas”. Em seu entender, a escola é um *locus* de reprodução normativa, em que os atores veem a sua atuação orientada pela existência de regras formais e legais, produzidas hierarquicamente, ou seja, no topo da hierarquia, “supra-organizacionalmente”, como afirma o investigador (Lima, 1991, p. 142). Observe-se que, de acordo com o que Lima afirma neste mesmo artigo:

“No quadro de uma administração centralizada do sistema de ensino, a produção de regras formais, de instruções oficiais e de outros normativos, é realizada fora da escola. A grande quantidade e diversidade de regras assim produzidas (...) é, geralmente, designada por “legislação”, não apenas no sentido de leis, decretos-leis, portarias..., produzidos pelos órgãos com poderes legislativos, mas com um sentido mais amplo que inclui circulares, ordens de serviço, esclarecimentos, etc., produzidos pelos órgãos de administração” (Lima, 1991, pp. 141-142).

Ora, Lima considera que nem sempre a escola como organização educativa permite a “reprodução perfeita” dessas regras, equacionando, desse modo, a existência de normas alternativas, por ele designadas de “infidelidades normativas”. Ou seja: se, por um lado, a conceção é realizada por superiores, que decidem e promulgam a nível central as normas, por outro lado, a execução é feita pelos subordinados e, claramente, parece surgir uma conceção de

escola burocrática, quando estas normas são aceites e a sua reprodução se faz de forma plena e integral. Não obstante, Lima entende que tal nem sempre acontece e, por isso, o autor considera que a escola é um *lugar de reprodução* de regras formais, mas também um *lugar de produção* dessas mesmas regras, porquanto os atores poderão nem sempre reproduzir os normativos na sua totalidade, optando pela sua reprodução parcial, ou, até, pela não reprodução. Isto, segundo Lima, parece provar que a organização se alicerça numa tensão entre o formal e o informal, o chamado *plano das orientações para a ação* e o *plano da ação* propriamente dito. Surge, assim, “a produção de regras, organizacionalmente localizada, quer como simples resposta alternativa, quer como forma de *preencher* eventuais espaços regulados normativamente” (Lima, 1991, p. 145). Note-se que, para Lima, a infidelidade não é uma exceção, antes constitui um fenómeno recorrente que caracteriza tanto os atores como a escola como organização. Segundo o autor, a infidelidade normativa seria um “contraponto ao normativismo burocrático” e há que ter em conta que (i) uma infidelidade pode surgir quanto ao *motivo* (o ator não conhece as normas, ou estas não são suficientemente claras); ou quanto ao *conteúdo* (e aqui Lima refere três tipos de infidelidades – “1) em relação à letra mas não ao espírito; 2) em relação ao espírito mas não à letra; 3) em relação à letra e ao espírito” (Lima, 1991, p. 146).

Curiosamente, se estas regras se instituírem nas organizações poderão ser elas as normas às quais os atores obedecem e que acreditam estar de acordo com a lei.

Isto leva-nos a levantar uma outra questão: será que ainda faz sentido considerar, em 2019, e sendo as plataformas, maioritariamente, lugares fechados, que “o normativismo que sobre a escola e os actores educativos se abate deve ser confrontado com outras orientações”? (Lima, 1991, p. 146). Ou serão as plataformas lugares tão absolutamente fechados que nada mais resta aos seus atores senão cumprir o normativismo?

As organizações afiguram-se, deste modo, como verdadeiramente complexas, daí que Gareth Morgan recorra a várias metáforas para dar conta dessa complexidade, realçando, assim, que o olhar multifocado é aquele que, a nós, como investigador, nos deve importar. A escola como organização não é unívoca, antes permite um estudo do seu carácter multifacetado.

Urge, por isso, observar agora a escola à luz dos modelos políticos. Centraremos, pois, a nossa atenção naquilo que Gareth Morgan apelida “Organizações vistas como Modelos Políticos” (Morgan, 2006, p. 145).

De uma forma genérica, os modelos políticos são aqueles que assumem que, numa organização, a política e as decisões emergem através de um processo de negociação entre diferentes grupos que formam diversas alianças, por forma a atingir os seus objetivos políticos. Ora, neste modelo, o conflito, que poderia ser encarado negativamente, não o é, antes é visionado como um fenómeno natural. No seu livro-síntese sobre lideranças educacionais, *Theories of Educational Leadership and Management*, Bush afirma que

“Political models embrace those theories which characterize decision-making as a bargaining process. They assume that organizations are political arenas whose members engage in political activity in pursuit of their interests. Analysis focuses on the distribution of power and influence in organizations and on the bargaining and negotiation between interest groups. Conflict is regarded as endemic within organizations and management is directed towards the regulation of political behavior” (Bush, 2003, p. 89).

Também Morgan, no já referido *Imagens da Organização* (2006), considera que as organizações podem ser encaradas como sistemas políticos, ou sistemas de governo em que questões de autoridade e de poder devem ser equacionadas, na medida em que – mais autoritárias ou mais democráticas – em todas as organizações se observam relações entre superiores e subordinados, ou seja, em todas as organizações há regras que os primeiros impõem e regras às quais os segundos obedecem. Ora, o que se observa, segundo Morgan, é que os segundos nem sempre têm como foco principal os interesses da organização, antes procuram, segundo o autor, “arranjos” (Morgan, 2006, p. 146), que permitem a esses atores “ir ao encontro de interesses particulares” (Morgan, 2006, p. 146). Na maioria das escolas e dos Agrupamentos portugueses, um destes jogos de bastidores faz-se em torno da comissão de horários, avassalada com pedidos de docentes que pretendem as boas turmas, os bons turnos (por norma, de manhã), o cargo de Diretor de Turma (quando se considera que este contribui para o seu prestígio pessoal na escola), ou a ausência deste (sobretudo quando o docente não quer esse cargo por se tratar de um conselho de turma com docentes “complicados”, ou por a turma ser excessivamente faltosa, o que acarreta mais trabalho para si). Embora, segundo Morgan, estes “jogos” não sejam facilmente admitidos em público, o que isto prova é que nem sempre as empresas são racionais e nem sempre os seus membros se pautam pela prossecução de objetivos comuns. Julgamos ter disso dado prova com este simples exemplo sobre elaboração e gestão de horários no contexto da escola como organização. Mais: o jogo político é, inegável e inevitavelmente, um aspeto fulcral nas

organizações. Daí que o autor refira que “(...) a organização é intrinsecamente política, no sentido de que devam ser encontradas formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes (...)” (Morgan, 2006, p. 146).

Por isso mesmo, Morgan esclarece que esse jogo não é “necessariamente algo disfuncional”, lembrando que já Aristóteles defendia “a política como meio de reconciliar a necessidade de unidade da *polis* grega (...)” (Morgan, 2006, p. 146). Ou seja: Morgan encara as organizações como lugares onde se estabelecem relações entre *interesses*, conflito e poder, assumindo haver nelas interesses divergentes que motivam conflitos entre os seus membros. Estes ora se prolongam, ora se resolvem através do recurso a jogos de poder (Morgan, 2006, pp. 152-153). Afirmo o autor que “O poder é o meio através do qual conflitos de interesse são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como” (Morgan, 2006, p. 163).

Assim sendo, a escola poderá ser encarada como uma *arena política* e importa perceber se, de facto, as tomadas de decisão serão fruto de um processo de negociação. No caso em concreto das plataformas informáticas, a fonte de poder encontra-se, inegavelmente, no topo da hierarquia e é o poder central que modela as dinâmicas das organizações, até porque, já o afirmamos anteriormente, as plataformas afiguram-se lugares fechados, nos quais os seus utilizadores não parecem deter qualquer autoridade formal para as alterar. É, aliás, notório que a autoridade tem cariz burocrático e parece estar concentrada nas mãos daqueles que, no topo hierárquico da pirâmide, exercem o seu poder sobre os diretores das escolas, o seu subdiretor e os seus adjuntos, assim como sobre o chefe dos serviços administrativos de ação escolar, obrigando-os a um preenchimento atempado, célere e correto das diversas plataformas com as quais lidam em ritmo diário. Como afirma Morgan, “A autoridade burocrática ou legal-racional aparece quando as pessoas insistem que o exercício de poder depende da correta aplicação de regras formais e procedimentos” (Morgan, 2006, pp. 162-163), regras estas formalmente controladas pelo poder central. É notório, pois, que a estrutura organizacional exerce, a nível macro, o controlo político das escolas e dos Agrupamentos, já que regras, regulamentos e procedimentos vários são, obrigatoriamente, adotados a nível meso para que as escolas e/ou Agrupamentos cumpram com o que a tutela lhes impõe. A existirem tensões perante a imposição de tantas regras e regulamentos, ou face ao cumprimento célere de prazos, é notório que o controle do processo decisório ultrapassa as escolas e que nem sempre (ou quase nunca) os diretores terão poder de decisão, antes se limitarão a executar processos decisórios da tutela. Se,

como afirma Morgan, “Desde o início da história, a tecnologia tem servido como instrumento de poder, aumentando as habilidades humanas de manipular, controlar e impor-se sobre o ambiente” (Morgan, 2006, p. 171), não será despiendo tentar perceber, ao longo da nossa investigação, se o uso recorrente de um tão grande número de plataformas vai ao encontro de uma tentativa de centralização da administração escolar e de uma cada vez menor atribuição de autonomia às escolas. Outra dúvida nos inquieta e a ela procuraremos dar resposta mais adiante nesta investigação: Estará o órgão de gestão cada vez mais formalmente subordinado à administração central? Terão as plataformas um papel crucial nessa hipotética subordinação?

Note-se que em “A democratização do governo das escolas públicas em Portugal” Lima já referia 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, p. 234).

Esta modificação estratégica e concetual da ação do Estado parece mostrar que a autonomia não sai dos discursos políticos e não se implementa efetivamente nos campos de ação. Parece que, hodiernamente, o Estado desenvolve cada vez mais e variadas formas de coordenar e regular a Educação. Em suma, o que a utilização das plataformas informáticas e o seu uso em contexto escolar parecem permitir provar é que os atores escolares são meros aplicadores de medidas definidas centralmente. Como afirma Michael Apple, em *Educação e Poder*,

“(...) a planificação deve ser separada da execução, o trabalho mental separado do manual, separação esta que precisa ser institucionalizada de uma forma sistemática e formal. O arquétipo desta questão é evidentemente o do taylorismo e as suas muitas variantes. Dito de outro novo, a administração planifica e os trabalhadores simplesmente executam” (Apple, 2001, p. 125).

Não descuremos a ideia de que a organização escolar tem sido encarada como uma empresa e, mais ainda, que os princípios administrativos da *Teoria da Administração Científica* de

Taylor e de Fayol nos permitem encarar a escola como empresa educativa. Por conseguinte, facilmente conseguimos identificar, no que à implementação das plataformas informáticas em contexto escolar se refere, que existe uma organização formal e hierárquica, em que a tutela (no topo dessa hierarquia), organiza no tempo (há prazos limite para o preenchimento das plataformas) e no espaço (as plataformas comportam-se como lugares fechados, nos quais aqueles que as operam não têm autonomia para alterar o seu funcionamento) o trabalho dos seus membros (diretor, subdiretor, adjuntos e CSAE), especialistas – a quem se impôs uma racionalidade técnico-burocrática – capazes de resolver problemas tecnocráticos (preenchimento atempado e correto das plataformas informáticas), ou, mais simples ainda, de organizar e executar, segundo o *the one best way*, o que lhe foi imposto pelo MEC.

Para isto mesmo apontam as palavras de Fernanda Martins, quando, na sua tese de doutoramento advoga que:

“Assim, concordamos com Portugal e Melo (2007), que, em tom de crítica, afirma que estas práticas consistem num trabalho formatado e mecanizado, de tipo taylorista da era moderna, em que (...) não há espaço para a autonomia e criatividade de professores e alunos. Estamos, então, mais próximos de uma concepção e imagem organizacional de tipo mecanicista (Morgan, 1996), já que se trata de tentar mecanizar a organização das pessoas e do trabalho e espera-se que os trabalhadores sejam confiáveis, previsíveis e eficientes como robôs” (idem, 35). E, além disso, na esteira do pensamento de Lima (2002c: 27) estamos também face a uma “(...) recentralização do poder de decisão sobre as escolas, ao invés da realização do tão invocado princípio da descentralização e da autonomia” (Martins, 2009, p. 160).

Entendemos, aqui, e concordando com Apple (2001) que, por parte do Estado parece haver “(...) o desenvolvimento de novas formas de controlo [e que] a separação entre concepção e execução não se encontram limitados às fábricas e aos escritórios. Estas tendências minam cada vez mais instituições como a escola” (Apple, 2001, p. 213).

Estas afirmações de Apple prendem-se com o facto de o autor considerar que existem três tipos ideais básicos de controlo:

- (i) simples – alguém decide pelo indivíduo aquilo que ele deve fazer e, incumprindo, este padecerá as consequências;

- (ii) técnico – são controlos menos evidentes que os anteriores e estão associados, como afirma o autor a “tecnologia de controlo numérico na indústria das máquinas” (Apple, 2001, p. 214);²⁵
- (iii) burocrático – o controlo é feito hierarquicamente e de modo pouco evidente, sendo que “As regras impessoais e burocráticas relacionadas com a orientação do trabalho de cada um, os procedimentos de avaliação do trabalho, as sanções e recompensas são medidas oficial e previamente aprovadas” (Apple, 2001, p. 214).

Uma nova questão se impõe e pretendemos sublinhar esse ponto: com o uso de tantas e tão variadas plataformas informáticas, estaremos perante novas e subtis formas de controlo? É nossa convicção que, com a utilização crescente de plataformas informáticas, se exige pouca interação entre os atores do sistema. Poucos são, aliás, os que a elas acedem. Antes do seu preenchimento – por um número assaz limitado de atores e, com exceção do CSAE, integrantes do órgão de gestão –, já tudo foi racionalizado pelo Estado, que programou a plataforma para se comportar de uma determinada forma. Resta, agora, somente executar. Estaremos perante uma forma de controlo técnico? Será este controlo técnico eficaz? Estarão os atores preparados para aceitar esta clara separação entre planificação (a cargo do Estado) e execução (a cargo do órgão de gestão da escola e dos Agrupamentos)?

Para a compreensão plena destas tensões, importa, ainda, refletir em torno dos pressupostos teóricos de Michel Crozier e Erhard Friedberg, presentes em *L'acteur et le système* (1977). Crozier & Friedberg admitem existir tensão entre o ator e o sistema e advogam que os atores, que não são passivos, mas antes interventivos e ativos, interferem na estruturação do campo e empírico. Segundo estes dois autores, “*il n’y a pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés*” (Crozier & Friedberg, *L'acteur et le système*, 1977, p. 29), porque os atores individuais ou coletivos que neles atuam não podem ser reduzidos a funções abstratas. Se, por um lado, os atores usam, estrategicamente, dentro do sistema, a sua margem de liberdade, por outro lado, importa reforçar que, para os autores, “*Le pouvoir n’est pas le simple reflet et produit d’une structure d’autorité, qu’elle soit organisationnelle ou sociale, pas plus qu’il n’est un attribut,*

²⁵ É curioso remeter, já aqui, para a entrevista realizada ao subdiretor do Agrupamento “Asas Abertas”, bem como ao seu diretor. Ambos se referem a este controlo, aquando do uso das plataformas, mas adiante, apenas, tiraremos as devidas ilações. O certo é que ambos referem que a tutela os *controla*, por vezes até telefonicamente, quando dados introduzidos na plataforma parecem estar em desacordo com as normas vigentes (cf. entrevista ao subdiretor, no momento em que esta refere ter aberto concurso para 12 horários).

une propriété dont on pourrait s'approprier les moyens” (Crozier & Friedberg, 1977, p. 30). Os autores, aliás, consideram que “ la conduite d'un individu face à ses supérieurs hiérarchiques au sein d'une organisation ne correspond absolument pas á un modèle simple d'obéissance et de conformisme, même tempéré para la résistance passive” (Crozier & Friedberg, 1977, p. 43).

Se nos concentrarmos, similarmente, na análise de Amitai Etzioni, em *Análise comparativa de organizações complexas*, obra datada de 1966 – e cujo subtítulo é muito significativo: *Sobre o Poder, o Engajamento e seus Correlatos* – verificamos que também este autor reflete sobre a questão do poder. As questões que levanta são prementes para o nosso estudo: “*quem* controla o *que*, e o que são *relacionamentos* entre aqueles que controlam”. Mais: qual é a natureza das relações entre as elites? Melhor dizendo: em termos de *poder relativo*, quem se subordina a quem?; como se estabelecem relações de cooperação *vs* de antagonismo (Etzioni, 1974, p. 132).

Para Etzioni, o poder é a habilidade que os indivíduos têm para “induzir ou influenciar outro a seguir suas diretrizes ou quaisquer outras normas por ele apoiada” (Etzioni, 1974, p. 32). O autor, aliás, considera que, nas organizações complexas, quem detém o poder tem, igualmente, a capacidade para “fazer cumprir as normas da coletividade” (Etzioni, 1974, p. 32).

Segundo Etzioni, falar sobre este assunto implica também a definição de um conceito importante – o de “posições de poder”. Aliás, o autor afirma que “As posições de poder são aquelas cujos ocupantes têm acesso aos meios desse poder.” (Etzioni, 1974, p. 32), equacionando a existência de subordinantes e de subordinados, por ele respetivamente designados de “elites, ou então de representantes organizacionais” e “aqueles em posição de subordinação (de) *participantes inferiores* (Etzioni, 1974, p. 33). Acrescenta ainda o autor que “As afirmações acerca dessas posições de poder implicam a existência de grupo particular (ou grupos) que está sujeito a esse poder” (Etzioni, 1974, p. 32). Se, comparativamente a estes pressupostos teóricos, quisermos pensar no órgão de gestão unipessoal e na equipa que o diretor lidera, podemos assumir que o diretor tem uma posição de poder, implicando esta a subordinação do subdiretor e dos adjuntos ao seu poder/papel de diretor.

Na perspetiva de Etzioni, podem existir diferentes formas de poder, de acordo com os meios utilizados para fazer com que os inferiores hierárquicos consintam e legitimem esse poder, considerando, ainda, o autor que estes meios podem ser “físicos, materiais e simbólicos” (Etzioni, 1974, p. 33).

Em função dos meios supra elencados, Etzioni realça a existência de diferentes tipos de poder, designadamente, o:

1. “poder coercivo [que] reside na aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas (...)” ;
2. “poder remunerativo [...] baseado no controle sobre os recursos materiais e recompensas (...)”.
3. “poder normativo [que] reside na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações por meio do emprego de líderes (...)” (Etzioni, 1974, p. 33).

Entendemos que, no que à gestão das plataformas informáticas diz respeito, esta divisão tripartida de Etzioni aplica-se apenas em parte, mais pela dimensão do consentimento do que dos meios de controlo. Não obstante, sempre que os *inferiores hierárquicos* (o órgão de gestão) cumprem com as indicações da tutela (preenchendo correta e atempadamente as plataformas, por exemplo), é inegável que consentem e legitimam o poder da tutela. Embora o Decreto-Lei nº 75/2008 centralize e concentre o poder no órgão de gestão, a verdade é que esse poder é limitado. Com efeito, o órgão de gestão pode ser gestor das suas plataformas internas, mas a verdade é que, naquelas que são emanadas da tutela, o seu poder é apenas o de nelas introduzir os dados aí solicitados.

Há, entendemo-lo, uma clara situação de *consentimento*, na aceção de Etzioni, que declara que

“(...) o consentimento se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo como à orientação do subordinado em face do poder empregado. Quando dizemos apoiado queremos indicar que aqueles que têm poder manipulam os meios que comandam de tal forma que outros indivíduos acham recompensador o seguir a diretriz enquanto não a seguindo incorrem em prejuízo” (Etzioni, 1974, p. 31).

Também Henry Mintzberg se debruça sobre o poder nas organizações. Destacaremos uma hipótese por ele levantada e que nos parece vir ao encontro do que temos vindo a analisar. Este autor levanta a hipótese de “quanto maior for o controlo externo exercido sobre a organização, mais centralizada e formalizada é a estrutura” (Mintzberg, 1995, p. 320). Advogando que o

controlo externo, tendencialmente, controla a organização concentrando o poder de decisão no topo da hierarquia, o autor considera, igualmente, que é isto que propicia o recurso a regras e regulamentos no controlo interno. Mais ainda:

- a. as forças de controlo exteriores à organização forçam-na a exercer grande vigilância sobre as suas ações, sob pena de ter que as justificar em caso de incumprimento;
- b. o controlo feito a partir do exterior burocratiza a estrutura, que não consegue escapar a esta rigidez.

Não significará isto, no contexto do uso das plataformas informáticas em meio escolar, que o órgão de gestão perde a sua autonomia, rendendo-se ao “poder e controlo externos”, submetendo-se a “normas mais apertadas (...), a uma maior estandardização dos processos de trabalho, comunicação mais formal, relatórios mais regulados, um maior planeamento e menos adaptação” (Mintzberg, 1995, p. 322)? Entendemos que sim e fazemos nossas as palavras do autor quando este considera que “a centralização do poder ao nível da sociedade conduz à centralização do poder ao nível organizacional e à burocratização na utilização do poder.” (Mintzberg, 1995, p. 322). O que se torna evidente, do atrás exposto, é que a tutela usa as plataformas como principal mecanismo de coordenação (ou poderemos dizer de vigilância e de controlo?), exercendo, por sua via, uma supervisão direta do órgão de gestão e de todos os seus subordinados, via o que se regista nas plataformas, já que estas plataformas contribuem para uma cada vez maior estandardização dos processos de trabalhos nas diversas escolas e/ou Agrupamentos do país.

Sobre questões de poder, debruçou-se, também, Erhard Friedberg, em *O poder e a regra* (1993), obra na qual o autor afirma que o poder, seja qual for a sua área de atuação, corresponde à “troca desequilibrada de possibilidades de ação, ou seja, de um comportamento entre um conjunto de atores individuais e coletivos” (Friedberg, 1993, p. 115). Friedberg, aliás, considera que uma relação de poder com tais particularidades tem algumas implicações que importa não descurar:

- (i) em primeiro lugar, para este autor, o poder – quando consideramos a natureza relacional – não é um atributo e não pode ser encarado como uma posse, já que não se separa da relação através da qual é exercido (Friedberg, 1993, p. 116);

- (ii) em seguida, Friedberg afirma que o poder tem uma dimensão instrumental, existindo uma relação inabalável entre *poder e (inter)dependência*. (Friedberg, 1993, p. 117). Acrescenta, ainda, que se entra “numa relação de poder porque se deve obter a cooperação de outras pessoas para a realização de um projecto, seja ele qual for (...)” (Friedberg, 1993, p. 117) e que poder e cooperação se complementam;
- (iii) por último, se o poder é uma relação, esta não se impõe de forma unilateral por os mais poderosos aos que não detêm poder, sendo, pelo contrário, “sinónimo de troca, [comportando] também e sempre um embrião de negociação” (Friedberg, 1993, p. 118), que não tem que ser vivida de forma consciente por todos os que nela participam.

Ainda de acordo com este autor, há um jogo de troca negociada de comportamentos, que depende, todavia, de uma lógica de imprevisibilidade e de incerteza. Se, por um lado, há que ter em conta “a pertinência das possibilidades de ação” (Friedberg, 1993, p. 120), por outro lado, não deve ser descurada “a liberdade ou a zona de autonomia de que [o participante] dispõe nas suas transações com os outros e que determina a sua previsibilidade” (Friedberg, 1993, p. 122). Veja-se o exemplo que o próprio autor nos fornece:

“Seja uma situação de troca em que o comportamento de A é absolutamente crucial para o êxito dos projetos de B e C, enquanto que os comportamentos de B e C pouca pertinência têm para os planos de A. Se, nesta transacção, A está totalmente livre de se conduzir como desejariam B e C, enquanto que B e C são por seu lado totalmente previsíveis não dispondo de quaisquer possibilidades alternativas para obter os comportamentos (acções) de que precisam para a continuação dos seus projetos, A está numa posição de negociação extremamente favorável. Poderá, a qualquer momento, ameaçar B e C de interromper a troca com eles e de os privar assim da sua ajuda, enquanto que estes últimos nada mais podem fazer que entrar e manter-se em relação com ele, sendo portanto relativamente mais previsíveis” (Friedberg, 1993, pp. 122-123).

Porém, e ainda segundo o autor, é frequentemente contestada a ligação entre os atores e a imprevisibilidade dos seus comportamentos, porque (i) atores imprevisíveis podem ser, igualmente, pouco fiáveis; (ii) e também porque “numa lógica de compromisso (*commitment*), uma

das partes empenhadas numa negociação pode, pelo contrário, ter interesse em tornar-se perfeitamente previsível” (Friedberg, 1993, p. 124).

Distanciando-se desta ideia de trocas negociadas entre atores, Friedberg refere a existência numa tentativa de estabelecimento de um controlo “monopolista (individual ou colectivamente com a ajuda de alianças diversas) sobre as incertezas que afectam os outros actores num campo de acção relativamente pouco estruturado e organizado” (Friedberg, 1993, pp. 128-129).

É relevante salientar que, num artigo de 2008, também Lima equaciona a existência, não de trocas negociadas, mas de imposição. Refere o autor que:

“uma política estatal que, entre outros objectivos, pretende assegurar o controlo legítimo do estado sobre as escolas e a educação escolar, isto é, perpetuar uma forma de dominação de tipo racional-legal. Emergiu, por isso, um tipo novo de organização formal, uma «forma escolar moderna» que, à semelhança da organização industrial, se revelará indispensável à perpetuação de um poder, bem como à transmissão eficiente e em larga escala, adoptando diversos elementos de extracção racionalista, produtivista e industrial” (Lima, 2008, p. 87).

Baldrige, que investigou as organizações escolares universitárias nos Estados Unidos, foi outro dos autores cujos estudos se tornaram importantes para melhor compreender os modelos políticos, modelo pioneiro por si proposto em *Power and conflict in the University* (1971), estudo que se debruça, sobretudo, na governação das universidades.

Realçando que o modelo burocrático deriva, na sua essência, das teorias de Max Weber e dos seus seguidores, a quem reconhece inumeráveis qualidades, Baldrige, não obstante, considera que o modelo de Weber é insuficiente e “does not adequately account for [...] the unique nature of universities as organizations” (Baldrige, 1971, p. 9)²⁶.

A partir do momento em que Baldrige apresenta o modelo político, este abala com certos pressupostos teóricos weberianos e põe em causa algumas das suas dimensões estruturais, designadamente a racionalidade e a previsibilidade, sendo estas questionadas, pois, segundo o autor, o processo de tomada de decisões é conflitual e demorado, tal como acontece num sistema político.

²⁶ Relembremos que Baldrige considera que “Both the bureaucratic and collegial models offer some helpful suggestions about the organizational nature of the university, but at the same time each misses many important features. [...] By themselves [...] they gloss over many essential aspects of the university’s structures and processes” (Baldrige, 1971, p. 14).

Temos vindo a afirmar, ao longo do nosso trabalho, que a escola é uma organização complexa. O que se verifica é que, segundo o modelo político, as organizações complexas como a escola podem, com efeito, ser estudadas como sistemas políticos em miniatura. Nestes sistemas, são vários os grupos cujos interesses podem entrar em conflito, sendo estes muito semelhantes àqueles que ocorrem e se observam tanto em cidades e Estados, como noutras organizações (Baldrige, Curtis, Ecker, & Riley, 1978, p. 38). O que leva o autor a recusar o modelo burocrático como um modelo adequado para o estudo da universidade é o facto de este, na sua perspectiva, já não se mostrar suficiente para a análise da universidade como organização, uma vez que

“it tells us much about “authority”, that is, legitimate, formalized power, but not much about other types of power – power based on nonlegitimate threats, power based on the force of mass movements, power based on expertise, and power based on appeals to emotion and sentiment” (Baldrige, 1971, p. 11).

Ora, Baldrige considera que uma interpretação do poder e do conflito se baseia na teoria do conflito, não considerando, todavia, que a universidade viva em permanente conflito. Aliás, para este autor, o conflito pode até ser positivo, na medida em que permite revitalizar um sistema que, de contrário, poderia estagnar.

Baldrige entende que diferentes organizações – e, no caso que nos interessa agora, a escola como organização educativa, objeto de estudo polifacetado e multidiscursivo – são constituídas por vários grupos com interesses muito variados e os membros da organização permitem que aqueles que ocupam os cargos mais elevados controlem a tomada de decisões. Segundo o autor

“These groups articulate their interests in many different ways, bringing pressure on the decision-making process from any number of angles and using power and force whenever it is available and necessary. Power and influence, once articulated, go through a complex process until policies are shaped, reshaped, and forged out of the competing claims of multiple groups” (Baldrige, 1971, p. 20).

Os modelos políticos também assentam no pressuposto de que a participação na organização é uma participação fluida e os objetivos das organizações são instáveis, ambíguos e, frequentemente, contestáveis.

Para justificar este facto, Baldrige *et al.* propõem que, mesmo quando se observa alguma movimentação no seio da organização, revelando-se as pessoas bastante ativas, os atores organizacionais se movimentam dentro e fora no processo de tomada de decisões. Assim, os autores acrescentam que, havendo muitos indivíduos que não se empenham em estudar a fundo e em debater um determinado assunto, outros há que o fazem e, conseqüentemente, são aqueles que persistem os responsáveis pela tomada de decisões. Ora, o que normalmente se observa, nestas organizações, é que são grupos políticos de elite que governam e tomam as decisões. Na verdade, são apenas eles que investem o tempo necessário neste processo (Baldrige, Curtis, Ecker, & Riley, 1978, p. 35). Isto é evidente, por exemplo, numa reunião geral de professores, por exemplo, na qual, obviamente, os docentes que não permanecerem nela até o término terão as suas escolhas feitas por outrem e em nada influenciarão, posteriormente, as decisões tomadas, ou ainda numa reunião de departamento, na qual os docentes que se distanciam das discussões e se remetem ao silêncio acabam por ver as suas decisões a serem assumidas por outrem com quem se limitarão a concordar, ou a discordar em caso de votação. Estes dois exemplos parecem comprovar o que os autores dizem, quando afirmam que as organizações educativas *são fragmentadas em interesses de grupo* com diferentes objetivos, valores, crenças, ideologias, grupos que, na perspectiva destes, coexistem normalmente dentro das organizações. Para Baldrige, “a complex social structure generates multiple pressures, many forms of power and pression impinge on the decision makers, a legislative stage translates these pressures into policy, and a policy execution phase finally generates feedback in the form of new conflicts” (Baldrige, 1971, p. 24).

Isto poderia levar a supor que, para estes autores, o conflito seria algo a evitar. Não obstante, ele é considerado habitual e inerente ao funcionamento das organizações. Ora, para eles, num sistema social dinâmico e fragmentado, o conflito é normal e não significa necessariamente um sinal de esgotamento dentro da comunidade académica. Aliás, o que estes autores advogam é que o conflito pode ser promotor de mudanças saudáveis no interior da organização (Baldrige, Curtis, Ecker, & Riley, 1978, p. 35).

Encaradas as organizações como verdadeiras arenas políticas, onde o conflito, a variedade de interesses de grupos e a participação fluida imperam, os autores verificam que a *autoridade é limitada* (cf. Baldrige, pp. 16-18).

Por fim, os autores consideram que, tendo em conta que muitas decisões são tomadas por *grupos de interesses externos*, importa ter estes grupos, e o seu poder de influenciar tomadas de decisão, em consideração. Na verdade, o que eles advogam é que muitas das decisões importantes tomadas nas organizações não o são necessariamente no interior dos recintos ou das paredes dessa organização. Como afirma Huntington:

“Apesar de haver notáveis exceções, uma organização só pode utilizar normalmente sua capacidade tecnológica para atuar numa sociedade quando tem permissão do respectivo governo. O acesso político, conseqüentemente, tem que caminhar *pari passu* com a capacidade tecnológica para tornar o transnacionalismo uma realidade” (Huntington, 1975, p. 20).

Por fim, entendemos que esta metáfora da escola como arena política, a nosso ver, parece tendencialmente destacar aspetos positivos das organizações políticas, mas, pessoalmente, consideramos pertinente destacar que as organizações políticas observadas à luz das lentes do modelo político parecem adequadas apenas aos mais aptos nesta luta concorrencial. Ora, são estes últimos que, tendencialmente, poderão instituir alterações, através de mudanças políticas nas organizações. Não nos esqueçamos que, para ser o mais apto, há que lidar com rivalidades, jogos de bastidores e objetivos competitivos. Conhecedores das virtudes do sistema político, bem como dos seus defeitos, resta aos membros das instituições participar ativamente na tomada de decisões, ou, graciosamente, ausentar-se dela.

CAPÍTULO IV - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Se os autores que nos irão acompanhar neste enquadramento metodológico são autoridades na área da metodologia de investigação em ciências sociais – Bogdan & Bilken (1994), Stake (1999), Yin (2001), Bell (2002), Quivy & Campenhoudt (2005) – daremos, não obstante, início a este capítulo sobre o enquadramento metodológico com um breve preâmbulo que assenta em alguns dos pressupostos teóricos presentes num artigo de Licínio Lima publicado em 2008 e intitulado “A “escola” como categoria na pesquisa em educação”.

Deste modo, concordamos tendencialmente com o autor e entendemos que a escola é um objeto de estudo multifacetado, daí que consideremos, de acordo com Lima, que “a escola não é simplesmente um “dado” dado, uma realidade empírica de primeira ordem que seja passível de “captação” imediata, sem a mediação de teorias e conceitos, implícitos ou explícitos (Lima, 2008, p. 83). Aliás, a escola é, como advoga o investigador ao longo desse mesmo artigo, “um objecto de estudo complexo e polifacetado, construído sob variadas influências teóricas e tradições disciplinares” (Lima, 2008, p. 82).

Embora o nosso foco de análise seja coincidente com uma abordagem de tipo *meso*, uma vez que optámos por realizar um estudo de caso num Agrupamento de escolas, entendemos – e pretendemos – que o nosso estudo, como afirma Lima, possa *intermediar* “abordagem de estudo de focalização mais restrita e em torno de unidades de análise mais circunscritas e de escala mais reduzida” (Lima, 2008, p. 83) e permitir, senão uma análise de largo alcance, no mínimo uma análise de maior alcance, conscientes, porém, dos perigos desta “generalização naturalística” (Lima, 2008, p. 83). Todavia, consideramos, como afirma Alves-Mazzotti que:

“O processo de produção do conhecimento científico pode ser visto como uma espécie de conversa, uma interlocução contínua entre pesquisadores de uma dada área. Participar desse diálogo é essencial ao ofício de pesquisador, pois é por meio dele, da avaliação crítica da comunidade académica, que os novos conhecimentos produzidos são validados ou não” (Alves-Mazzotti, 2006, p. 638).

De igual forma sabemos que os estudos de caso não são “um tipo de pesquisa mais fácil, pelo fato de lidar com uma ou poucas unidades” (Alves-Mazzotti, 2006, p. 639), mesmo que Bogdan & Bilken o tenham afirmado e assim considerado. Observe-se o que os autores asseveram:

“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, 2015, p. 89).

É nosso intuito, como entende Lima, que o nosso trabalho de investigação se assuma como “um lugar de encontro e de síntese que passa a ser possível a partir das contribuições oriundas das abordagens macroscópicas e microscópicas das realidades educacionais” (Lima, 2008, p. 84).

Desta forma, e como nos subpontos que se seguem se poderá verificar, a nossa metodologia de investigação terá como base do método estudo de caso que focaliza numa instituição, designadamente num Agrupamento de escolas, na qual acionamos processo de recolha de informação que assenta, *grosso modo*, em

- (i) observação;
- (ii) redação de um diário de bordo;
- (iii) realização de entrevistas;
- (iv) desenho e aplicação de questionários;
- (v) análise de dados.

Intentámos esta abordagem por considerarmos que esta “possibilita captar as linhas de continuidade (*regularidades* sociológicas) e, em simultâneo, as ruturas e especificidades (*contratendências*) dos fenómenos sociais” (Torres & Palhares, 2014, p. 9).

Posteriormente, neste nosso percurso metodológico enquanto investigadores iniciantes, não descuramos Lima, quando este defende que “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, p. 84).

Por fim, e novamente convocando Lima, procurámos que o nosso trabalho de investigação não ignorasse que a escola é uma “organização moderna, formal e complexa” (Lima, 2008, p. 87) e também “uma organização em acção” (Lima, 2008, p. 87), integrada e mediada por um contexto social amplo e abrangente, no qual a economia e a sociedade condicionam as políticas públicas e as estratégias educacionais a nível *macro*, ou, numa escala menor, “as interacções de

pequena escala que ocorrem quotidianamente em espaços intersticiais (dos órgãos de gestão das escolas à sala de aula e às relações pedagógicas entre professores e alunos)” (Lima, 2008, p. 87).

Mais ainda: certos de que existem diferentes perspetivas sobre “o processo de pesquisa qualitativa e quantitativa” (Torres & Palhares, 2014, p. 8); certos também de que

“Em todos os campos do saber científico abundam publicações de natureza metodológica, oferecendo ao investigador uma ampla informação sobre os principais paradigmas de investigação, os diferentes métodos e as inúmeras técnicas de recolha, tratamento e análise de dados” (Torres & Palhares, 2014, p. 14);

certos da existência de uma literatura vasta sobre metodologia, quer no campo nacional, quer internacional, tivemos que ser seletivos e tomar as opções que temos vindo a exarar, até porque somos meros investigadores principiantes, não podendo, por isso mesmo, querer abarcar tudo no nosso primeiro grande trabalho de investigação.

Como tal, no início deste percurso investigativo, tivemos em consideração o que Torres e Palhares advogam quando afirmam que “a literatura abre o caminho ao conhecimento dos itinerários que idealmente devem orientar uma investigação” (Torres & Palhares, 2014, p. 15). Mas, mais do que isso, procuramos igualmente aferir “de que modo os investigadores portugueses na área da educação têm operacionalizado os dispositivos metodológicos disponíveis” (Torres & Palhares, 2014, p. 15), numa primeira tentativa de orientar o nosso trabalho no que ao estudo do estado da arte se reporta, bem também como ao perfil das investigações predominantes.

Se a nossa pergunta de partida²⁷ continha já um eventual rumo da perspetiva teórica a seguir, ou, como afirmam Torres & Palhares “os indícios que poderão vir a sustentar o conteúdo da matriz teórica e o desenho de investigação” (Torres & Palhares, 2014, p. 23), mostrou-se premente

- (i) a opção por um paradigma metodológico – no caso, o qualitativo;
- (ii) a decisão célere sobre o método e as técnicas de pesquisa a usar;
- (iii) o conhecimento das obras de referência no campo da metodologia de investigação;

²⁷ Acreditamos, como Stake afirma, que “Las buenas preguntas de la investigación son especialmente importantes en los estudios de casos porque el caso y el contexto son infinitamente complejos y los fenómenos fluyen y se escapan” (Stake, 1999, p. 39).

- (iv) as diferentes concepções de escola, por forma a adotar uma ou outra lente de observação²⁸;
- (v) e, por fim, a passagem à prática de pesquisa em contexto real, a saber, no Agrupamento de escolas “Asas Abertas”.

1 Paradigma de investigação

Conscientes de que “a expressão “investigação qualitativa” não foi utilizada nas ciências sociais até ao final dos anos sessenta” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 16), optámos, não obstante por este paradigma de investigação, por nos parecer importante privilegiar, como defendem Bogdan & Bilken, autores cujos pressupostos teóricos orientaram parte da nossa investigação, “a compreensão de comportamentos a partir da perspetiva dos sujeitos de investigação” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 16), não descurando as “causa exteriores” (ainda que secundárias) e dando relevância à recolha de dados feita “em função de um contacto aprofundado com os indivíduos, nos seus contextos ecológicos naturais” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 16). Foi partindo desta pressuposição que optámos por fazer observação direta da gestão e utilização das plataformas junto do CSAE e do adjunto do diretor. Como investigadores principiantes, passamos, como referem estes dois autores, “um tempo considerável com os sujeitos no seu ambiente natural” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 17), observando *dias típicos*.

Não descuraremos, por ora, a perspetiva de Bogdan e Biklen, que referem que “os investigadores qualitativos estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitam tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador”, afirmando ainda que “o processo de condução de investigação qualitativa reflete uma espécie de diálogo entre o investigador e os respetivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 51).

Acreditam estes autores que, durante a investigação, é necessário deixar o papel de professor de lado e ser somente investigador, dado que

²⁸ Observe-se o que Lima afirma, quando advoga que o investigador deve ser capaz de tomar opções bem informadas e justificadas, aquando da realização das suas pesquisas, da construção da problemática e da tomada de decisão quanto ao modelo de análise a seguir. O investigador deverá tomar isto em consideração, não esquecendo também “As concepções de escola como “burocracia racional”, como “cultura”, como “arena política”, como “sistema social”, como “anarquia organizada”, ou como “sistema debilmente articulado”, entre muitas outras (...).” (Lima, 2008, p. 88) Insiste, ainda, o autor, que “o estudante das organizações educativas, ao menos numa perspectiva sociológica, dificilmente poderá dispensar-se de conhecer e de debater tais categorias de análise” (Lima, 2008, p. 88).

“os professores, ao agirem como investigadores, não só desempenham os seus deveres, mas também se observam a si próprios, dão um passo atrás e distanciam-se dos conflitos imediatos, tornam-se capazes de ganhar uma visão mais ampla do que se está a passar” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 286).

Assim sendo, a opção por um paradigma qualitativo de investigação tem como objetivo primordial compreender cada um dos atores nas suas perceções individuais, bem como aferir a importância do seu papel privado nas ações de gestão, numa tentativa de perceber as suas expectativas e atitudes.

Segundo Bogdan & Biklen (*cf.* Bogdan & Biklen, pp. 47-51), a investigação qualitativa tem cinco características, a saber:

- (i) o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o investigador o seu principal instrumento;
- (ii) a investigação é descritiva e recolhem-se dados em forma de palavras e ou de imagens;
- (iii) ao investigador, importa mais o processo do que somente os resultados;
- (iv) os investigadores, tendencialmente, analisam os seus dados de forma indutiva, ou seja, não procurar confirmar hipóteses anteriormente projetadas;
- (v) os investigadores procuram apreender as perspetivas dos participantes.

Das cinco características atrás expostas, consideramos agora importante realçar que procuramos seguir o que os autores defendem, tendo assim passado grande quantidade de tempo no Agrupamento de escolas “Asas Abertas”, mas somente na escola sede, uma vez que é aí que as plataformas informáticas são postas em ação. Num primeiro momento, a observação fez-se em contacto direto, recorrendo a um *iPad*, que funcionou como o tradicional bloco de notas e ou de apontamentos e o lápis, sobretudo no gabinete do CSAE e no gabinete do órgão de gestão, junto do adjunto do diretor que tem a seu cargo a gestão de grande número das plataformas em uso no Agrupamento. Num primeiro contacto, a observação em contexto mostrou-se essencial, para registo dos primeiros dados. Feita esta primeira observação, engendrámos grelhas que permitissem aferir o tipo de utilização que o órgão de gestão e o CSAE faziam das plataformas informáticas. Esta recolha de dados descritivos permitiu-nos maior minúcia e um conhecimento cada vez mais aprofundado da realidade sociológica que nos encontrávamos a estudar. Partimos

do que defendem Bogdan & Biklen, quando afirmam que a “investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para construir uma pista que permita [ao investigador] estabelecer uma investigação mais esclarecedora do [seu] objeto de estudo” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 49). A observação da forma como o processo de trabalho com as diferentes plataformas informáticas veio permitir-nos a desconstrução de mitos assentes no senso comum, mas também a interiorização do seu real funcionamento, a partir das experiências e dos pontos de vista dos seus utilizadores em ação. Observe-se que, apesar do que afirmam no ponto (iv) os autores *supra* referidos, a nossa pergunta de partida e a hipóteses de investigação que levantámos a partir dela acompanharam-nos sempre, mesmo que, em muitas das nossas observações diretas, tenhamos indagado sobre a sua pertinência e atualidade, agora que estávamos a observar a ação dos atores no terreno. Por fim, intentámos sempre questionar os nossos sujeitos de investigação sobre a forma como operacionalizavam e lidavam com as plataformas, ou, melhor dizendo, “com o objetivo de perceber aquilo que *e/les* experimentam, o modo como *e/les* interpretam as suas experiências e o modo como *e/les* próprios estruturam o mundo social em que vivem” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 51).

Foi acreditando que a investigação qualitativa, nas mãos de um investigador principiante, é uma escolha destemida, tendo em conta que, como salienta Stake, “los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe” (Stake, 1999, p. 42), que demos os nossos primeiros passos nesta investigação. Stake, aliás, traçando uma distinção entre investigação quantitativa e investigação qualitativa, realça que “La distinción fundamental entre investigación cuantitativa e investigación cualitativa estriba en el tipo de conocimiento que se pretende” (Stake, 1999, p. 42), reforçando que “La investigación cualitativa intenta establecer una comprensión empática para el lector, mediante la descripción, a veces la descripción densa, transmitiendo al lector aquello que la experiencia misma transmite” (Stake, 1999, p. 43).

Também na ótica de Bell (2002), se realça que a investigação qualitativa tem como finalidade ampliar conhecimentos, tornando-se assim, já que se “Os investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles” (Bell, 2002, pp. 19-20), aos investigadores qualitativos importa mais “compreender as percepções individuais do mundo” (Bell, 2002, p. 20). Deste mesmo entendimento partilha Stake, quando refere que “Para perfeccionar la búsqueda de comprensión, los investigadores cualitativos perciben lo que ocurre en clave de episodios o testimonios, representan los acontecimientos con su propia interpretación directa y con sus

historias, por ej, relatos. El investigador cualitativo emplea los relatos para ofrecer al lector la mejor oportunidad de alcanzar una comprensión del caso que se base en la experiencia” (Stake, 1999, p. 44).

No término deste ponto, não podemos findar sem reiterar que, pelo atrás exposto, nos pareceu pertinente que a matriz metodológica a orientar a nossa investigação seja a qualitativa, com um enfoque temporal balizado no tempo (ressalve-se, desde já, que a recolha de informação fez-se entre janeiro e outubro de 2019) e circunscrito a três unidades de análise: órgão de gestão, CSAE, Diretores de Turma.

1.1 Método de pesquisa: o estudo de caso

Iniciámos o nosso projeto de pesquisa com o lema de Yazzan, que assevera que “Case study methodology has long been a contested terrain in social sciences research which is characterized by varying, sometimes opposing, approaches espoused by many research methodologists. Despite being one of the most frequently used qualitative research methodologies in educational research, the methodologists do not have a full consensus on the design and implementation of case study, which hampers its full evolution” (Yazan, 2016, p. 134).

Apesar destas ressalvas iniciais, o método de pesquisa por nós escolhido foi o de estudo de caso, sabendo, como afirma Yin, que “O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais” (Yin, 2001, p. 19). Esta decisão inicial pareceu-nos válida, sobretudo porque, como advoga Bell,

“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, p. 23).

Pessoalmente, consideramos que este método de investigação nos permite realizar uma análise intensiva de um fenómeno ainda pouco estudado, embora de grande interesse investigativo

e com relevância científica²⁹. Como advoga Stake, “El caso es algo específico, algo complejo, en funcionamiento” (Stake, 1999, p. 16).

Ora, se, nos últimos anos, a tecnologia se tornou uma parte importante da rotina diária da maioria dos cidadãos; se muitos estudos, provam que “Due to the drastically shift of technology, the whole society is changing in the way it communicates and collaborates” (Wilms, et al., 2017, p. 1); é inegável que a obrigatoriedade do uso das plataformas informáticas, em contexto escolar, fenómeno complexo e multifacetado, requer, ainda, muitos estudos. A dúvida inicial – que partia, pese embora, da certeza de que as plataformas digitais trouxeram mudanças significativas à forma de gerir a escola – incidia numa questão simples, mas para a qual ainda não havia respostas absolutas: *Como é que as plataformas informáticas influenciam vários aspetos da gestão do dia a dia na escola e nos Agrupamentos de escola?* Ademais, e tendo em conta as técnicas de recolha de dados que nos propusemos utilizar, quando projetamos esta investigação, a afirmação de Yin de que “O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas” (Yin, 2001, p. 28), veio provar-nos que o nosso intuito de realizar um estudo de caso fazia todo o sentido. Mais, Yin ainda alega que os estudos de caso têm um poder diferenciador, porquanto permitem ao investigador lidar com uma grande amplitude de evidências, designadamente algumas das que pretendíamos utilizar: documentos, entrevistas, observações (cf. Yin, 2001, p. 28).

Para Coutinho, que responde à questão “O que é o estudo de caso?”, “A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o «caso»” (Coutinho & Chaves, 2002, p. 223).

Optámos, assim, por realizar a nossa investigação, melhor dizendo, o nosso estudo de caso³⁰ numa escola que nós, enquanto investigadores iniciantes, não conhecemos, considerando que o ambiente local é o mais puro para uma recolha direta dos dados, apresentados de forma descritiva (Bogdan & Biklen, 2015). Trata-se, de acordo com Yin, de um projeto de caso único,

²⁹ Observe-se o que afirmam Wilms et al.: “Technology has become a fundamental part of our daily life. Today, IT artifacts can be discovered at home, work, education, transport, or leisure. Due to the drastically shift of technology, the whole society is changing in the way it communicates and collaborates” (Wilms, et al., 2017, p. 1). Ora, é justamente no campo da educação que nos importa estudar estes fenómenos, considerando a análise de um caso prático e, procurando, com este estudo de caso em concreto, equacionar como é que o uso das plataformas informáticas afeta a gestão de topo, mas também gestores intermédios de grande relevância na escola, nomeadamente, os Diretores de Turma. De igual modo, já o referimos, nos concentramos na sua utilização por parte do CSAE.

³⁰ Não nos esqueçamos que, ainda segundo Coutinho & Chaves “sempre holística (sistémica, ampla, integrada) ou seja, visa preservar e compreender o “caso” no seu todo e na sua unicidade, razão porque vários autores (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez, Flores & Jimenez, 1996) preferem a expressão estratégia à de metodologia de investigação” (Coutinho & Chaves, 2002, p. 223).

holístico, centrado numa única unidade de análise (Yin, 2001, p. 61). Fizemo-lo recorrendo a observação direta, diário de campo preenchido pelo investigador, mas também grelhas/diário de bordo construídas pelo investigador e preenchidas pelos atores. Além disso, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas, conscientes de que, para Yin: “o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria” (Yin, 2001, p. 62).

Na observação direta, propusemo-nos, inicialmente, a observar o funcionamento das plataformas, a sua objetividade, os dados por elas recolhidos, os objetivos dos dados recolhidos e a interligação entre diversas plataformas.

A observação direta possibilitou-nos uma investigação empírica no seu contexto real, tendo em conta que nem sempre “os limites entre o fenómeno e o contexto [...] estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32). Este método permitiu também observar ações e dinâmicas que nem sempre estão visíveis sem estar no terreno, uma maior interação social, fazendo parte de um processo que se quer neutro, mas presente, tendo em conta que tudo o que for registado é fruto de uma observação livre e não condicionada por questões de amizade ou familiaridade, que poderiam condicionar os resultados. Como refere Ferreira

“Ao examinar uma unidade específica da organização escolar, num determinado período de tempo, através de diversos procedimentos de recolha de informações, o estudo de caso possibilita a apropriação, de uma forma sistemática, de inúmeros elementos que caracterizam a dinâmica organizacional. Assim, a delimitação do objecto de estudo não invalida, de forma alguma, que se construa uma visão global de um fenómeno que, já por si, é complexo” (Ferreira N. J., 2010, p. 124).

Para Bogdan & Biklen (2015, p. 51) “O processo de condução de investigação qualitativa reflecte uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respectivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutral”. Assim, pretendemos construir uma visão global do objeto de estudo, afinando o foco de estudo através da investigação e da observação, com o objetivo final de compreender o mais pequeno fenómeno que possa existir.

O estudo de caso e as várias técnicas implementadas pelo investigador permitem-nos ter uma visão mais abrangente da organização e dos seus atores, dado que, de acordo com a perspetiva de Yin, o estudo de caso permite, também, a compreensão de fenómenos individuais e organizacionais assim como sociais e políticos (Yin, 2001, p. 21).

Foi, assim, essencial dar voz àqueles atores que na escola lidam de forma direta com as plataformas informáticas, observando-os em (inter)ação em contexto, entrevistando-os (membros do órgão de gestão e CSAE) e aplicando, por fim, um questionário (Diretores de Turma).

1.2 Técnicas de pesquisa e de recolha de dados

Ao dar início a este trabalho de investigação, afigurou-se-nos como relevante, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica acurada, por forma a nos inteirarmos do estado da arte. Conhecer as *fontes de primeira mão* e a “literatura crítica”³¹ (Eco, 1998, p. 70), assim como proceder à sua consulta, era de suma importância³², mas urgia também aferir as investigações que se fazem e fizeram sobre a utilização das plataformas informáticas na gestão escolar³³, na área da administração escolar, em Portugal.

Eco considera que “Uma tese estuda um objecto utilizando determinados *instrumentos*.” (Eco, 1998, p. 69), daí que, inicialmente, nos tenhamos dedicado à recolha bibliográfica, para poder prosseguir com a nossa investigação, a qual tem como cerne “um fenómeno real” (Eco, 1998, p. 69). Tal como defende Eco, importava resolver “o problema das fontes”³⁴, embora “Uma vez resolvido o problema das fontes, as mesmas questões surgem para a literatura crítica” (Eco, 1998, p. 71). Ainda na senda deste autor, tivemos igualmente em consideração que, como investigadores principiantes, “A única coisa que não [deveremos] fazer é citar uma fonte de segunda mão fingindo ter visto o original” (Eco, 1998, p. 75). Está em causa não apenas a ética profissional, mas, quando interpelados, saber defender o porquê das nossas escolhas.

Ao longo da nossa investigação, fomos criando aquilo que pretendíamos que fosse uma *boa* bibliografia (*cf.* Eco, 1998, p. 77). Começamos a criá-la aquando da elaboração do nosso pré-projeto e fomos descobrindo nova bibliografia em pesquisas ulteriores feitas em bibliotecas (as da Universidade do Minho, maioritariamente) e em repositórios nacionais e estrangeiros que, na atualidade, facilitam a tarefa do investigador principiante. Não há dúvida de que esta tarefa é, nos

³¹ Livros, artigos de revista, ou de jornais, e documentos de vários tipos.

³² Observe-se que, para Eco, “Deve manter-se bem presente a distinção entre as fontes e a literatura crítica, uma vez que a literatura crítica refere frequentemente trechos das vossas fontes, mas (...) estas são *fontes de segunda mão*” (Eco, 1998, p. 70).

³³ A dissertação de mestrado de Pereira (2009) e a tese de doutoramento de Meira (2017) são investigações que não podem ser descuradas, pela sua importância como primeiras abordagens em Portugal sobre esta temática. Também nos guiaram os estudos de Lima – investigador pioneiro nestes estudos – sobre hiperburocracia.

³⁴ Este autor também defende que “*As resenhas efectuadas por outros autores, mesmo completadas pelas mais amplas citações, não são uma fonte: são quando muito fontes de segunda mão*” (Eco, 1998, p. 74).

dias de hoje, facilitada pelo acesso célere as “catálogos computarizados” (Eco, 1998, p. 80), se quisermos usar o termo, já antigo, de Eco.

Posteriormente, também nos focamos em publicações várias de cariz metodológico, na certeza de que, como asseveram Torres & Palhares:

“Em todos os campos de saber científico abundam publicações de natureza metodológica, oferecendo ao investigador uma ampla informação sobre os principais paradigmas de investigação, os diferentes métodos e as inúmeras técnicas de recolha, tratamento e análise de dados” (Torres & Palhares, 2014, p. 14).

Aquando da nossa tomada de decisão de intentar realizar o nosso estudo na escola “Asas Abertas”, tivemos o cuidado de percorrer o *site* da escola e de ler informações sobre esta na imprensa local e nacional. Pareceu-nos tratar-se de um Agrupamento de grande dimensão, ideal para o projeto que tínhamos em mente vir a desenvolver.

Embora assente no estudo de plataformas informáticas, a nossa investigação depende de “sujeitos humanos” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 75). Partindo do pressuposto defendido por Bogdan & Biklen de que o investigador deve seguir um rígido código de conduta, que passa, antes de mais, por obter o consentimento informado dos sujeitos e pela garantia da confidencialidade e proteção das pessoas intervenientes na investigação, bem como dos dados nela obtidos (*cf.* Bogdan & Biklen, p. 75), intentei, como defendem estes autores, que se respeitasse o seguinte:

- “1. Os sujeitos aderem voluntariamente aos projetos de investigação, cientes da natureza do estudo e dos perigos e das obrigações nele envolvidos.
2. Os sujeitos não são expostos a riscos superiores aos ganhos que possam advir” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 75).

Assim, após um primeiro contacto, via email, com o Diretor do Agrupamento, no qual o investigador se apresentou e, resumidamente, expôs o seu projeto, este marcou uma reunião presencial com o investigador. Foi aí que descrevemos o estudo a realizar, referindo o mestrado que frequentávamos, o diretor desse mestrado e a professora que orientava a realização da sua dissertação. Foi com agrado que se verificou haver disponibilidade, por parte do diretor do Agrupamento “Asas Abertas”, para que a investigação fosse realizada no seu Agrupamento de escolas, uma vez que ele próprio encontrava muita pertinência no tema que nos encontramos a estudar e acreditava que poderia ser uma mais-valia para a escola tomar conhecimento dos

resultados que desta investigação pudessem advir. Ficou assente, desde logo, que os quatro princípios éticos defendidos por Bogdan & Biklen seriam garantidos e respeitados em todas as etapas da investigação e pelo investigador, a saber:

- (i) o investigador garantiu o anonimato, não revelando as identidades dos sujeitos e do Agrupamento onde a investigação se realizou;
- (ii) o investigador respeitou os sujeitos, dando a saber “os objetivos da investigação” e procurando “o seu consentimento” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 77);
- (iii) o investigador, ao negociar este estudo, procurou “ser claro e explícito com todos os intervenientes relativamente aos termos do acordo” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 77) e garantiu o seu respeito “até à conclusão do estudo” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 77);
- (iv) o investigador garantiu autenticidade aquando da escrita dos resultados, comprometendo-se a uma total “devoção e fidelidade aos dados” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 77) por si obtidos.

Conscientes que a entrevista foi encarada como uma importante inovação tecnológica no campo dos estudos qualitativos, “uma estratégia central”, segundo Bogdan & Bilken (2015, p. 36), também nós optamos por realizar entrevistas. Para Yin, a entrevista é “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso” (2001, p. 116). Ora, também Ferreira afirma que “A entrevista tem sido igualmente uma técnica cada vez mais mobilizada nos trabalhos de campo de estudantes e investigadores em ciências sociais, nomeadamente em sociologia” (Ferreira V. , 2014, p. 167).

Optamos, pois, pela entrevista com base em guiões pré-concebidos, de modo a não permitir que o ator entrevistado se perdesse no tema a ser abordado, mas, ao mesmo tempo, dando igualmente margem para que o mesmo pudesse falar livremente sem estar preso a uma pergunta de resposta rápida, podendo explicar livremente as ideias sobre o assunto. Ferreira considera que “Algumas técnicas mais sofisticadas de escuta ativa ajudam também a esclarecer, a aprofundar ou a relançar uma discussão no momento próprio” (Ferreira V. , 2014, p. 187), referenciando sete técnicas a que o entrevistador pode recorrer, nomeadamente: técnicas de espelho; técnicas de resumo; técnicas de completação; técnicas de confrontação; técnicas de incompreensão voluntária; técnicas de relançamento; técnicas silenciosas (cf. Ferreira V. pp. 187-188). Pela transcrição das entrevistas que realizamos, poder-se-á observar que recorreremos a estas

artes e manhas sempre que, a técnica silenciosa, por parte do entrevistador, não se mostrava suficiente e era necessário relançar o discurso do entrevistado, por exemplo, referindo o que tinha sido dito anteriormente, ou repetindo palavras ou frases, por forma a incentivar o entrevistado a prosseguir o seu discurso e a aprofundar ideias que se encontravam a ser expostas.

Observe-se que, segundo Quivy & Campenhoudt, “O conteúdo da entrevista será objeto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses de trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 193).

Recorreremos a entrevistas semiestruturadas, dando espaço e conforto aos atores entrevistados, assim como elasticidade na duração das mesmas, para que possam de uma forma mais profunda, responder às questões, de modo a dar ao investigador um maior conhecimento das perspetivas do entrevistado, uma vez que “a maioria dos pesquisadores qualitativos contemporâneos afirmam que o conhecimento é construído ao invés de descoberto” (Yazan, 2016, p. 155). Para além disso, na aplicação destas entrevistas, tivemos em consideração que, para Amado, nas entrevistas semiestruturadas ou semidiretivas, “As questões derivam de um plano prévio, um *guião*, onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado” (Amado, 2013, p. 208).

Pretendemos entrevistar os atores que usam as plataformas: diretor, subdiretor, adjuntos e CSAE. É de particular importância a recolha junto de diversos atores, no sentido de recolher e utilizar fontes diferenciadas e fazer uma triangulação dos mesmos (Yin, 2001, pp. 120-121).

Quase em paralelo com a realização de entrevistas, realizou-se observação direta, que, segundo Quivy & Campenhoudt é “um método no sentido restrito, baseado na observação visual” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 196). Mais ainda, os autores consideram que “os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 196). O nosso intuito era observar os atores no terreno e aferir como interagem entre si e com as plataformas informáticas, numa tentativa de estarmos atentos “ao aparecimento ou à transformação dos comportamentos, aos efeitos que eles produzem e aos contextos em que são observados” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 196). Fomos, no terreno, observadores não participantes, já que, tal como afirmam estes dois autores, “o investigador não participa (...) na vida do grupo, que observa «do exterior»” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 198). Aquando da nossa observação, não encontramos uma das

dificuldades referidas por estes dois metodólogos. De facto, consideramos que fomos aceites como observadores pelos atores em ação. Reconhecendo que, por um lado, *entramos no mundo do sujeito, por outro, continuamos, do lado de fora* (cf. Bogdan & Biklen, p. 113) e, como tal, e, por não confiarmos inteiramente na nossa memória³⁵, fomos registando as nossas observações no diário de campo. Para Bell:

“Os diários são por si uma forma atraente de recolher informação sobre a forma como os indivíduos empregam o seu tempo. Tais diários não são registos dos encontros ou apontamentos pessoais de pensamentos e actividades, mas sim registos de actividades profissionais. Podem facultar informações valiosas sobre modelos de trabalho e actividades, desde que os indivíduos saibam exactamente aquilo que lhes é pedido e o porquê” (Bell, 2002, p. 151).

Importa realçar que, segundo Bell, “Os diários abrangem geralmente um período previamente estabelecido - um dia, uma semana, um mês ou, por vezes, espaços de tempo maiores -, dependendo da informação necessária” (Bell, 2002, p. 152) e foi isso que acordamos com os atores que, na escola “Asas Abertas”, os preencheram.

Na fase final da nossa pesquisa, decidimos aplicar um inquérito por questionário aos Diretores de Turma do Agrupamento. Este foi pré-concebido pelo investigador, em *Google Forms*, mas preenchido pelos próprios atores. Quivy & Campenhoudt consideram que o inquérito por questionário “Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (...) às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema (...)” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 188). Consideramos importante a aplicação de um inquérito por questionário por consideramos que, como defendem estes dois autores, este permite “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 188).

Hill considera que nem sempre é fácil elaborar um bom questionário. O nosso partiu da tese de Lima, segundo a qual o investigador deve escolher as lentes através das quais observa a organização³⁶. Foi com isso em mente que o questionário foi elaborado, numa tentativa de

³⁵ Outros dos limites enunciados por Bogdan & Bilken (1994: 199)

³⁶ “os distintos modos de focalizar e interpretar os fenómenos organizacionais e, em suma, as diferentes perspectivas em torno do estudo da escola como organização, resultam da adopção de modelos teóricos de análise, radicados em tradições disciplinares e escolas de pensamento, ou até resultantes de esforços de articulação. São corpos teóricos e conceptuais, abordagens, ou “lentes” (...), que nos permitem realizar leituras e ensaios interpretativos das realidades organizacionais escolares” (Lima, 1998, p. 586).

“Especificadas as hipóteses e selecionada a população em estudo”, desenhá-lo e aplicá-lo com sucesso” (Hill, 2014, p. 135). Seguindo Hill, na primeira parte do nosso questionário, optámos por questões mais simples (por ex. idade e sexo do respondente, anos de serviço, número de anos em que exerceu o cargo, etc.), para, seguidamente, colocar questões tematicamente mais heterogéneas, focadas no reconhecimento da ligação existente entre o cargo de gestão de Diretor de Turma e as plataformas, bem como no conhecimento pessoal das plataformas do MEC. Equacionamos se nos interessava procurar informação de tipo geral, ou particular; realizar perguntas abertas, ou fechadas e procuramos não falhar, realizando, por exemplo, perguntas múltiplas, ou não neutras. Seguimos, *grosso modo*, o que é defendido por Hill, no artigo atrás referido.

Outra nossa intenção foi equacionar de que forma a utilização das plataformas informáticas transforma as formas de atuação dos atores que com elas lidam.

1.3 Técnicas de tratamento de dados

Realizámos o tratamento e análise dos dados – obtidos a partir quer da observação direta, quer das entrevistas, quer do questionário – com base numa análise criteriosa do conteúdo dos dados recolhidos. O tratamento de dados é

“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” (Bogdan & Biklen, 2015, p. 205).

Também realizaremos o tratamento do nosso diário de campo, através da análise do seu conteúdo, que, como referido anteriormente, será portador de notas das observações feitas às ações e dinâmicas que nem sempre estão visíveis a um mero observador ou visitante, mas sim aos olhos de um investigador.

CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

1 Análise dos dados do diário de bordo

O diário de bordo foi inspirado em Lima (1998), quando, na sua tese de doutoramento, utilizou uma *ficha-diário* para aferir as tarefas do conselho diretivo, órgão de gestão na altura. De forma similar, construímos e aplicamos um diário de bordo para investigar o modo como o Diretor, o Subdiretor, o Adjunto e o CSAE do Agrupamento “Asas Abertas”, na sua *praxis*, lidavam com as plataformas informáticas. Esta opção foi tomada tendo em conta a panóplia de plataformas usadas no agrupamento e o tempo de utilização que as mesmas têm, o que tornava a observação direta difícil e pouco operacional, dado que as mesmas eram operadas em simultâneo e em espaços distintos. Assim, fez-se um levantamento das plataformas em uso e elaborou-se um diário de bordo com 16 plataformas possíveis de monitorizar ao longo de 20 dias, 1 mês, que foi distribuído pelo Diretor, Subdiretor, Adjunto do Diretor e CSAE, tendo sido explicado detalhadamente aos utilizadores todo o processo de preenchimento nos diversos campos, embora no próprio diário de bordo constem as instruções de preenchimento. Optamos por não distinguir se os utilizadores faziam consulta ou preenchimento nas plataformas, mas, sim, aferir a efetiva utilização das mesmas, independentemente de a utilização ser para consulta ou preenchimento (ver apêndice I. A).

Elaboramos o diário de bordo em folha Excel, com campos de preenchimento livres, no que diz respeito ao tempo de uso e às observações, e automáticos, no sentido de todos os utilizadores usarem a mesma linguagem no preenchimento, nos campos da password, tipo de utilização e motivo da utilização da plataforma. No campo “Tempo de uso”, optou-se por solicitar aos utilizadores a inserção em minutos para ser mais prático o preenchimento desse campo quando fosse inferior a uma hora. No que diz respeito ao campo “*Password*” que foi usada na utilização, colocamos 3 hipóteses de preenchimento: Diretor, quando na utilização é usada a password do Diretor; Pessoal, se é utilizada a password pessoal de cada utilizador; Pessoal e do Diretor, quando numa utilização continuada são usadas as duas passwords, requerendo, para isso, dois logins diferentes. No campo “*Tipo de utilização*”, foram também colocadas 3 hipóteses de preenchimento: Normal, quando a utilização da plataforma é de uso corrente, sem prazos pré-estabelecidos; Normal com prazos, quando a plataforma é usada com prazos pré-estabelecidos

(neste caso, demos como exemplo aos utilizadores o processamento de vencimentos, que têm de ser inseridos na respetiva plataforma até ao dia determinado pela tutela, não podendo ultrapassar esse prazo); Urgente com prazos, quando a plataforma é usada com prazos curtos e limitados num curto espaço de tempo (neste caso, demos o exemplo de uma plataforma que esteja fechada pela tutela e que abre durante um curto espaço de tempo para preenchimento). No *“Motivo de utilização”*, colocamos à disposição dos utilizadores para preenchimento 5 hipóteses: Docentes; Não docentes; Alunos; Financeiro e Legislativo. No campo *“Observações”*, solicitamos aos utilizadores que, de uma forma livre, mas pormenorizada, descrevessem o motivo da utilização da plataforma.

Neste ponto, vamos fazer uma análise exaustiva dos dados recolhidos nos diários de bordo, fazendo um estudo individual de cada utilizador, de cada campo preenchido, assim como um cruzamento de dados entre utilizadores e dos campos preenchidos, finalizando com uma análise geral da utilização das plataformas no agrupamento *“Asas Abertas”*. Por forma a ser mais legível esta análise, optamos por retirar 3 das plataformas em análise, as quais não foram operadas pelos utilizadores durante o tempo de preenchimento, não tendo assim qualquer dado para análise ou para correlacionar com as demais plataformas. Estas plataformas, no entanto, surgem elencadas no diário de bordo utilizado nesta investigação (ver apêndice I. A).

1.1 Utilização das plataformas pelo Subdiretor do Agrupamento *“Asas Abertas”*

1.1.1 Utilização da password do Diretor pelo Subdiretor

Observado o diário de bordo preenchido pelo Subdiretor, podemos ver que o mesmo utilizou a password do Diretor durante 295 minutos, correspondendo a 4:55h de utilização. O Subdiretor utilizou a password do Diretor na plataforma da DGESTE durante 185 minutos, que corresponde a 3:05h de utilização e 62,71% do total de utilização da password do Diretor por parte do Subdiretor. Esta plataforma foi usada em 55% dos dias em estudo. A plataforma REVVASE foi utilizada pelo Subdiretor com a password do Diretor durante 100 minutos, 1:40h, correspondendo a 33,90% de utilização da password do Diretor por parte do Subdiretor. A percentagem de uso desta plataforma foi de 15% nos dias em estudo. Na plataforma SIGRHE, foi utilizada a password do Diretor somente durante 10 minutos, 0:10h, o que corresponde a 3,39% de utilização da

password do diretor por parte do subdiretor nesta plataforma. Sendo a menos usada pelo Subdiretor com a password do Diretor, representa apenas 5% no total dos dias em estudo (ver apêndice 1).

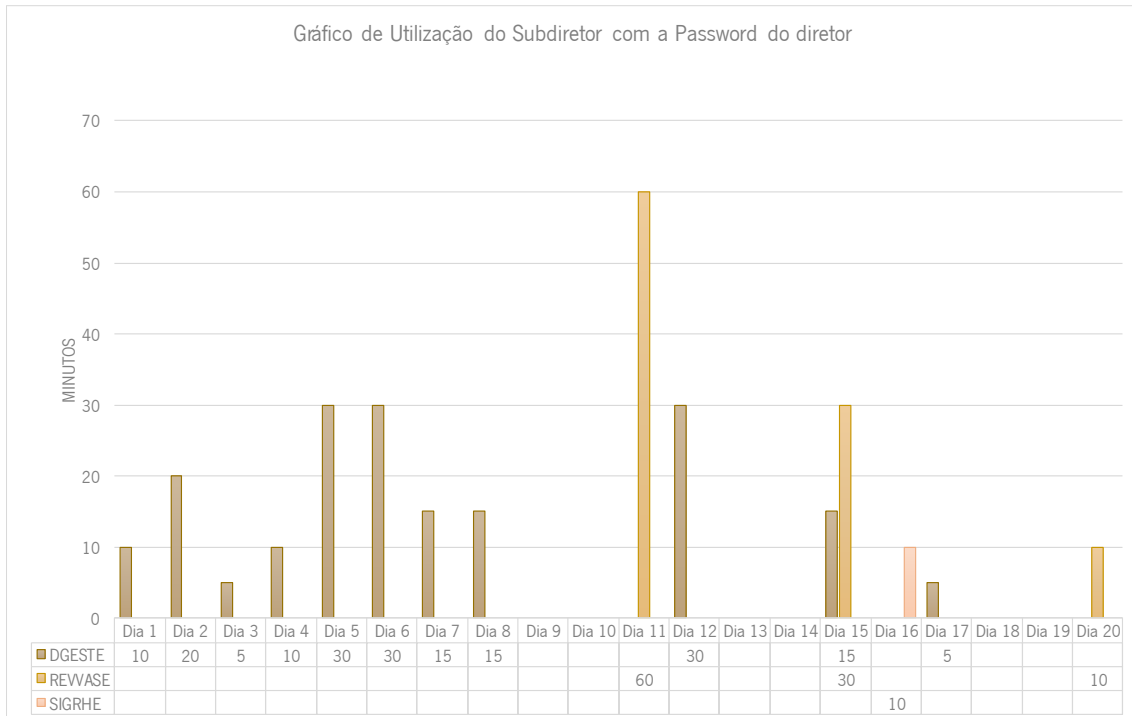


Gráfico 1 - Gráfico de utilização do Subdiretor com a password do Diretor

1.1.2 Utilização da password Pessoal pelo Subdiretor

Analisado o diário de bordo preenchido pelo Subdiretor, podemos observar que o mesmo utilizou a password Pessoal durante 1620 minutos, correspondendo a 27:00h de utilização. O Subdiretor utilizou a password Pessoal na plataforma INOVAR durante 925 minutos, que corresponde a 15:25h de utilização e 57,10% do total de utilização da password Pessoal por parte do Subdiretor. A referida plataforma foi usada em 90% dos dias em análise. Na plataforma RECORRA, foi utilizada a password Pessoal durante 275 minutos, 4:35h, o que corresponde a 16,98% de utilização nesta plataforma. Na referida plataforma, a percentagem de uso nos dias em observação, foi de 50%. A plataforma SIGRHE foi utilizada com a sua password Pessoal durante 235 minutos, 3:55h, correspondendo a 14,51% de utilização. O número de dias usados nesta plataforma representa 40% do total de dias em análise. Finalmente, é possível verificar que a

plataforma da CGD foi utilizada durante 165 minutos, 2:45h, correspondendo a 10,19% da utilização da sua password Pessoal. A utilização desta plataforma cifrou-se em 75% dos dias em observação (ver apêndice 2).

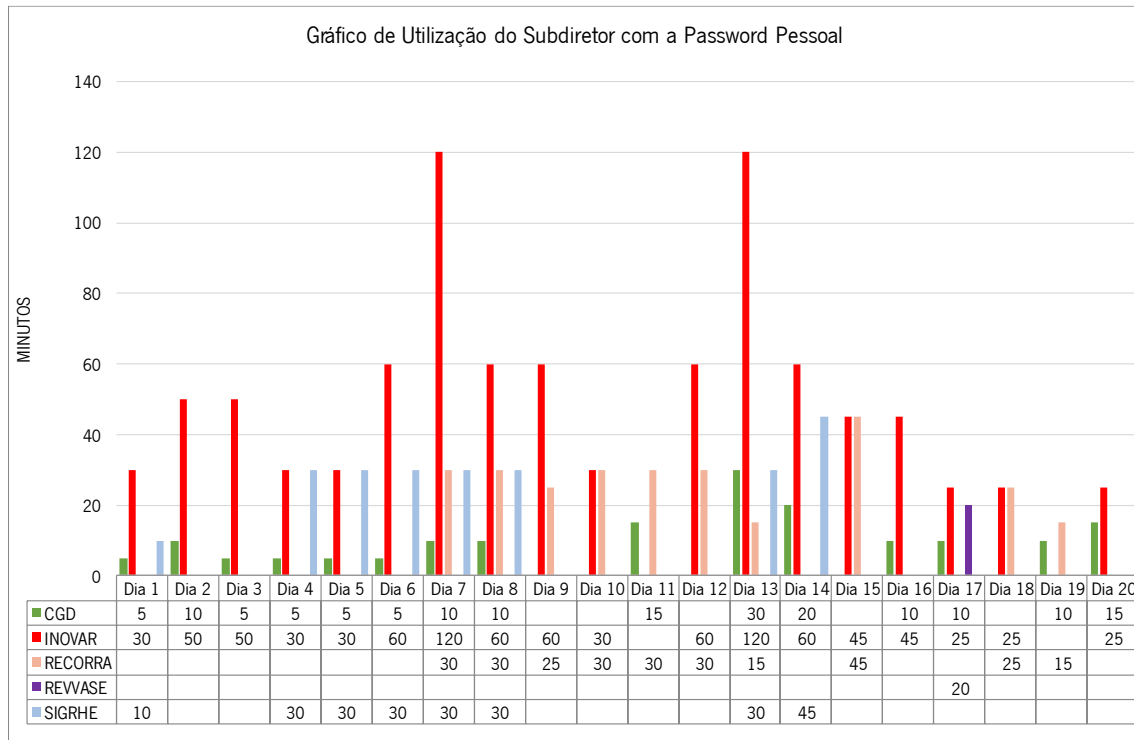


Gráfico 2 - Gráfico de utilização do Subdiretor com a password pessoal

1.1.3 Dados totais de utilização das passwords pelo Subdiretor

O Subdiretor utilizou a password do Diretor em 3 plataformas distintas, correspondente a 15,40% do seu total de trabalho. Os restantes 84,60% foram utilizados com a sua password Pessoal em 5 plataformas.

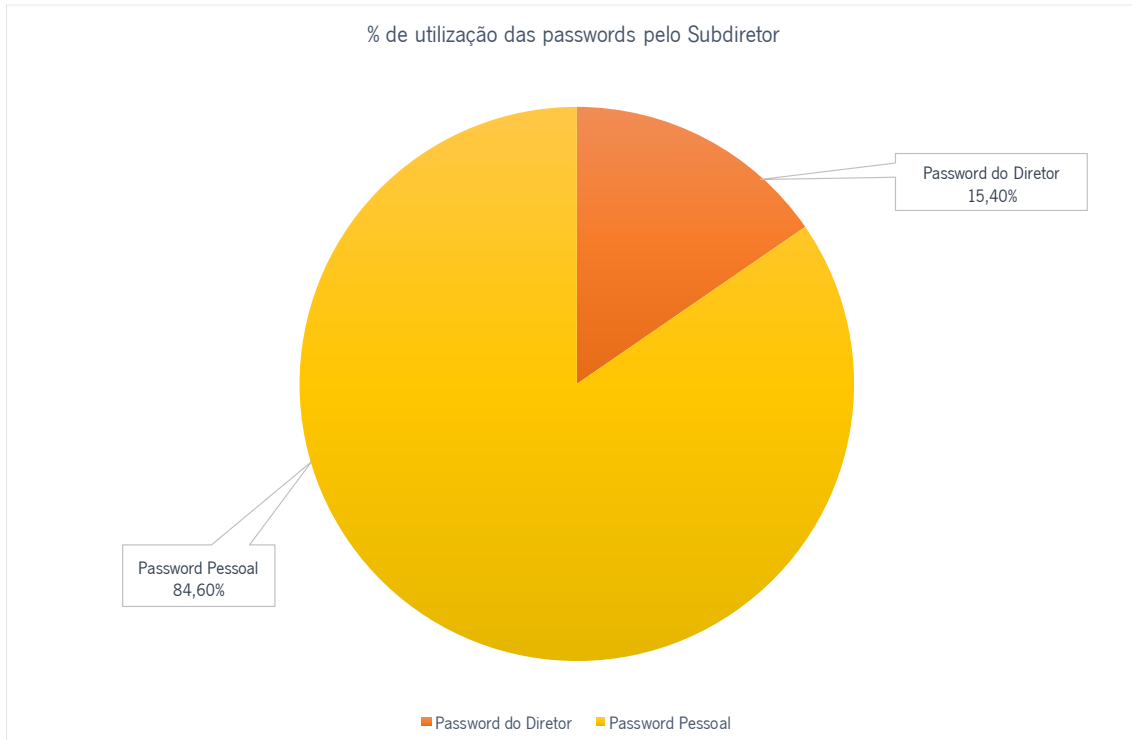


Gráfico 3 - Percentagem de utilização das passwords pelo Subdiretor

1.2 Motivo da utilização das plataformas pelo Subdiretor

1.2.1 Motivo da utilização: alunos pelo Subdiretor

O Subdiretor utilizou as plataformas para tratar de questões relacionadas com alunos durante 1075 minutos, correspondendo a 17:55h de utilização. O Subdiretor utilizou a INOVAR durante 925 minutos, que corresponde a 15:25h de utilização e 86,05% do total de utilização com questões de alunos. Esta plataforma foi usada em 90% dos dias em análise. A plataforma SIGRHE foi utilizada pelo Subdiretor durante 90 minutos, 1:30h, correspondendo a 8,37% de utilização. Nessa plataforma, a taxa de utilização nos dias em análise cifra-se nos 15%. Na plataforma REVVASE, foram gastos 60 minutos, 1:00h, o que corresponde a 5,58% de utilização. A pouca utilização desta plataforma resulta em somente 5% de utilização dos dias em análise, 1 dia (ver apêndice 3).

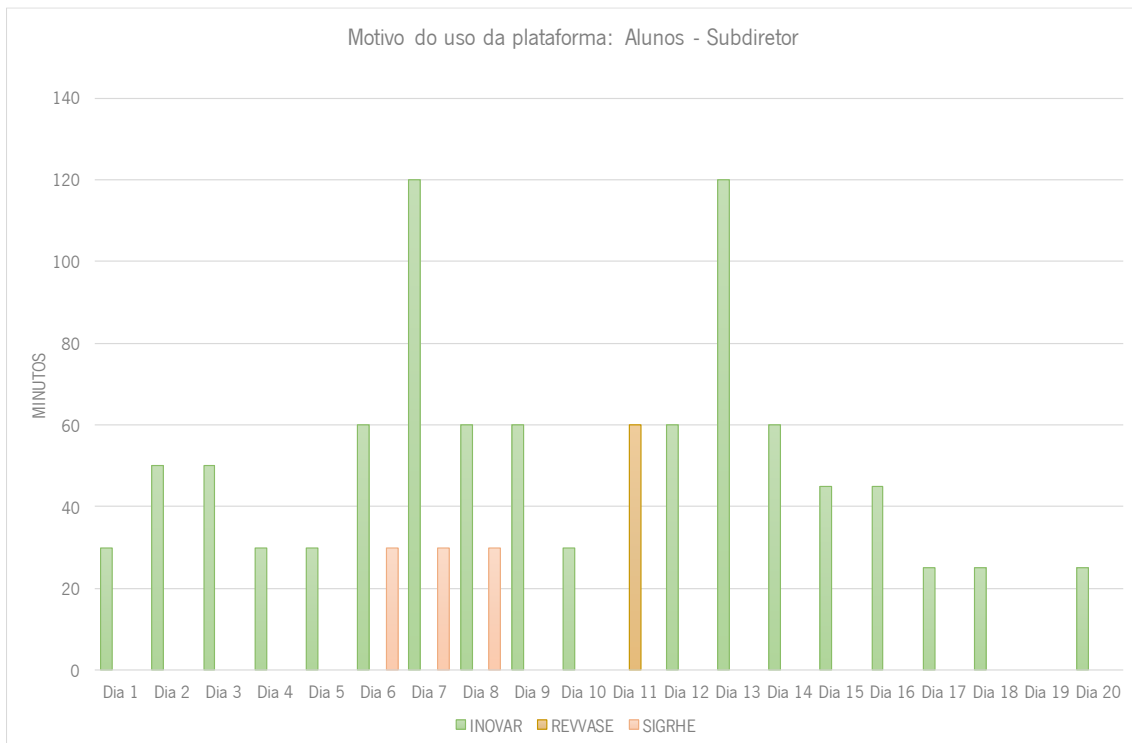


Gráfico 4 - Motivo do uso da plataforma: alunos – Subdiretor

1.2.2 Motivo da utilização: docentes pelo Subdiretor

O Subdiretor utilizou as plataformas para tratar questões de docentes durante 190 minutos, correspondendo a 3:10h de utilização. Utilizou a plataforma SIGRHE durante 95 minutos, que corresponde a 1:35h de utilização e 50,00% do total de utilização com questões dos docentes. A plataforma foi utilizada em 20% dos dias em observação. A plataforma DGESTE foi utilizada pelo Subdiretor durante 80 minutos, 1:20h, correspondendo a 42,11% de utilização. Esta utilização significa que a plataforma foi usada em 20% dos dias em análise. Na plataforma da CGD, foram gastos apenas 15 minutos, 0:15h, o que corresponde a 7,89% de utilização. Esta plataforma foi utilizada um único dia, representando 5% do uso total dos dias em observação (ver apêndice 4).

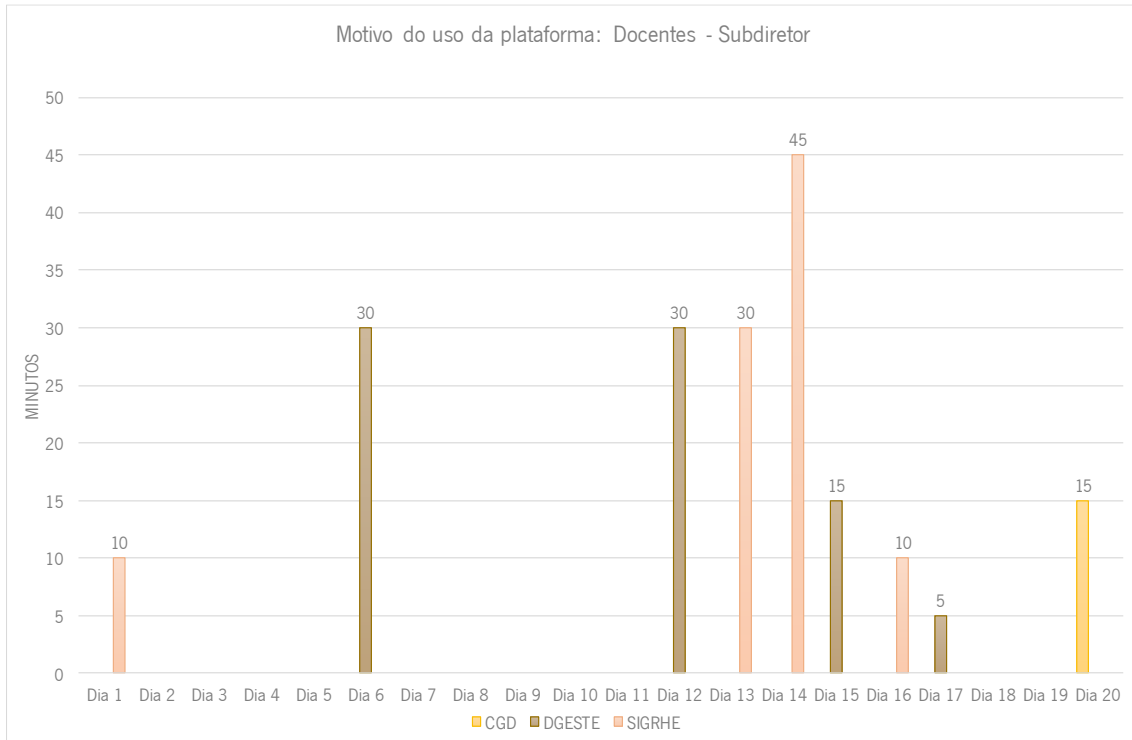


Gráfico 5 - Motivo do uso da plataforma: docentes – Subdiretor

1.2.3 Motivo da utilização: financeiro pelo Subdiretor

O Subdiretor utilizou as plataformas para tratar de questões financeiras durante 435 minutos, correspondendo a 7:15h de utilização. A plataforma RECORRA foi utilizada durante 275 minutos, que corresponde a 4:35h de utilização e 63,22% do total de utilização com questões financeiras. Este uso foi feito em 50% dos dias em análise. A plataforma da CGD foi utilizada pelo Subdiretor durante 150 minutos, 2:30h, correspondendo a 34,48% de utilização. A plataforma foi usada em 70% dos dias em análise. Na plataforma REVVASE, foram gastos apenas 10 minutos, 0:10h, o que corresponde a 2,30% de utilização. Tendo sido usada um só dia, tem 5% de utilização dos dias em observação (ver apêndice 5).

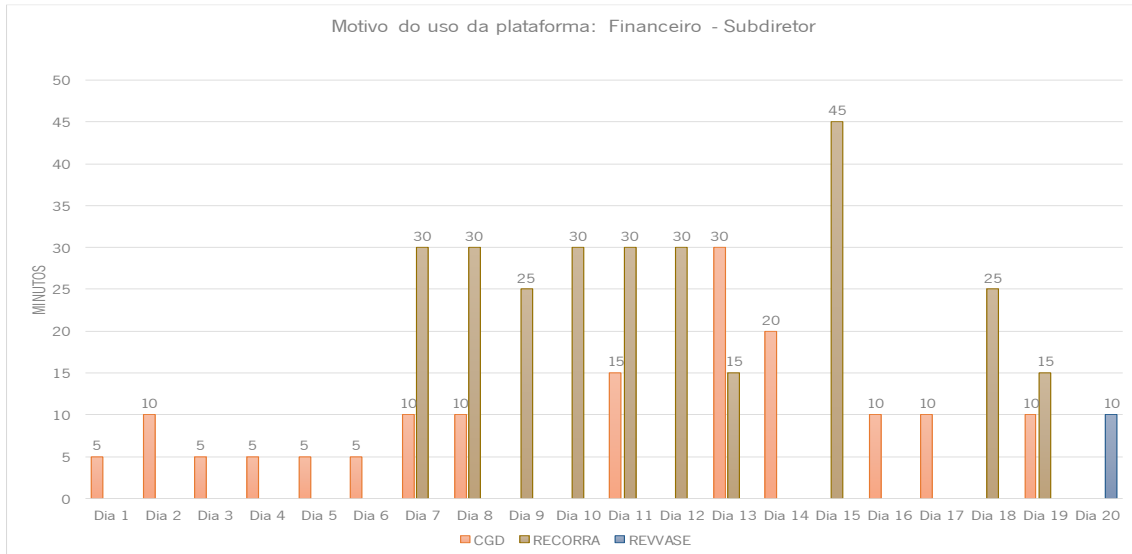


Gráfico 6 - Motivo do uso da plataforma: financeiro – Subdiretor

1.2.4 Motivo da utilização: legislativo pelo Subdiretor

O Subdiretor utilizou as plataformas para tratar de questões legislativas durante 155 minutos, correspondendo a 2:35h de utilização. Utilizou a plataforma da DGESTE durante 105 minutos, que corresponde a 1:45h de utilização e 67,64% do total de utilização com questões legislativas por parte do Subdiretor. Este uso foi feito em 35% dos dias em análise. A plataforma REVASE foi utilizada durante 50 minutos, 0:50h, correspondendo a 32,26% de utilização. A referida plataforma foi usada em 10% dos dias em análise (ver apêndice 6).

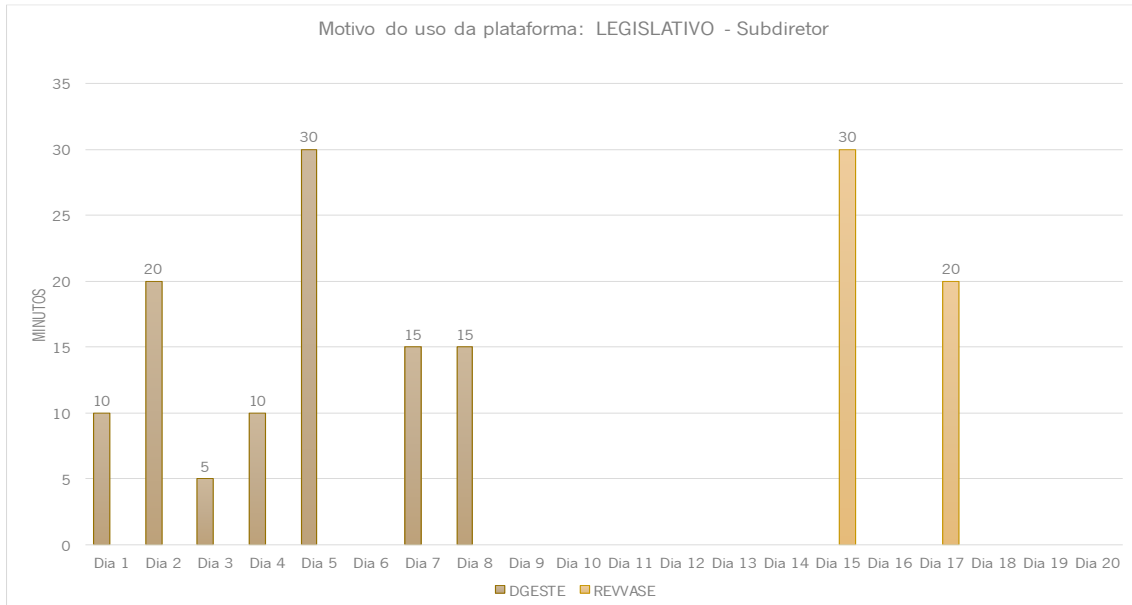


Gráfico 7 - Motivo do uso da plataforma: legislativo – Subdiretor

1.2.5 Motivo da utilização: pessoal não docente pelo Subdiretor

O Subdiretor utilizou uma única plataforma, SIGRHE, durante 60 minutos, 1.00h, e que corresponde a 100% do total de utilização com questões do pessoal não docente por parte do Subdiretor. Esta utilização foi feita em apenas 10% dos dias em análise (ver apêndice 7).

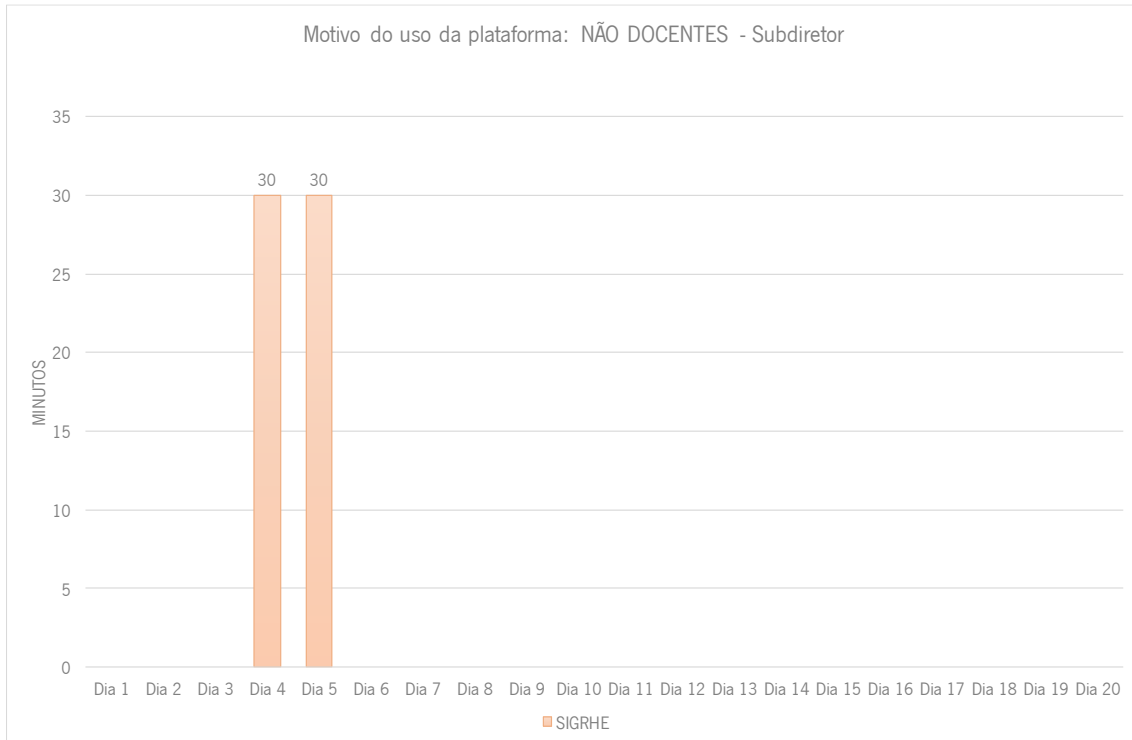


Gráfico 8 - Motivo do uso da plataforma: pessoal não docente – Subdiretor

1.2.6 Dados totais do motivo de utilização pelo Subdiretor

O Subdiretor utilizou as mais diversas plataformas nos vários *motivos de utilização*, distribuídas da seguinte forma: 1075 minutos com os alunos, que representa 56,14%; 435 minutos por motivos financeiros, que representa 22,72%; 190 minutos com os docentes, representativos de 9,92% do trabalho; 155 minutos pelo motivo legislativo, representando 8,09% do total de trabalho e usou 60 minutos com o pessoal não docente, o que representa 3,13% do seu trabalho com as plataformas.

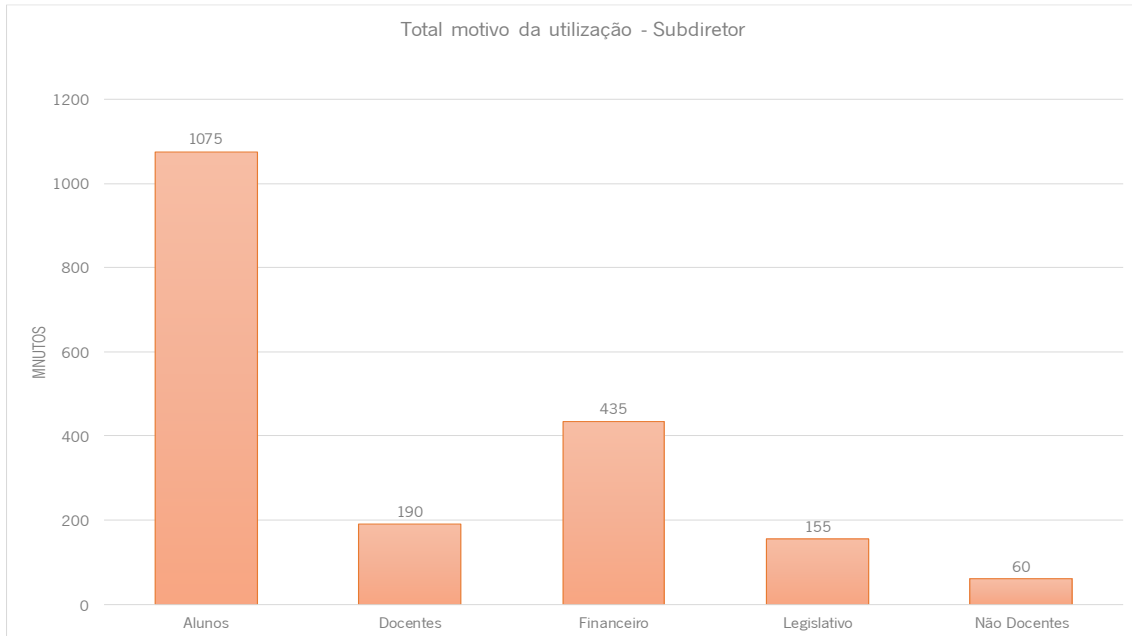


Gráfico 9 - Total motivo da utilização – Subdiretor

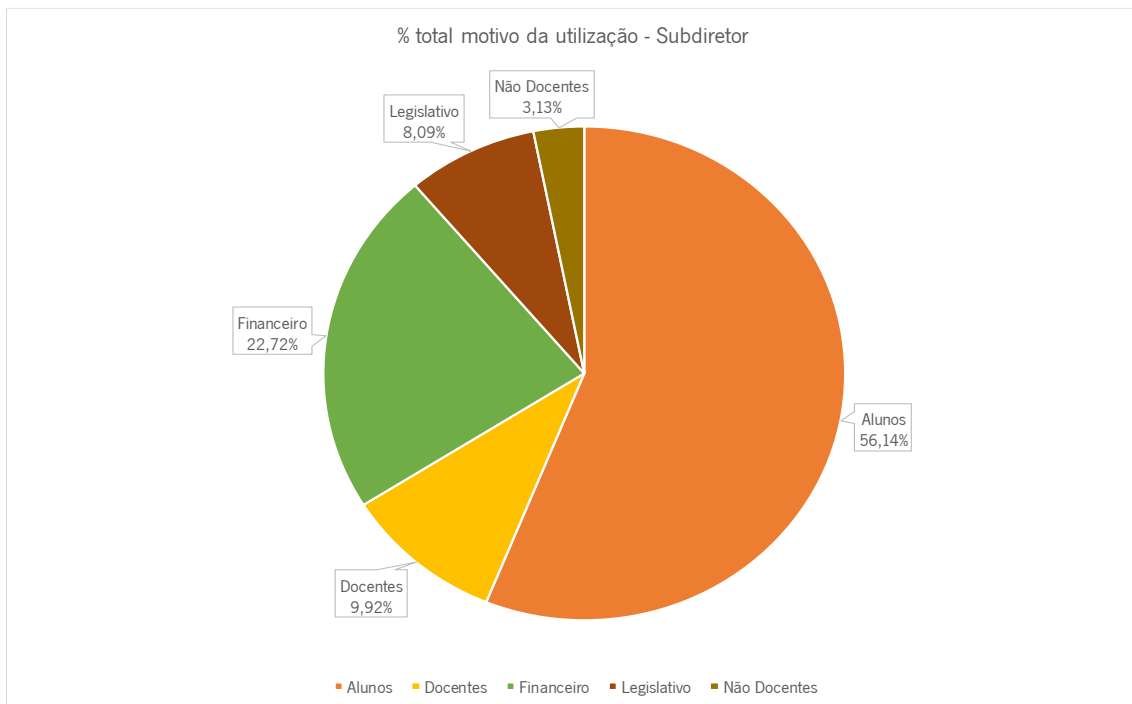


Gráfico 10 - Percentagem total motivo da utilização - Subdiretor

1.3 Tipo de utilização das plataformas pelo Subdiretor

1.3.1 Tipo de utilização: normal pelo Subdiretor

O Subdiretor usou as plataformas com um tipo de utilização *normal* durante 1580 minutos, correspondendo a 26:20h de utilização. A plataforma INOVAR foi utilizada durante 925 minutos, que corresponde a 15:25h de utilização e 58,54% do total de utilização *normal*. Esta plataforma foi usada em 90% dos dias em análise. A plataforma SIGRHE foi utilizada pelo Subdiretor durante 235 minutos, 3:55h, correspondendo a 14,87% de utilização. Nesta plataforma, a taxa de utilização nos dias em análise cifra-se nos 40%. Utilizou a plataforma da DGESTE durante 185 minutos, 3:05h, que corresponde a 11,71% de utilização. Foi usada em 11 dos 20 dias em análise, cifrando-se em 55% os dias de uso. Na plataforma da CGD, foram utilizados 165 minutos, 2:45h, o que corresponde a 10,44% de utilização. No entanto, esta plataforma foi usada em 75% dos dias em observação. A pouca utilização das plataformas RECORRA e REVVASE, respetivamente de 40 minutos, 0:40h, e 30 minutos, 0:30h, correspondem a 2,53% e 1,90% de utilização *normal*. Ambas as plataformas só foram utilizadas em 2 dias, perfazendo um uso de 10% de utilização para cada, no total de dias em análise (ver apêndice 8).

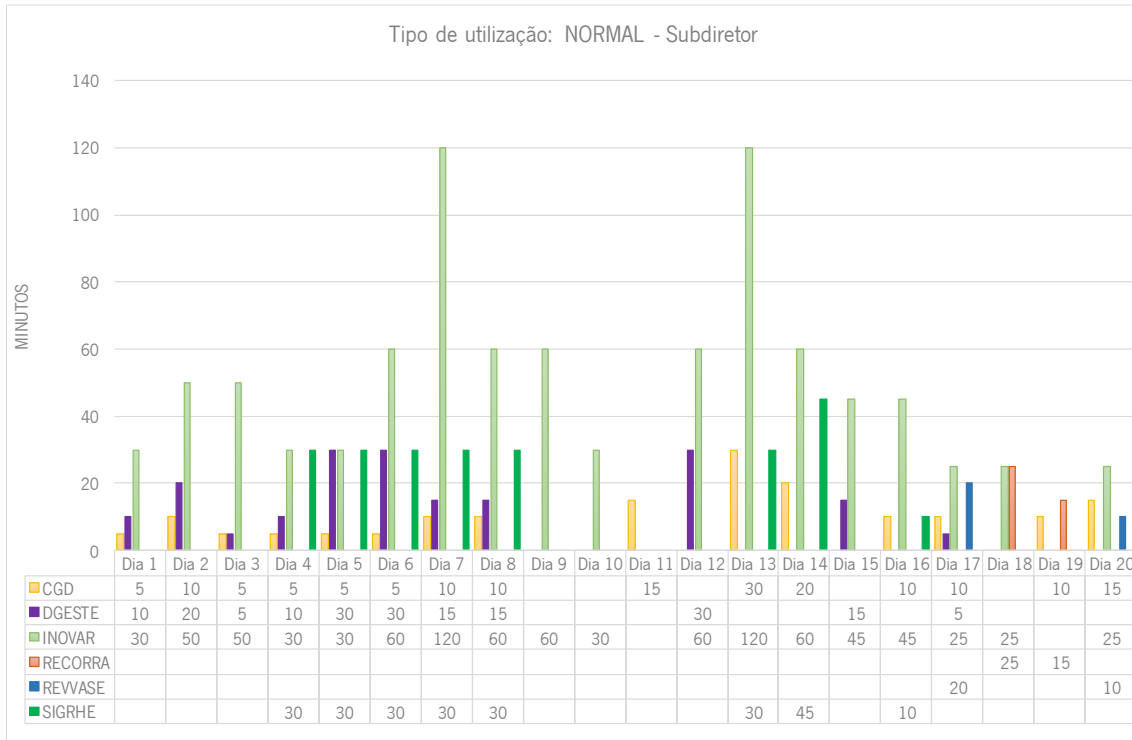


Gráfico 11 - Tipo de utilização: normal – Subdiretor

1.3.2 Tipo de utilização: normal com prazos pelo Subdiretor

O Subdiretor utilizou as plataformas com um tipo de utilização *normal com prazos* durante 335 minutos, correspondendo a 5:35h de utilização. O Subdiretor utilizou a RECORRA durante 235 minutos, que corresponde a 3:55h de utilização e 70,15% do total de utilização *normal com prazos*. Esta plataforma foi usada em 40% dos dias em análise. A plataforma REVASSE foi utilizada pelo Subdiretor durante 90 minutos, 1:30h, correspondendo a 26,87% de utilização. Na referida plataforma, a taxa de utilização nos dias em análise cifra-se nos 10%. Utilizou a plataforma SIGRHE somente durante 10 minutos, 0:10h, que correspondem a 2,99% de utilização. Foi usada somente durante 1 dia dos 20 dias em análise, cifrando-se em 5% os dias de uso (ver apêndice 9).

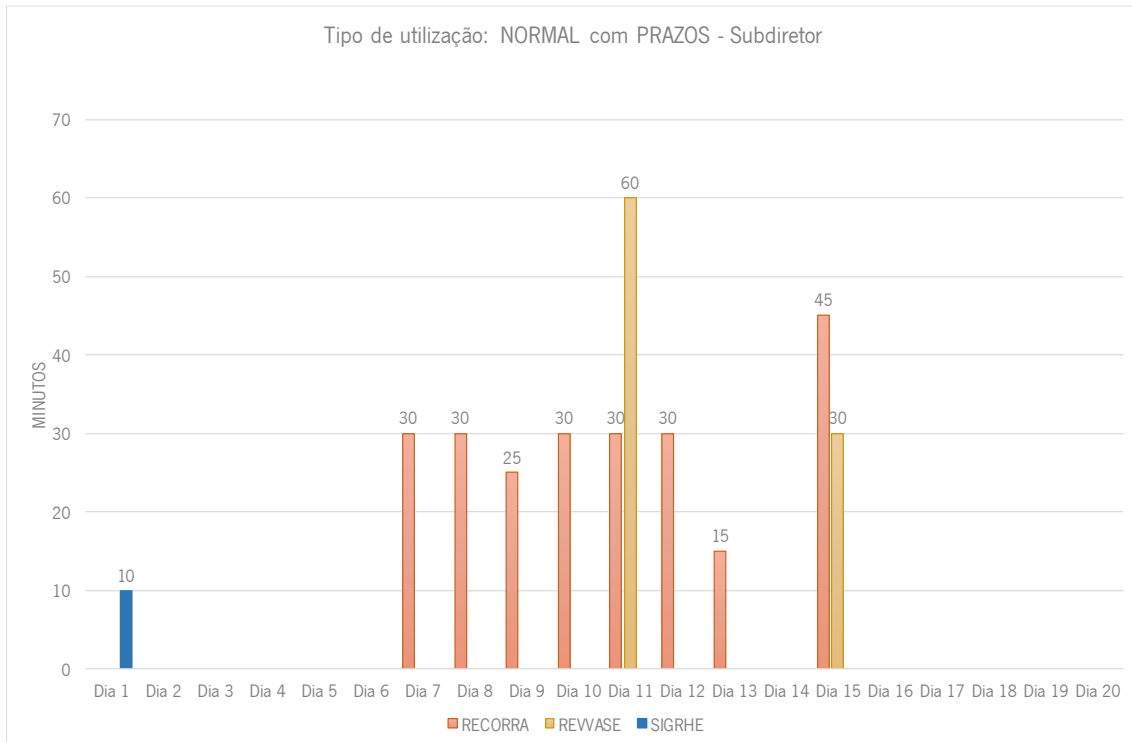


Gráfico 12 - Tipo de utilização: normal com prazos – Subdiretor

1.3.3 Dados totais do tipo de utilização das plataformas pelo Subdiretor

O Subdiretor utilizou diversas plataformas nos vários tipos de utilização, distribuídas da seguinte forma: 1580 minutos com um tipo de utilização *normal*, que representa 82,51% e 335 minutos com uma utilização *normal com prazos*, que indica uma utilização de 17,49%.

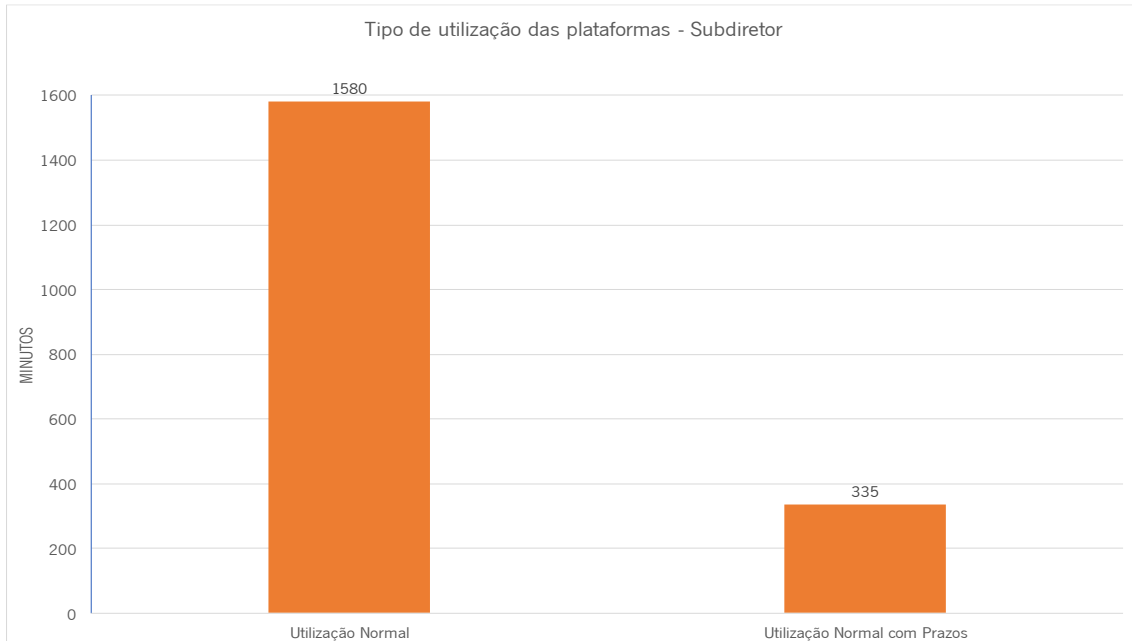


Gráfico 13 - Tipo de utilização das plataformas - Subdiretor

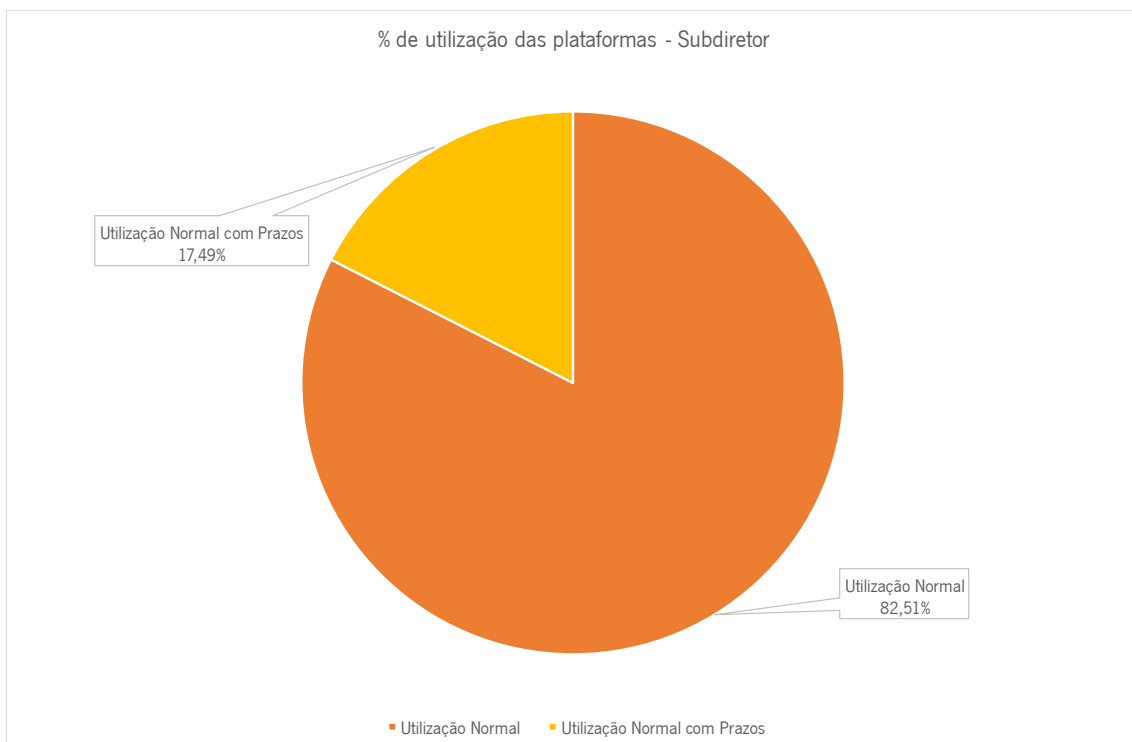


Gráfico 14 - Percentagem de utilização das plataformas – Subdiretor

1.4 Dados totais de utilização das plataformas pelo Subdiretor

Observado o diário de bordo preenchido pelo Subdiretor, podemos assinalar que o mesmo utilizou as plataformas informáticas em análise durante 1915 minutos, correspondendo a 31:55h de utilização. O Subdiretor utilizou maioritariamente a plataforma INOVAR, com um total de 925 minutos, que corresponde a 15:25h de utilização e 48,30% do total de utilização das plataformas. Esta plataforma foi usada em 90% dos dias em estudo. A plataforma RECORRA foi a segunda plataforma mais utilizada, com um total de 275 minutos, 4:35h, correspondendo a 14,36% de utilização. A percentagem de uso desta plataforma foi de 50% nos dias em estudo. Na plataforma SIGRHE, foram despendidos 245 minutos, 4:05h, o que corresponde a 12,79% de utilização. Esta plataforma foi usada em 45% dos dias em estudo. A plataforma DGESTE foi utilizada durante 185 minutos, 3:05h, que correspondem a 9,66% do total de utilização. A plataforma foi usada em 55% dos dias em análise. Por fim, a plataforma da CGD foi utilizada durante 165 minutos, 2:45h, correspondendo a 8,62% de utilização. Esta plataforma foi acedida em 75% dos dias em estudo (ver apêndice 10).

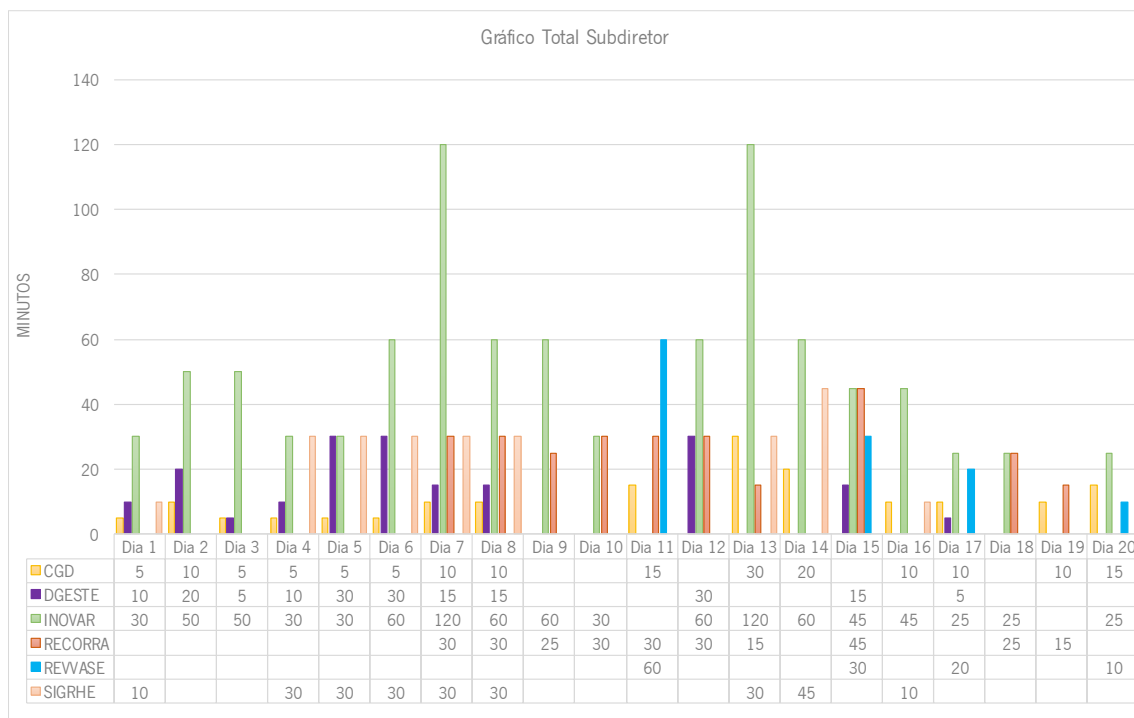


Gráfico 15 - Gráfico Total Subdiretor

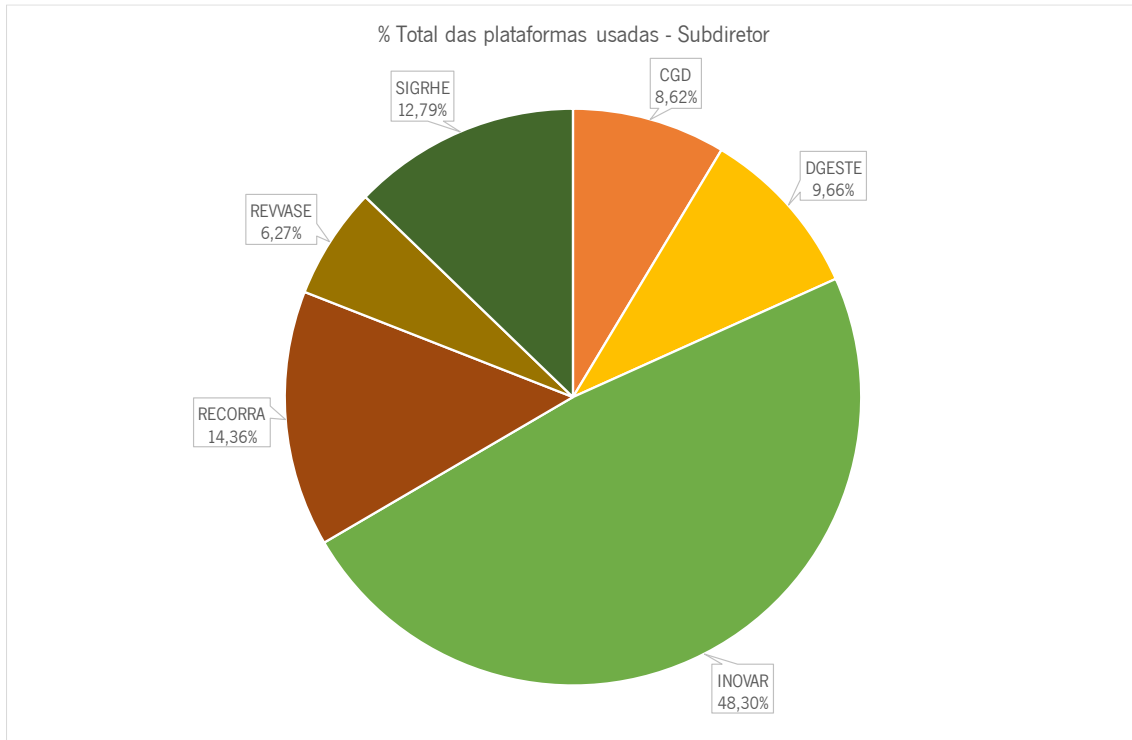


Gráfico 16 - Percentagem total das plataformas usadas – Subdiretor

1.5 Análise geral da utilização das plataformas pelo Subdiretor

Observados todos os dados do diário de bordo do Subdiretor, podemos atentar que fez uma utilização das plataformas maioritariamente destacada nos alunos e na parte financeira, sendo que os alunos representam mais de 50% do total do seu trabalho com as plataformas. Utilizou a sua password pessoal em praticamente toda a sua ocupação com as plataformas, usando a password do Diretor em pouco mais de 15% do total de utilização. O tipo de utilização que fez das plataformas foi *normal* e incidiu, sobretudo, na plataforma interna INOVAR, utilizada em 18 dos 20 dias de preenchimento do diário de bordo. Quando fez um tipo de utilização *normal com prazos*, a mesma recaiu em plataformas relacionadas com refeições e ação social escolar. O tempo dedicado, nas plataformas, ao pessoal não docente, foi muito curto e o menos representativo do seu trabalho com as plataformas.

1.6 Utilização das plataformas pelo CSAE do Agrupamento “Asas Abertas”

1.6.1 Utilização da password do Diretor pelo CSAE

Analisado o diário de bordo preenchido pelo CSAE, podemos observar que o mesmo utilizou a password do Diretor durante 2310 minutos, correspondendo a 38:30h de utilização. O CSAE utilizou a password do Diretor na plataforma SIGRHE durante 1110 minutos, que corresponde a 18:30h de utilização e 48,05% do total de utilização da password do Diretor. Esta plataforma foi usada em 65% dos dias em estudo. A plataforma do IGEFE foi utilizada com a password do Diretor pelo CSAE durante 520 minutos, 8:40h, correspondendo a 22,51% de utilização da password do Diretor pelo CSAE. A percentagem de uso desta plataforma foi de 100% nos dias em observação. Nas plataformas REVVASE e DGESTE, foi utilizada a password do Diretor durante 220 minutos, 3:40h, em cada uma, o que corresponde a 9,52% de utilização da password do diretor em cada uma destas plataformas. A plataforma da DGESTE foi utilizada em 100% dos dias em estudo e a plataforma REVVASE foi utilizada em 10% dos dias. A plataforma do Tcontas foi utilizada durante 180 minutos, 3:00h, com uma taxa de utilização de 7,79%, e foi usada somente um dia. A plataforma menos usada pelo CSAE, com a password do Diretor, foi a plataforma SIOE com apenas 60 minutos, 1:00h, representativo de 2,60% de utilização, e foi usada também unicamente um dia no total dos dias em estudo (ver apêndice 11).

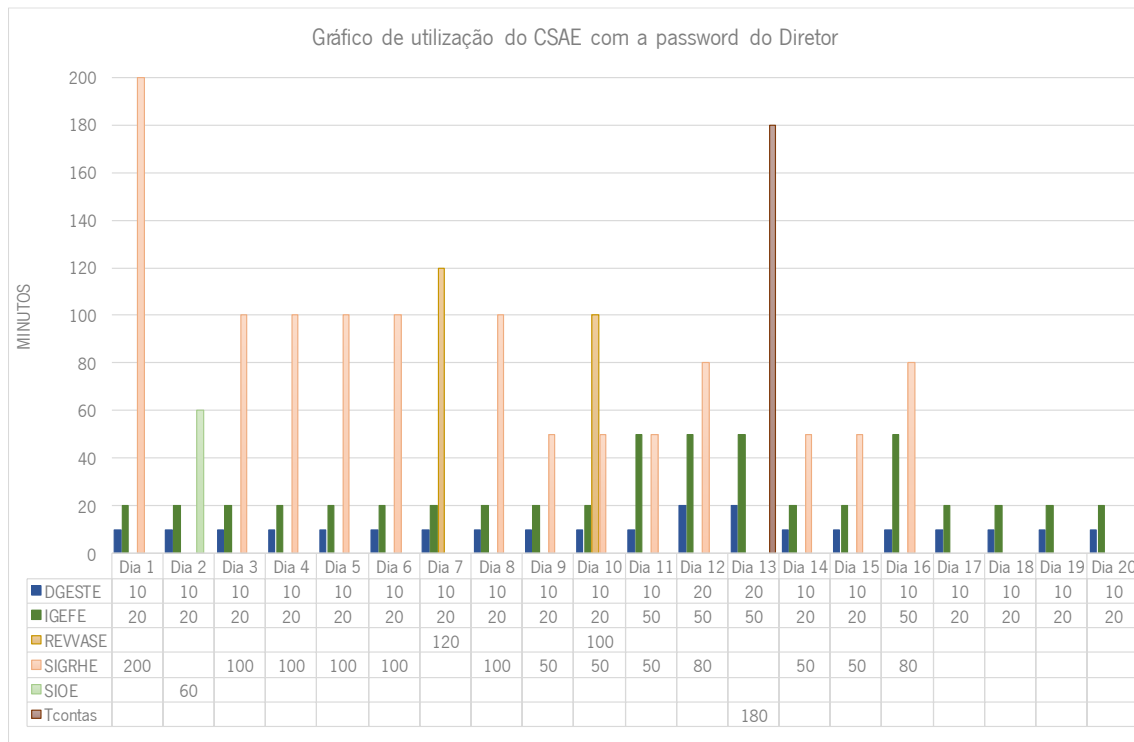


Gráfico 17 - Gráfico de utilização do CSAE com a password do Diretor

1.6.2 Utilização da password Pessoal pelo CSAE

Podemos observar que, no preenchimento do seu diário de bordo, o CSAE registou a utilização da sua password Pessoal durante 4225 minutos, correspondendo a 70:25h de utilização. O CSAE utilizou a password Pessoal na plataforma INOVAR durante 2980 minutos, que corresponde a 49:40h de utilização e 70,53% do total de utilização da sua password Pessoal. A referida plataforma foi usada em 100% dos dias em análise. Na plataforma da CGD, foi utilizada a password Pessoal durante 670 minutos, 11:10h, o que corresponde a 15,86% de utilização nesta plataforma. Na mencionada plataforma, a percentagem de uso nos dias em observação foi de 100%. A plataforma do DRE foi utilizada durante 300 minutos, 5:00h, correspondendo a 7,10% de utilização. O número de dias usados nesta plataforma representa 100% do total de dias em análise. A plataforma REVASSE foi utilizada durante 125 minutos, 2:05h, correspondendo a 2,96% da utilização total. A utilização desta plataforma cifrou-se nos 25% dos dias em observação. A plataforma da DGAEP, foi utilizada durante 90 minutos, 1:30h, representativos de 2,13% de uso

com a password pessoal e 30% dos dias em observação. A plataforma SIOE foi utilizada um único dia, 5% dos dias em análise, tendo sido utilizada durante 60 minutos, 1:00h, representando esta 1,42% do uso da password pessoal do CSAE (ver apêndice 12).

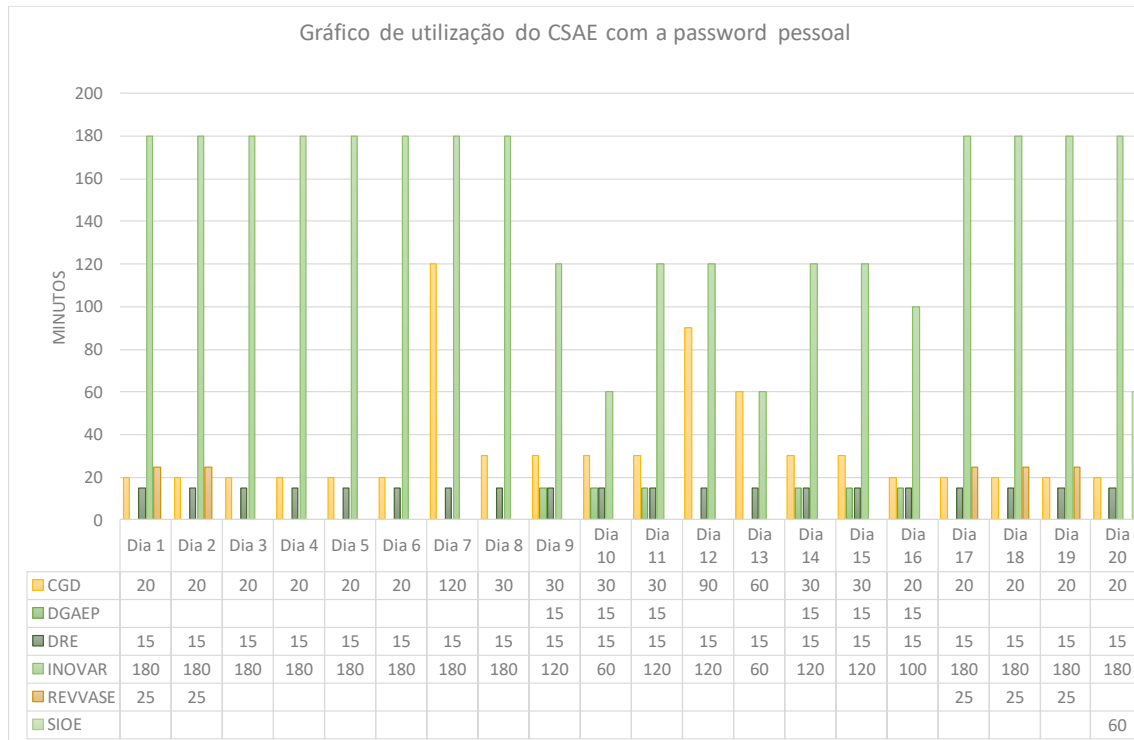


Gráfico 18 - Gráfico de utilização do CSAE com a password pessoal

1.6.3 Dados totais de utilização das passwords pelo CSAE

O CSAE utilizou a password do Diretor em 6 plataformas, correspondendo a 35,35% do seu total de trabalho. Nos restantes 64,65%, foi utilizada a sua password Pessoal em 6 plataformas.

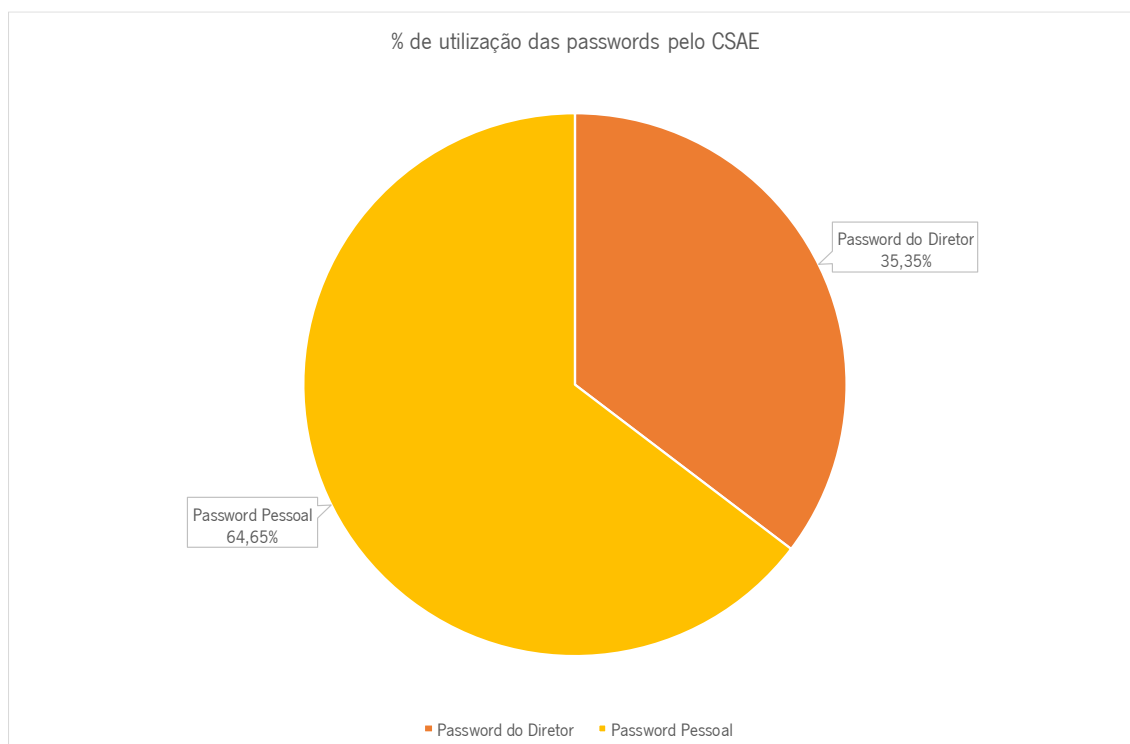


Gráfico 19 - Percentagem de utilização das passwords pelo CSAE

1.7 Motivo da utilização das plataformas pelo CSAE

1.7.1 Motivo da utilização: alunos pelo CSAE

O CSAE utilizou as plataformas para tratar de questões relacionadas com alunos durante 345 minutos, correspondendo a 5:45h de utilização. O CSAE utilizou unicamente a plataforma INOVAR durante 7 dias do total dos dias em análise, correspondendo a 35% dos dias de utilização, e sendo a única plataforma em uso, corresponde a 100% no que concerne às plataformas em uso neste motivo de utilização (ver apêndice 13).

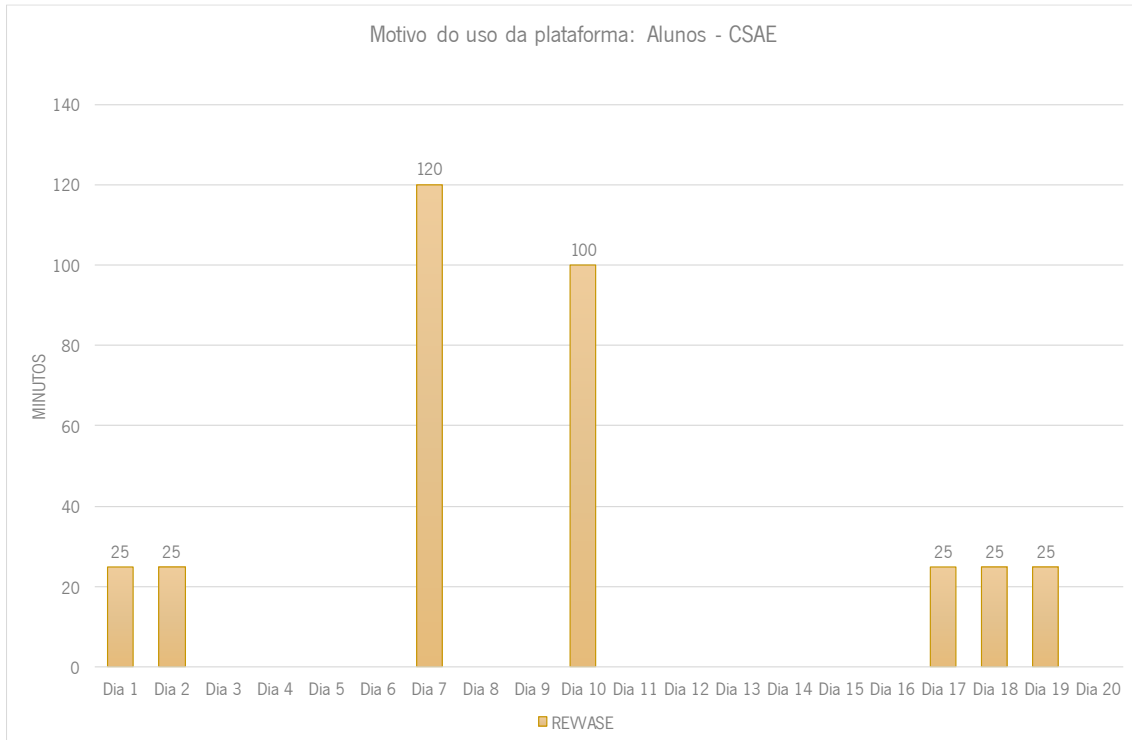


Gráfico 20 - Motivo do uso da plataforma: alunos – CSAE

1.7.2 Motivo da utilização: docentes pelo CSAE

O CSAE utilizou as plataformas para tratar de questões dos docentes durante 4150 minutos, correspondendo a 69:10h de utilização. A plataforma INOVAR foi utilizada por ele durante 2980 minutos, que corresponde a 49:40h de utilização e 71,81% do total de utilização com questões dos docentes. Esta plataforma foi utilizada em 100% dos dias em observação. A plataforma SIGRHE foi utilizada durante 1110 minutos, 18:30h, correspondendo a 26,75% de utilização. Esta utilização significa que a plataforma foi usada em 65% dos dias em análise. A plataforma SIOE foi utilizada somente 1 dia, por 60 minutos, 1:00h, correspondendo a 1,45% da utilização total neste motivo e 5% dos dias em análise (ver apêndice 14).

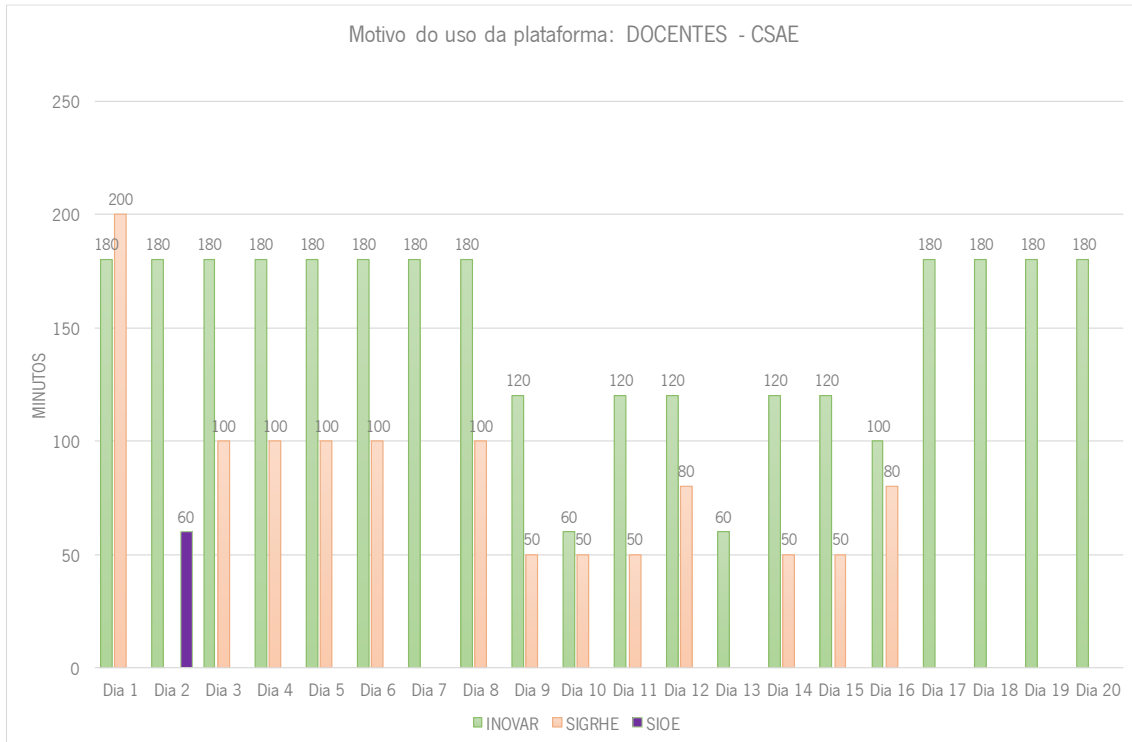


Gráfico 21 - Motivo do uso da plataforma: docentes – CSAE

1.7.3 Motivo da utilização: financeiro pelo CSAE

O CSAE utilizou as plataformas para tratar de questões financeiras durante 1430 minutos, correspondendo a 23:50h de utilização. O CSAE utilizou a plataforma da CGD durante 670 minutos, que corresponde a 11:10h de utilização e 46,85% do total de utilização com questões financeiras. Este uso foi feito em 100% dos dias em análise. A plataforma do IGEFE foi utilizada durante 520 minutos, 8:40h, correspondendo a 36,36% de utilização. Esta plataforma foi usada também em 100% dos dias em análise. Na plataforma do Tcontas, foram gastos 180 minutos, 3:00h, num único dia, o que corresponde a 12,59% de utilização neste motivo de utilização. Tendo sido usada um só dia, tem 5% de utilização dos dias em observação. A plataforma do SIOE foi utilizada durante 60 minutos, 1:00h, também num único dia, correspondendo a 4,20% de utilização e 5% de utilização nos dias em estudo (ver apêndice 15).

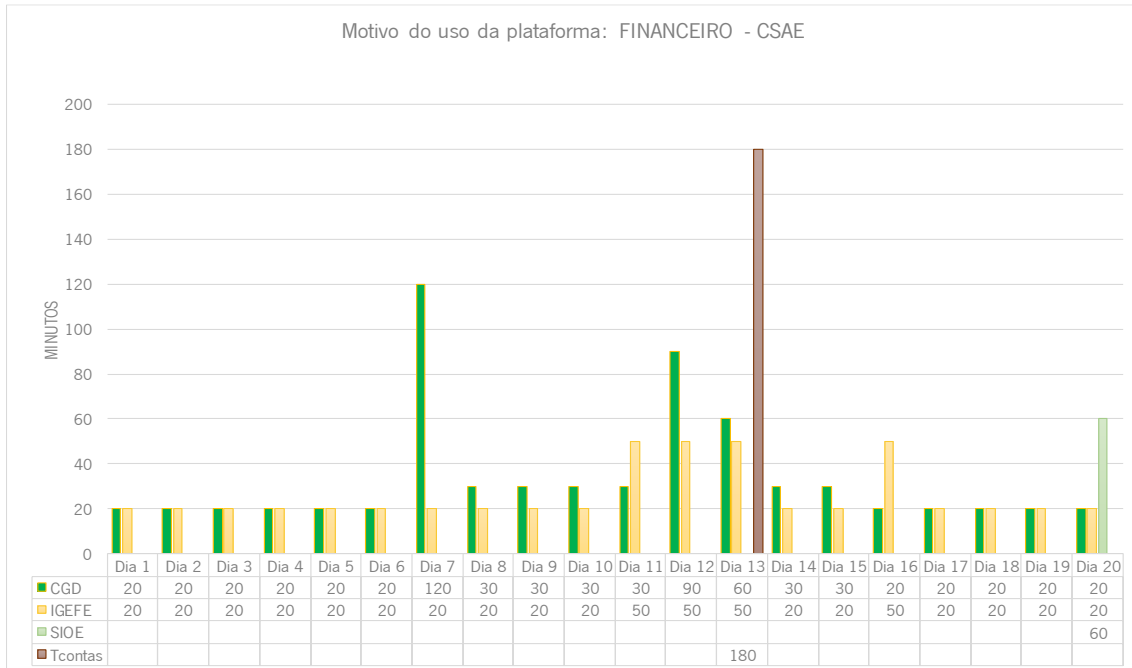


Gráfico 22 - Motivo do uso da plataforma: financeiro – CSAE

1.7.4 Motivo da utilização: legislativo pelo CSAE

O CSAE utilizou as plataformas nas questões legislativas durante 610 minutos, correspondendo a 10:10h de utilização. Utilizou a plataforma do DRE durante 300 minutos, 5:00h de utilização, com uma média diária de 15 minutos, e 49,18% do total de utilização com questões legislativas. Este uso foi feito em 100% dos dias em análise. A plataforma da DGESTE foi utilizada pelo CSAE durante 220 minutos, 3:40h, correspondendo a 36,07% de utilização. Esta plataforma foi também usada em 100% dos dias em análise. A plataforma da DGAEP foi utilizada durante 90 minutos, 1:30h, o que corresponde a 14,75% do total neste motivo de utilização. Foi usada em 30% dos dias em observação (ver apêndice 16).

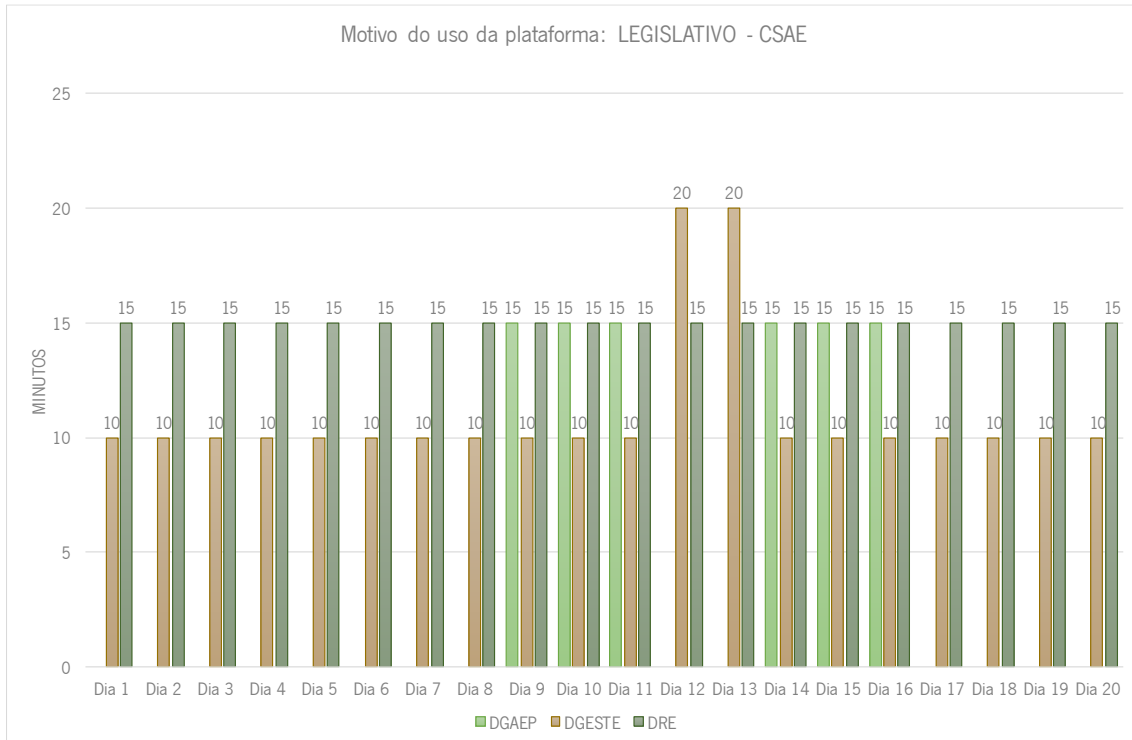


Gráfico 23 - Motivo do uso da plataforma: legislativo – CSAE

1.7.5 Dados totais do motivo de utilização pelo CSAE

O CSAE utilizou as mais diversas plataformas nos vários motivos de utilização, distribuídas da seguinte forma: 4150 minutos com os docentes, que representa 63,50%; 1430 minutos por motivos financeiros, que representa 21,88%; 610 minutos com questões legislativas, representativos de 9,33% do trabalho e 345 minutos com os alunos, representando 5,28% do total de trabalho.

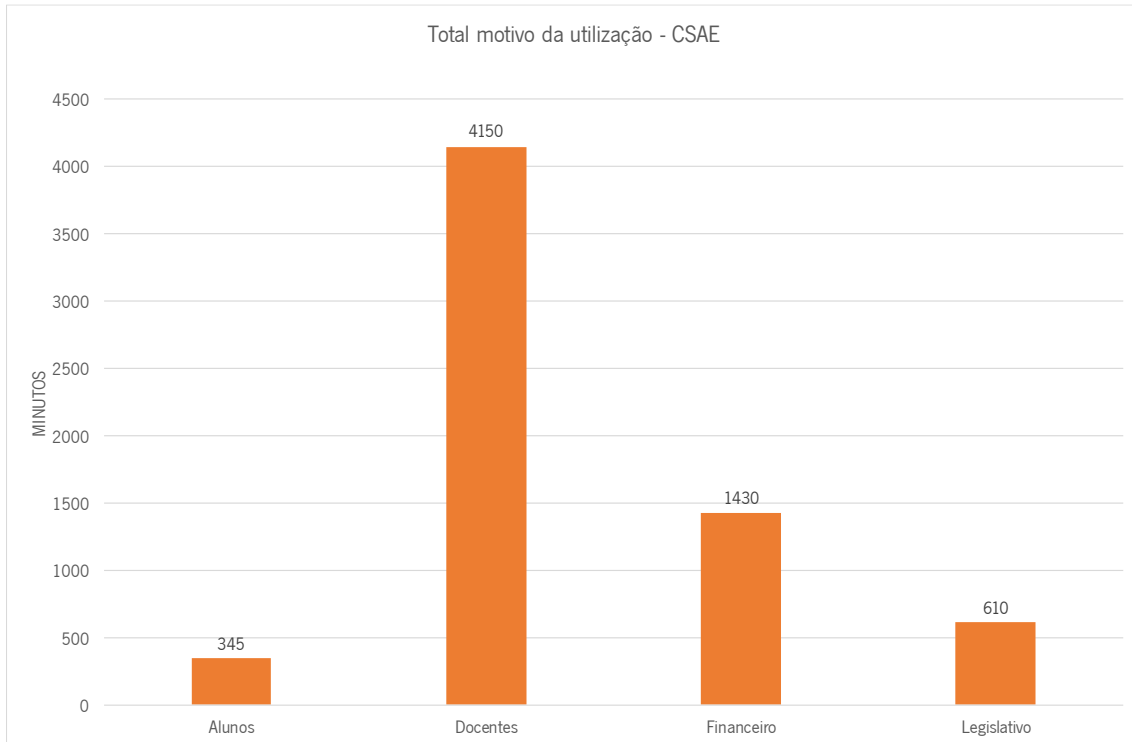


Gráfico 24 - Total motivo da utilização – CSAE

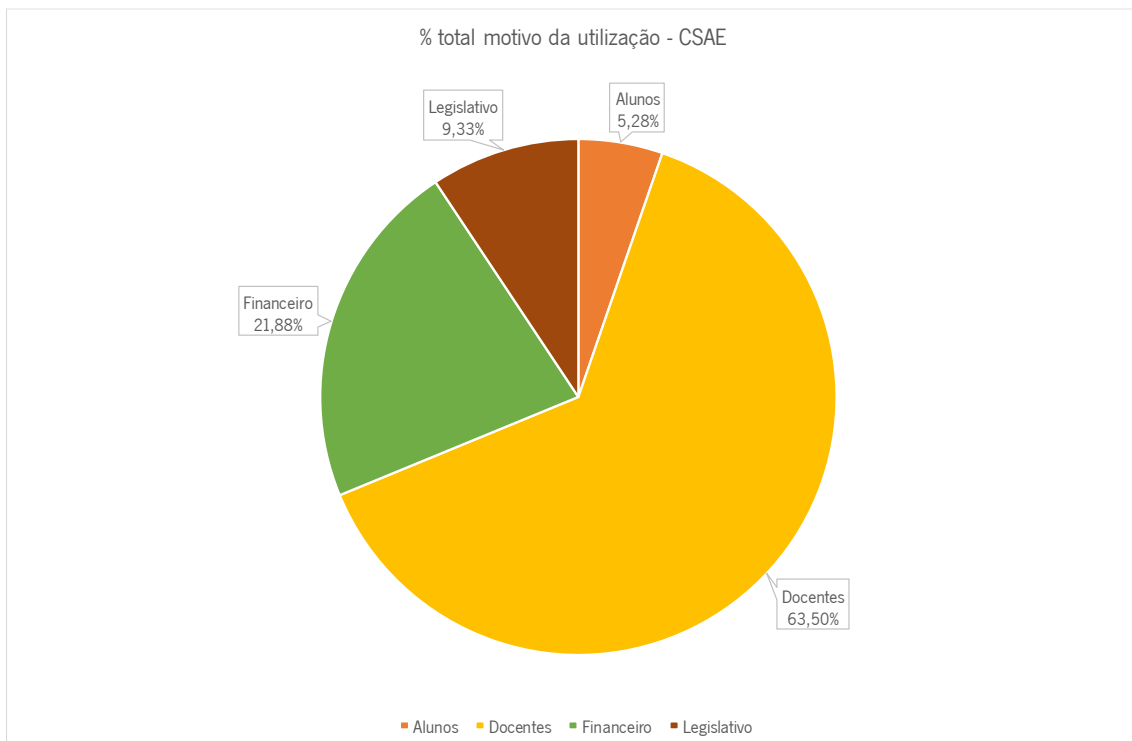


Gráfico 25 - Percentagem total motivo da utilização – CSAE

1.8 Tipo de utilização das plataformas pelo CSAE

1.8.1 Tipo de utilização: normal pelo CSAE

O CSAE usou as plataformas com um tipo de utilização *normal* durante 5105 minutos, correspondendo a 85:05h de utilização. A plataforma INOVAR foi a mais usada, com um tempo de uso de 2980 minutos, que corresponde a 49:40h de utilização e 58,37% do total de utilização *normal*. Esta plataforma foi usada em 100% dos dias em análise. A plataforma da CGD foi utilizada durante 670 minutos, 11:10h, que corresponde a 13,12% de utilização. Nessa plataforma, a taxa de utilização nos dias em análise é de 100%. Utilizou a plataforma do IGEFE em 100% dos dias em observação durante 520 minutos, 8:40h, que correspondem a 10,19% de utilização. Na plataforma do DRE, foram utilizados 300 minutos, 5:00h, o que corresponde a 5,88% de utilização. Esta plataforma também foi usada em 100% dos dias em observação. A plataforma da DGESTE foi similarmente utilizada em 100% dos dias em análise, sendo empregues 220 minutos, 3:40h, que correspondem a 4,31% do total de uso. Foram utilizados 200 minutos, 3:20h, num só dia com a plataforma do SIGRHE, correspondendo a 3,92% de utilização. Na plataforma REVVASE, foram utilizados 125 minutos, 2:05h, que corresponde a 2,45% de utilização. Foi utilizada em 25% dos dias em análise. Por fim, foram utilizados 90 minutos, 1:30h, em 30% dos dias em análise na plataforma da DGAEP, o que corresponde a 1,76% do total de utilização *normal* das plataformas pelo CSAE (ver apêndice 17).

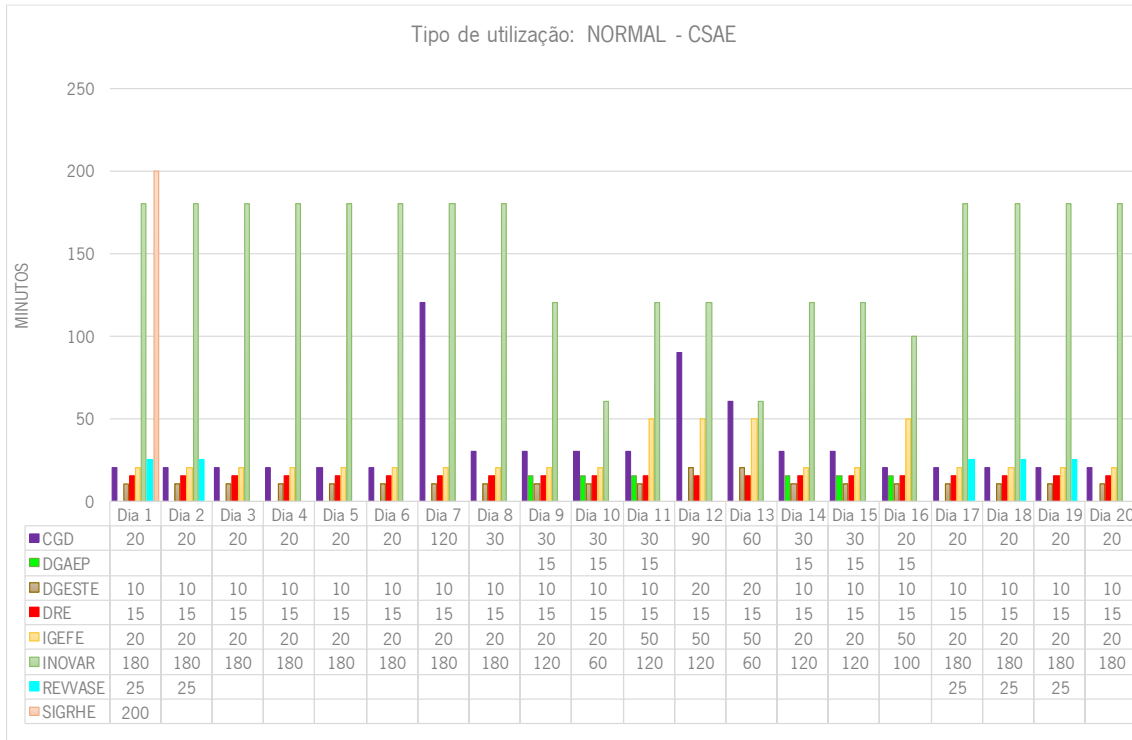


Gráfico 26 - Tipo de utilização: normal – CSAE

1.8.2 Tipo de utilização: normal com prazos pelo CSAE

O CSAE utilizou as plataformas com um tipo de utilização *normal com prazos* durante 1430 minutos, correspondendo a 23:50h de utilização. A plataforma SIGRHE foi utilizada durante 910 minutos, 15:10h, correspondendo a 63,64% do total de utilização *normal com prazos*. Esta plataforma foi usada em 60% dos dias em análise. A plataforma REVASSE foi utilizada durante 220 minutos, 3:40h, correspondendo a 15,38% de utilização. Na aludida plataforma, a taxa de utilização nos dias em análise cifra-se nos 10%. Utilizou a plataforma do Tcontas durante 180 minutos, 3:00h, num só dia, que correspondem a 12,59% de utilização. Foi usada somente 1 dia dos 20 dias em análise, cifrando-se em 5% os dias de uso. A plataforma do SIOE foi utilizada em 10% dos dias em análise, durante 120 minutos, 2:00h, o que corresponde a 8,39% do total de utilização das plataformas neste tipo de utilização (ver apêndice 18).

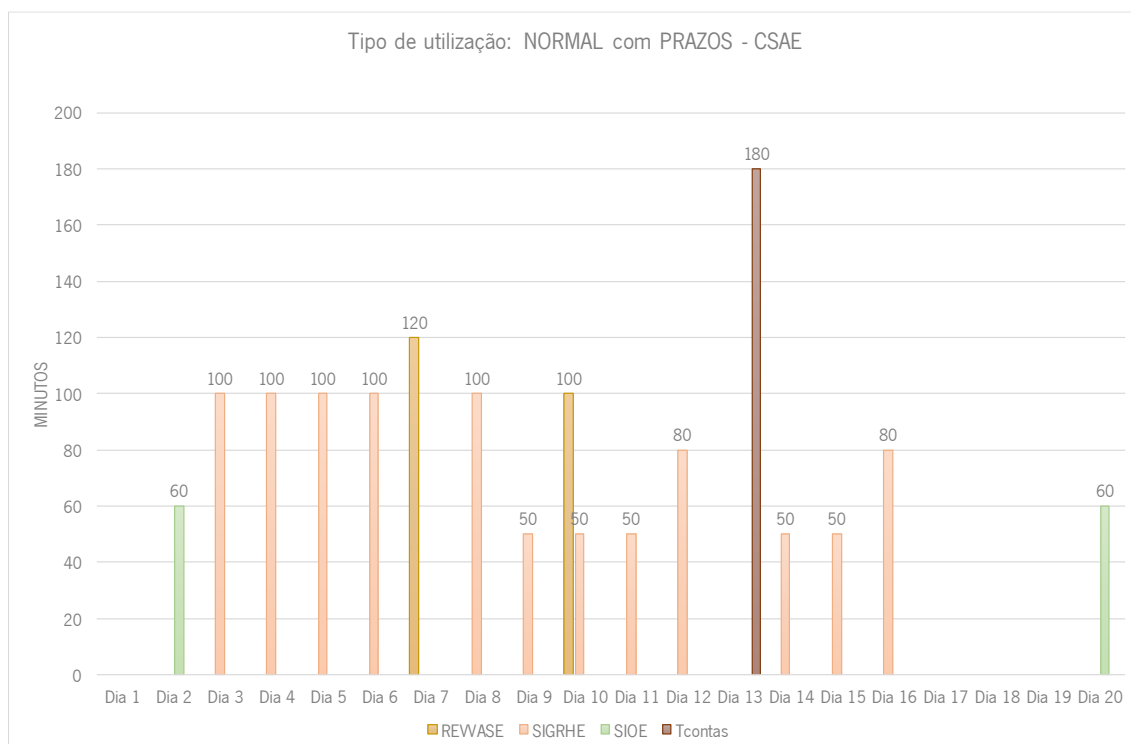


Gráfico 27 - Tipo de utilização: normal com prazos – CSAE

1.8.3 Dados totais do tipo de utilização das plataformas pelo CSAE

O CSAE utilizou diversas plataformas nos vários tipos de utilização, distribuídas da seguinte forma: 5105 minutos com um tipo de utilização *normal*, que representa 78,12% e 1430 minutos com uma utilização *normal com prazos*, que indica uma utilização de 21,88%.

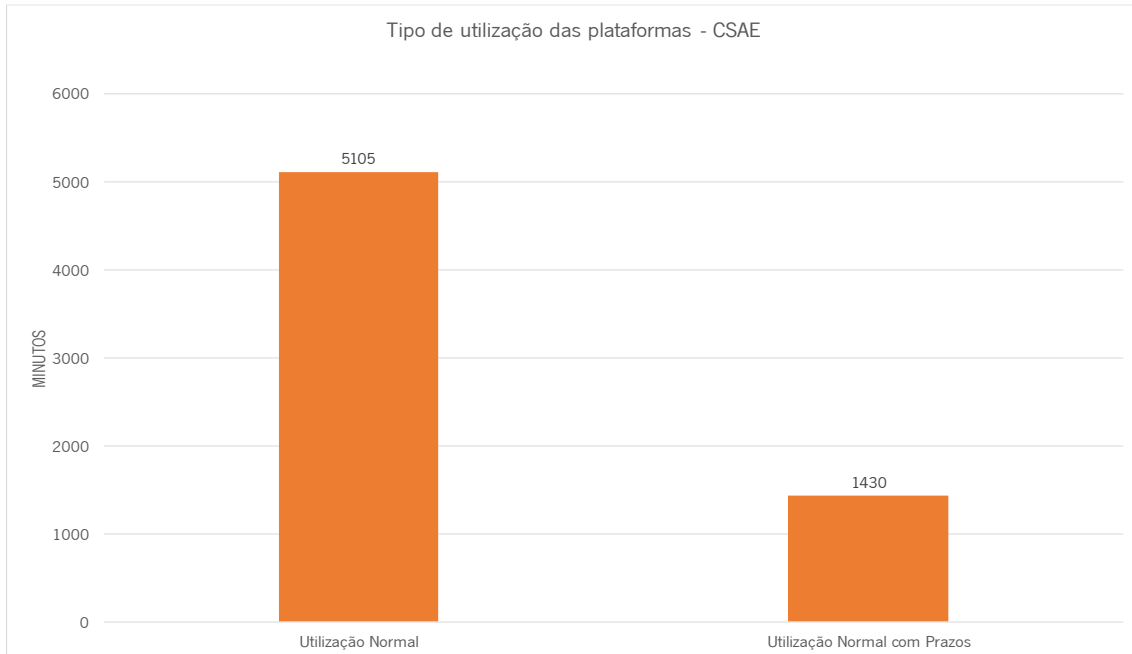


Gráfico 28 - Tipo de utilização das plataformas - CSAE

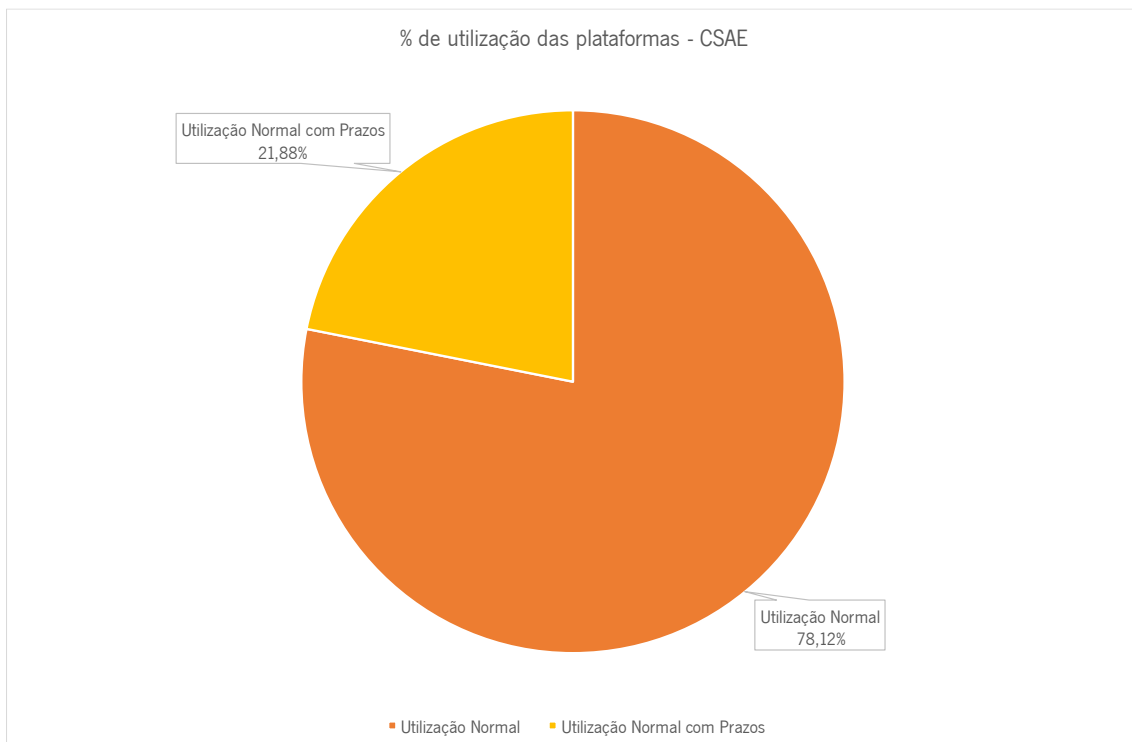


Gráfico 29 - Percentagem de utilização das plataformas - CSAE

1.9 Dados totais de utilização das plataformas pelo CSAE

Observado o diário de bordo preenchido pelo CSAE, podemos constatar que o mesmo utilizou as plataformas informáticas em investigação durante 6535 minutos, correspondendo a 108:55h de utilização. Utilizou maioritariamente a plataforma INOVAR, com um total de 2980 minutos, que corresponde a 49:40h de utilização e 45,60% do total de utilização. Esta plataforma foi usada em 100% dos dias em estudo. A plataforma SIGRHE foi a segunda plataforma mais utilizada pelo CSAE, com um total de 1110 minutos, 18:30h, correspondendo a 16,99% de utilização. A percentagem de uso desta plataforma foi de 65% nos dias em estudo. Na plataforma da CGD, foram despendidos 670 minutos, 11:10h, o que corresponde a 10,25% de utilização. Esta plataforma foi usada em 100% dos dias em estudo. A plataforma do IGEFE foi utilizada durante 520 minutos, 8:40h, que correspondem a 7,96% do total de utilização. A plataforma foi usada em 100% dos dias em análise. Na plataforma REVVASE, foram utilizados 345 minutos, 5:45h, correspondendo a 5,28% do total e foi utilizada em 35% dos dias em análise. A plataforma do DRE foi utilizada em 100% dos dias, num total de 300 minutos, 5:00h, que correspondem a uma taxa de utilização de 4,59%. Na plataforma da DGESTE, foram usados 220 minutos, 3:40h, em 100% dos dias, que correspondem a 3,37% de utilização. Relativamente à plataforma do Tcontas, foram utilizados 180 minutos, 3:00h, num só dia, correspondendo estes a 5% do total dos dias em análise. O tempo utilizado corresponde a 2,75% do total. A plataforma do SIOE foi utilizada durante 120 minutos, 2:00h, correspondendo a 1,84% de utilização. Esta plataforma foi acedida somente em 10% dos dias em estudo. Por último, podemos observar que a plataforma da DGAEP foi acedida durante 90 minutos, 1:30h, em 6 dias, 30% do total de dias em análise, o que corresponde a 1,38% do total de tempo utilizado com as plataformas por parte do CSAE (ver apêndice 19).

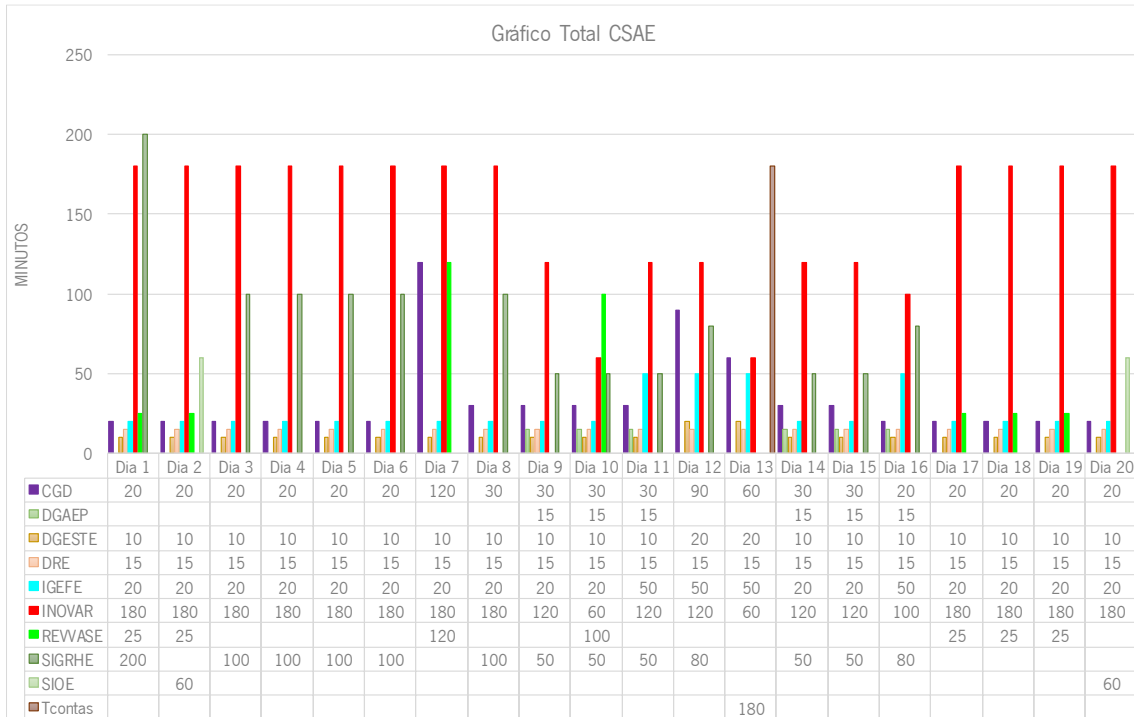


Gráfico 30 - Gráfico total CSAE

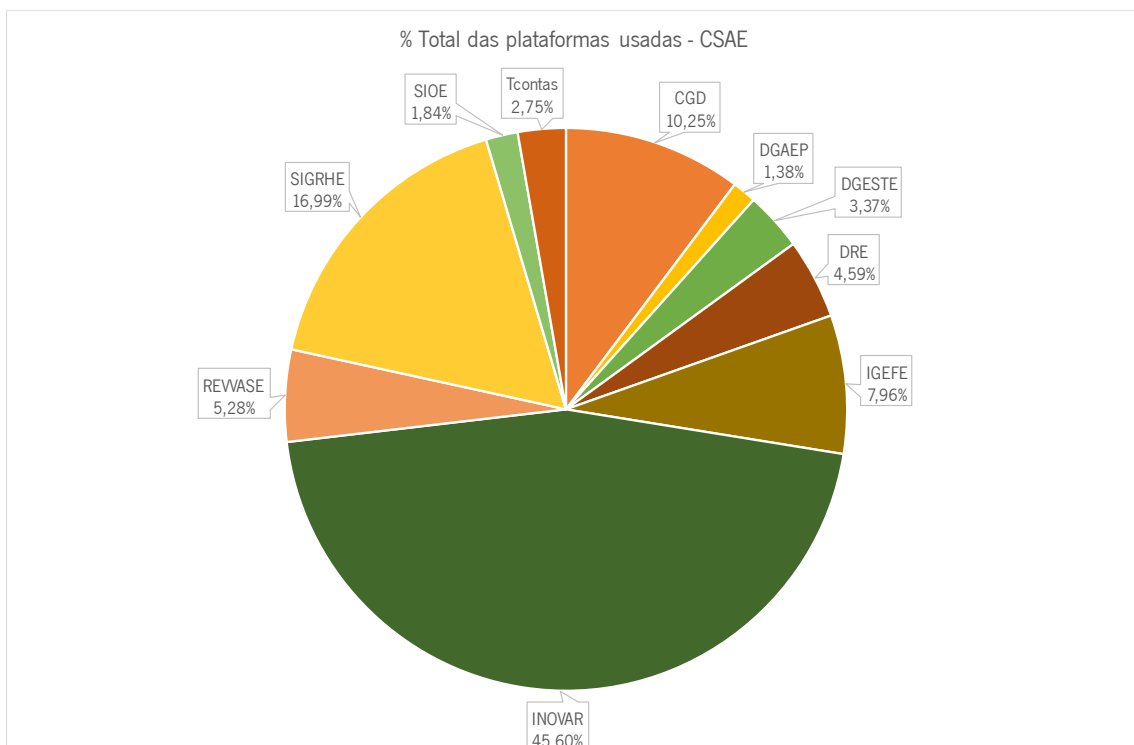


Gráfico 31 - Percentagem total das plataformas usadas - CSAE

1.10 Análise geral da utilização das plataformas pelo CSAE

Observada a totalidade dos dados do diário de bordo do CSAE, podemos considerar que fez uma utilização das plataformas maioritariamente focada nos docentes e nas questões financeiras. A utilização das plataformas no que concerne aos docentes representa mais de 60% do total do seu trabalho, e a parte financeira aglomerou cerca de 22%. Utilizou a password do Diretor em mais de 35% do seu trabalho. O tipo de utilização que fez das plataformas foi *normal*, incidindo principalmente na plataforma interna INOVAR, com cerca de 50% do uso total das plataformas. Utilizou diariamente as plataformas: CGD, DGESTE, DRE, IGEFE e INOVAR. No que diz respeito às plataformas que estão relacionadas com questões legislativas, utiliza-as diariamente.

1.11 Utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”

1.11.1 Utilização da password do Diretor pelo Adjunto do Diretor

Analisado o diário de bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, podemos aferir que o mesmo utilizou a password do Diretor durante 1480 minutos, correspondendo a 24:40h de utilização. A password do Diretor foi utilizada pelo Adjunto na plataforma SIGRHE durante 1320 minutos, que correspondem a 22:00h de utilização e 89,19% do total de utilização da password do Diretor por parte do Adjunto do Diretor. A referida plataforma foi usada em 20% dos dias em estudo. Na plataforma SIGO, utilizou a password do Diretor durante 160 minutos, 2:40h, correspondendo a 10,81% de utilização da password do Diretor. A percentagem de uso desta plataforma foi de 25% nos dias em estudo (ver apêndice 20).

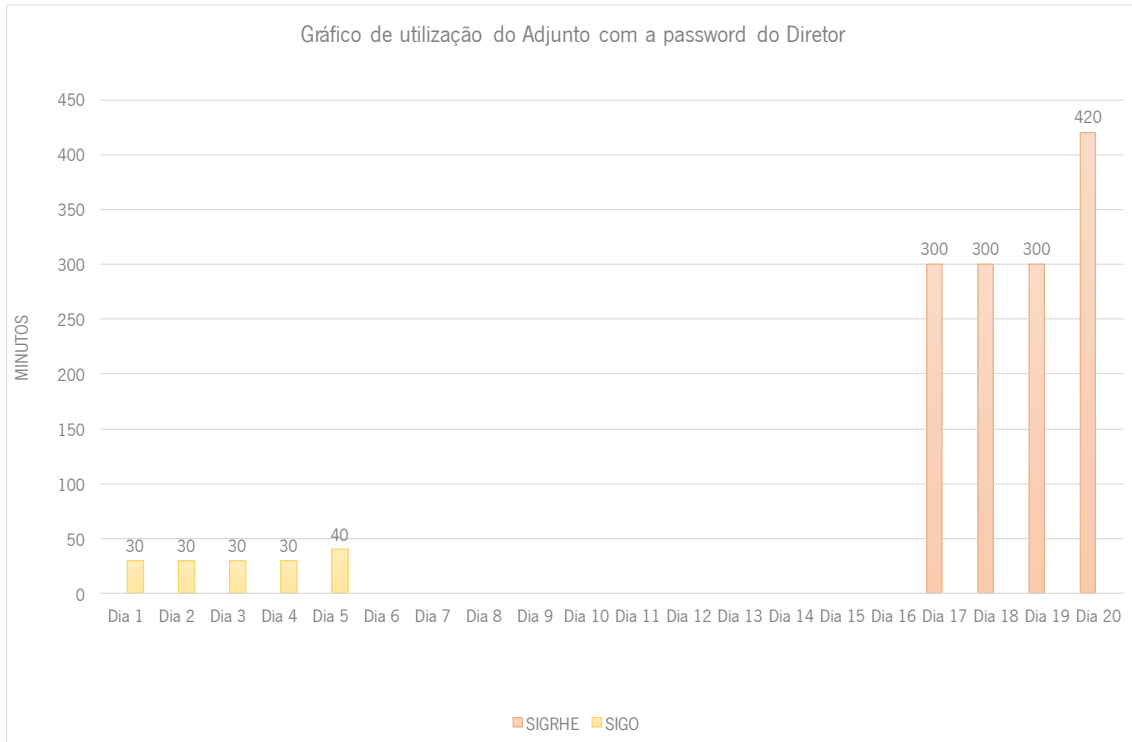


Gráfico 32 - Gráfico de utilização do Adjunto do Diretor com a password do Diretor

1.11.2 Utilização da password Pessoal pelo Adjunto do Diretor

O Adjunto do Diretor utilizou a sua password Pessoal durante 2570 minutos, correspondendo a 42:50h de utilização. A password Pessoal foi utilizada unicamente na plataforma INOVAR correspondendo, assim, a 100% do total de uso e foi usada em 100% dos dias em observação (ver apêndice 21).

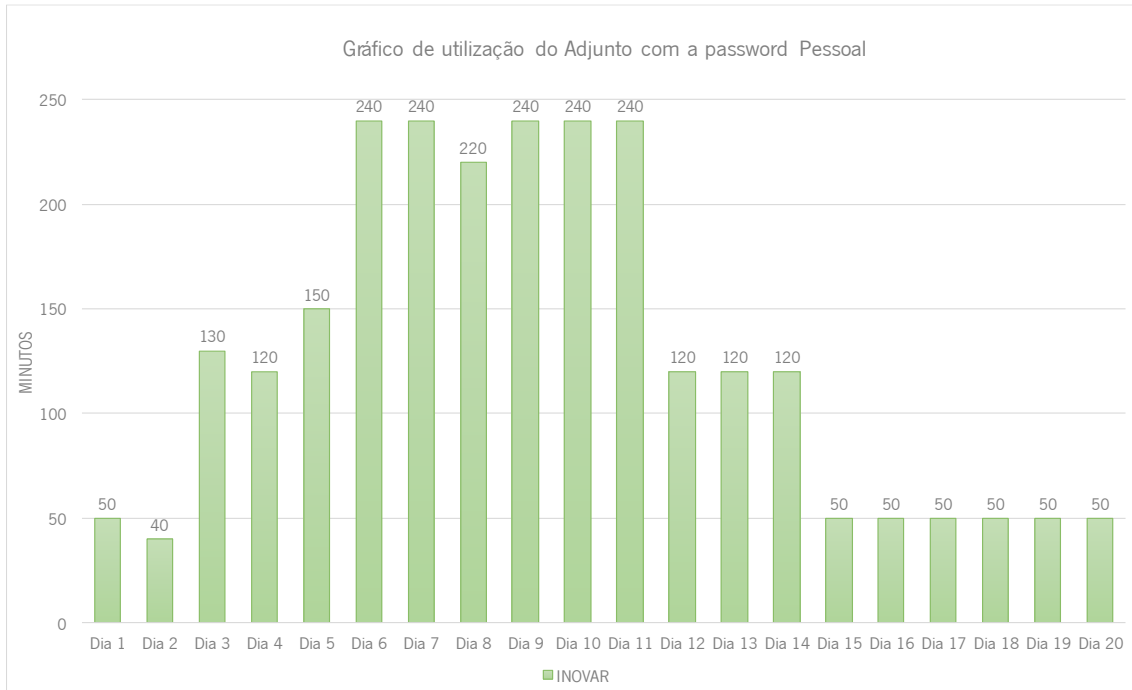


Gráfico 33 - Gráfico de utilização do Adjunto do Diretor com a password pessoal

1.11.3 Utilização da password Pessoal e do Diretor pelo Adjunto do Diretor

No diário de bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, podemos ver que o mesmo utilizou a password Pessoal e do Diretor durante 5220 minutos, correspondendo a 87:00h de utilização. Essas passwords foram usadas unicamente na plataforma SIGRHE, correspondendo assim a 100% do total de uso e foi usada nesta modalidade em 80% dos dias em observação.

No diário de bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, no campo observações, foi indicado que este uso estava associado à progressão na carreira dos docentes. Durante a investigação foi possível apurar que a password pessoal do Adjunto do Diretor não permitia a entrada aos patamares de acesso associados a este uso. Observou-se que o patamar de acesso a essa função só é possível com a password do Diretor. Perante este facto, optou-se por tratar os dados conforme foram lançados no diário de bordo, tendo em conta que o uso aqui indicado foi maioritariamente feito com a password do Diretor (ver apêndice 22).

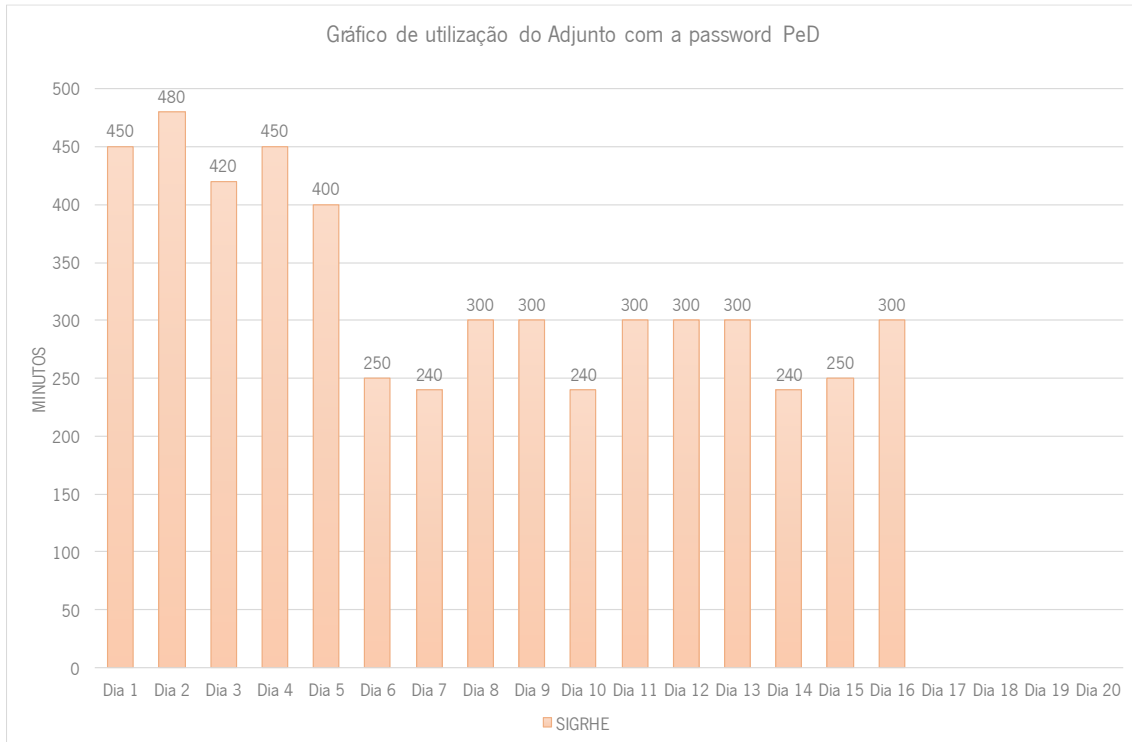


Gráfico 34 - Gráfico de utilização do Adjunto do Diretor com a password pessoal e do Diretor

1.11.4 Dados totais de utilização das passwords pelo Adjunto do Diretor

O Adjunto do Diretor utilizou a password do Diretor em 2 plataformas, correspondendo a 15,97% do seu total de trabalho. Com a sua password, o adjunto do Diretor utilizou só a plataforma INOVAR, o que correspondeu a 27,72% do seu trabalho. Nos restantes 56,31% foi utilizada a password Pessoal e do Diretor unicamente na plataforma SIGRHE.

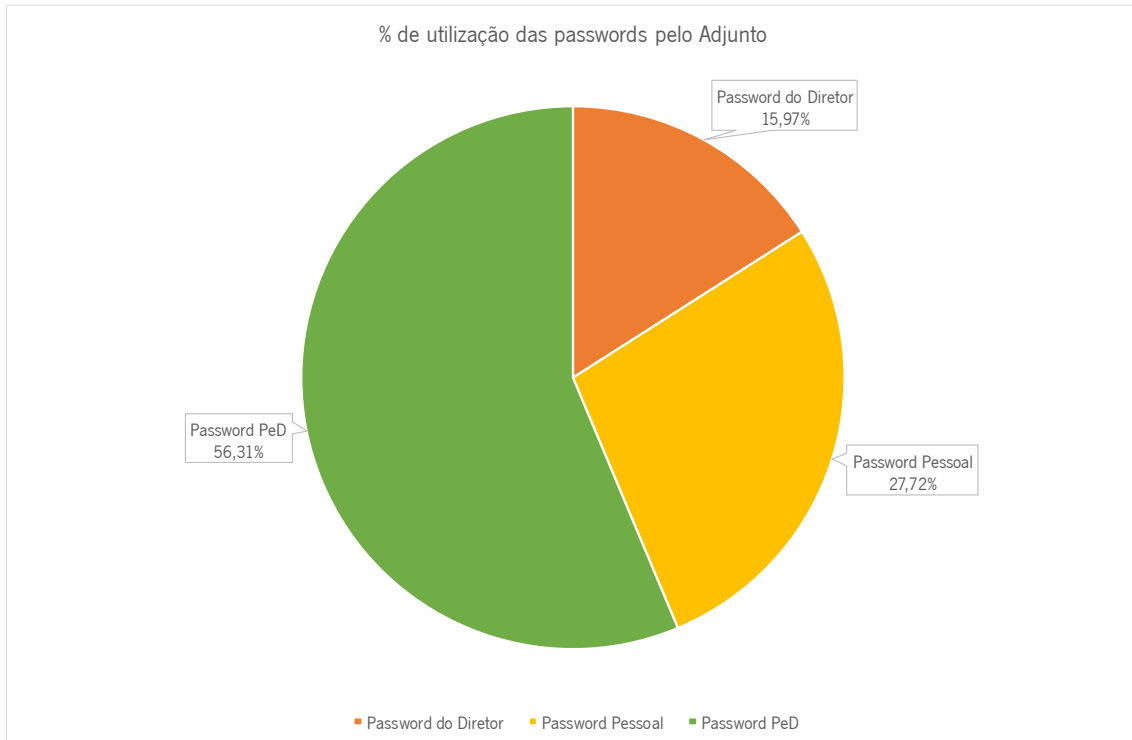


Gráfico 35 - Percentagem de utilização das passwords pelo Adjunto do Diretor

1.12 Motivo da utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor

1.12.1 Motivo da utilização: alunos pelo Adjunto do Diretor

O Adjunto do Diretor utilizou as plataformas para tratar de questões relacionadas com alunos durante 2730 minutos, correspondendo a 45:30h de utilização. Utilizou a plataforma INOVAR durante 100% dos dias do total de dias em análise, correspondendo a 94,14% do total de trabalho neste motivo de utilização. A plataforma SIGO foi usada durante 160 minutos, 2:40h, correspondendo aos restantes 5,86% de trabalho. Esta plataforma foi usada em 25% dos dias em observação (ver apêndice 23).

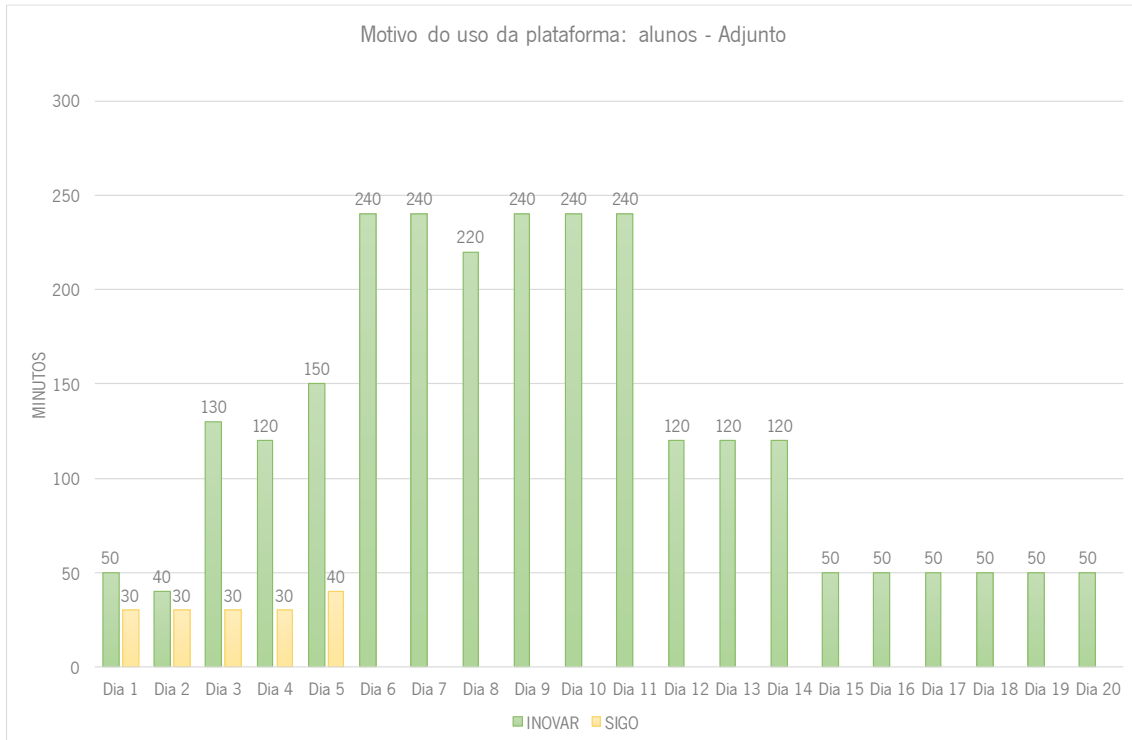


Gráfico 36 - Motivo do uso da plataforma: alunos – Adjunto do Diretor

1.12.2 Motivo da utilização: docentes pelo Adjunto do Diretor

As plataformas foram usadas pelo Adjunto para tratar de questões relacionadas com docentes durante 6540 minutos, correspondendo a 109:00h de utilização. O Adjunto do Diretor utilizou somente a plataforma SIGRHE, correspondendo assim a 100% do trabalho e foi usada também em 100% dos dias em análise (ver apêndice 24).

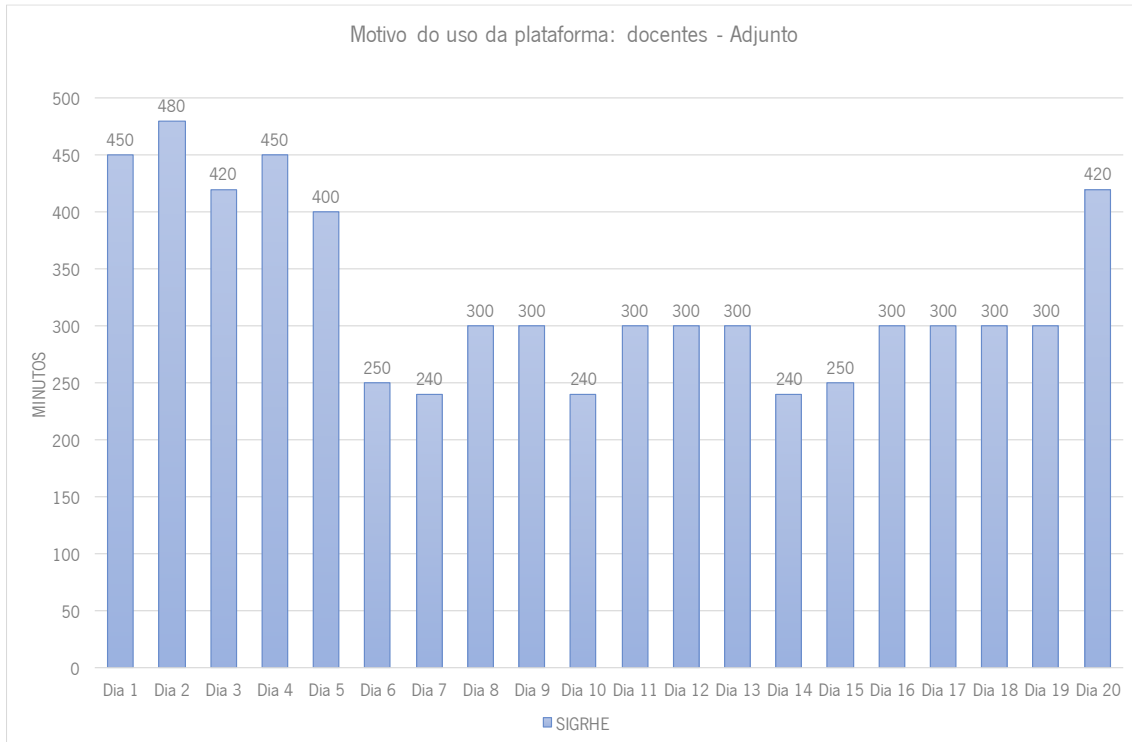


Gráfico 37 - Motivo do uso da plataforma: docentes – Adjunto do Diretor

1.12.3 Dados totais do motivo de utilização pelo Adjunto do Diretor

O Adjunto do Diretor utilizou as mais diversas plataformas nos vários motivos de utilização, distribuídas da seguinte forma: 6540 minutos com os docentes, que equivalem a 70,55%, e 2730 minutos com os alunos, representando 29,45% do total de trabalho.

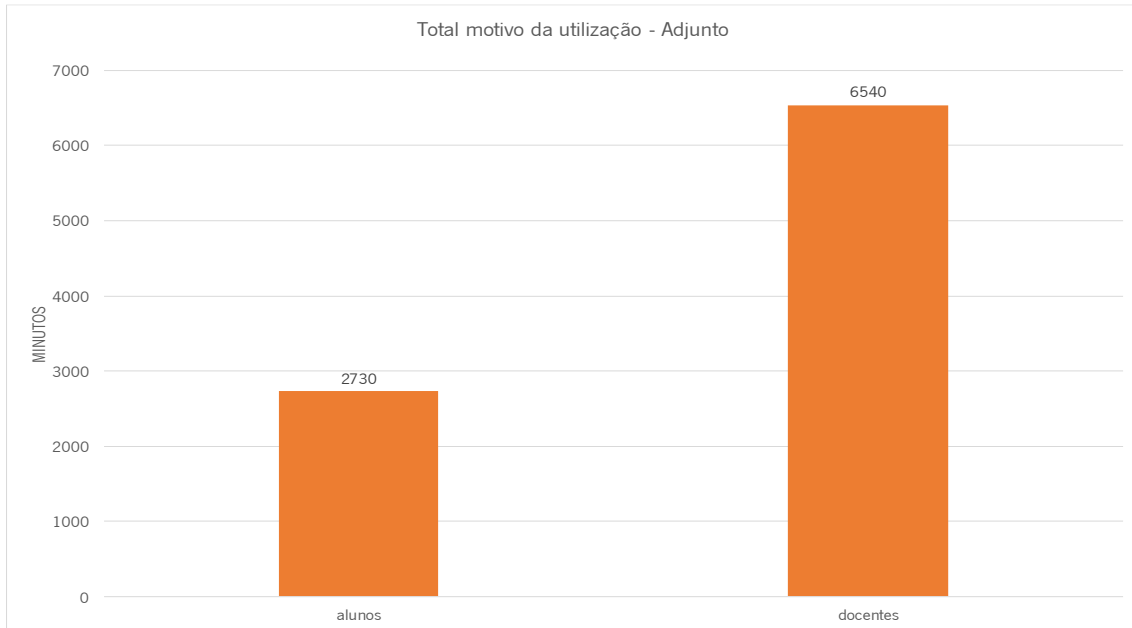


Gráfico 38 - Total motivo da utilização – Adjunto do Diretor

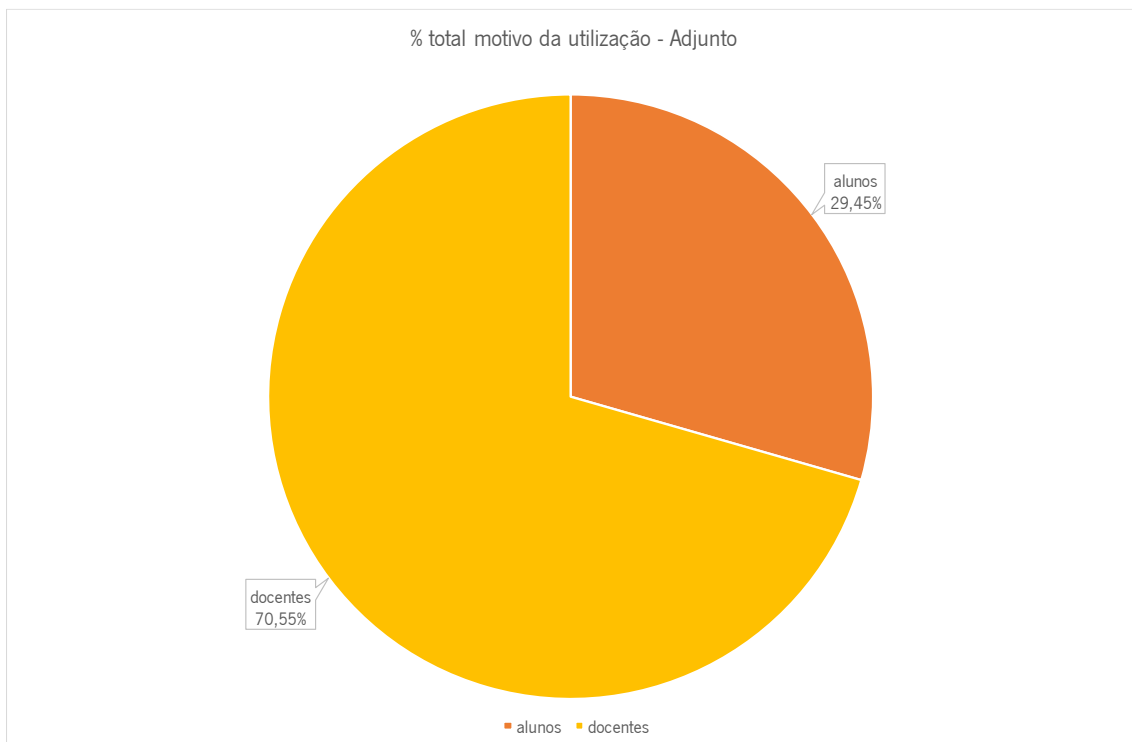


Gráfico 39 - Percentagem total motivo da utilização - Adjunto do Diretor

1.13 Tipo de utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor

1.13.1 Tipo de utilização: normal pelo Adjunto do Diretor

O Adjunto do Diretor utilizou as plataformas com um tipo de utilização *normal* durante 2570 minutos, correspondendo a 42:50h de utilização. O Adjunto do Diretor utilizou unicamente a plataforma INOVAR, correspondendo a 100% da utilização, e foi usada em 100% dos dias em observação (ver apêndice 25).

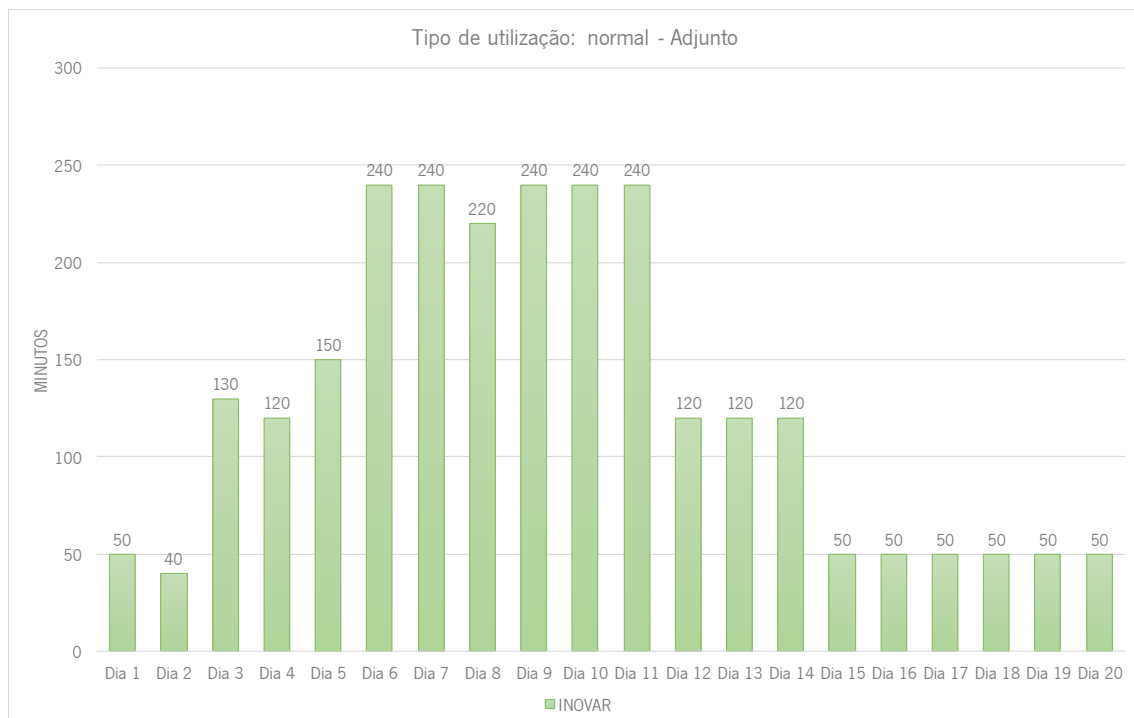


Gráfico 40 - Tipo de utilização: normal – Adjunto do Diretor

1.13.2 Tipo de utilização: normal com prazos pelo Adjunto do Diretor

O Adjunto utilizou as plataformas com um tipo de utilização *normal com prazos* durante 5380 minutos, correspondendo a 89:40h de utilização. A plataforma SIGRHE foi usada durante 5220 minutos, 87:00h, correspondendo a 97,03% do total de utilização *normal com prazos*. Esta plataforma foi usada em 80% dos dias em análise. A plataforma SIGO foi utilizada pelo Adjunto do

Diretor durante 160 minutos, 2:40h, correspondendo a 2,97% de utilização. Na referida plataforma, a taxa de utilização nos dias em análise cifra-se nos 25% (ver apêndice 26).

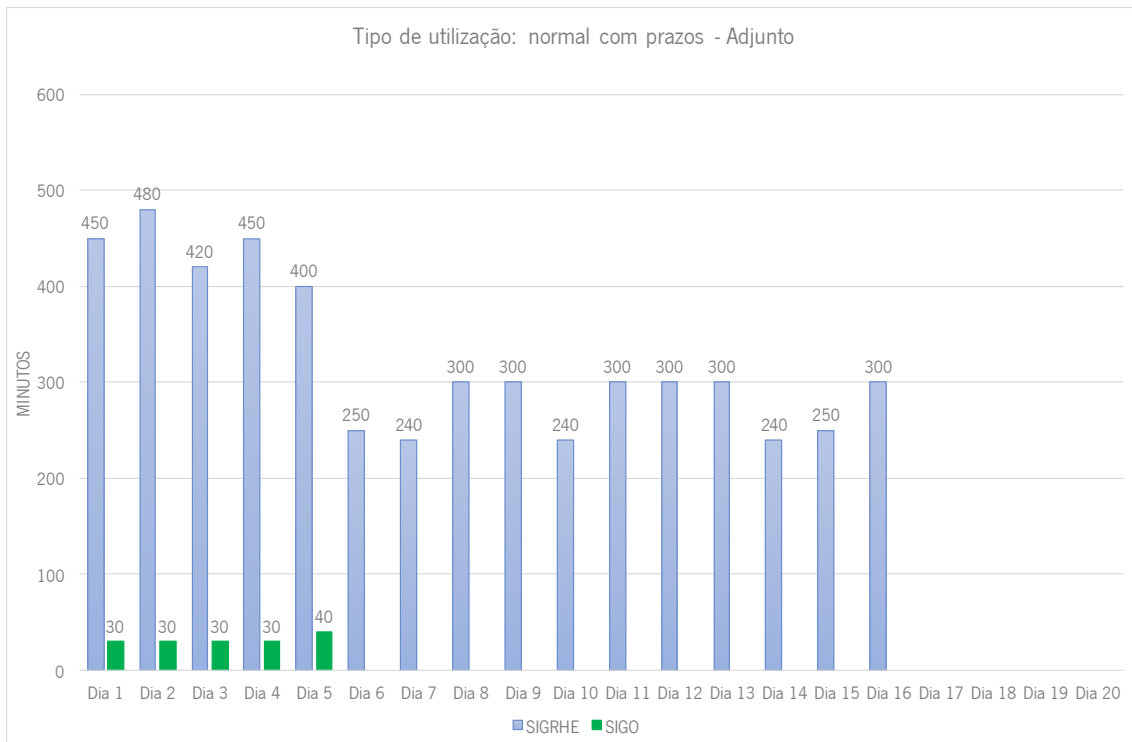


Gráfico 41 - Tipo de utilização: normal com prazos – Adjunto do Diretor

1.13.3 Tipo de utilização: urgente com prazos pelo Adjunto do Diretor

As plataformas foram usadas pelo Adjunto com um tipo de utilização *urgente com prazos* durante 1320 minutos, correspondendo a 22:00h de utilização. O Adjunto do Diretor utilizou unicamente a plataforma SIGRHE, correspondendo a 100,00% do total de utilização *urgente com prazos*. Esta plataforma foi usada em 20% dos dias em análise (ver apêndice 27).



Gráfico 42 - Tipo de utilização: urgente com prazos – Adjunto do Diretor

1.13.4 Dados totais do tipo de utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor

O Adjunto do Diretor utilizou diversas plataformas nos vários tipos de utilização, sendo a utilização distribuída da seguinte forma: 2570 minutos com um tipo de utilização *normal*, que representa 30,70%; 5380 minutos com uma utilização *normal com prazos*, que indica uma utilização de 64,28%, e 420 minutos com uma utilização *urgente com prazos*, representando os restantes 5,02% do total de tempo utilizado nas plataformas.

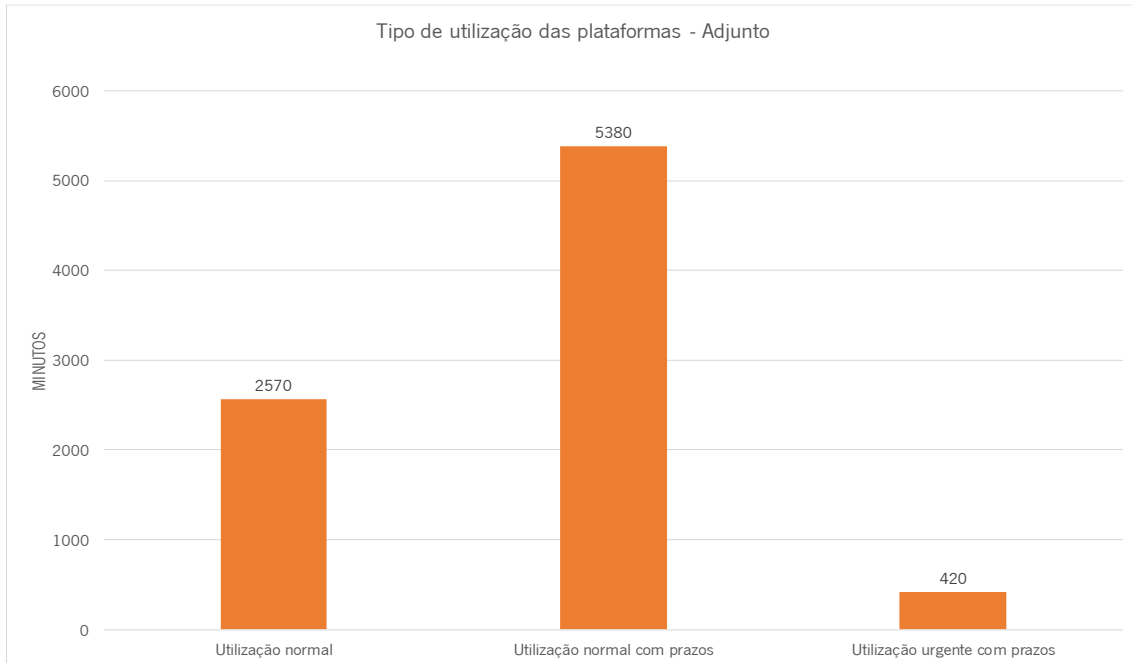


Gráfico 43 - Tipo de utilização das plataformas - Adjunto do Diretor

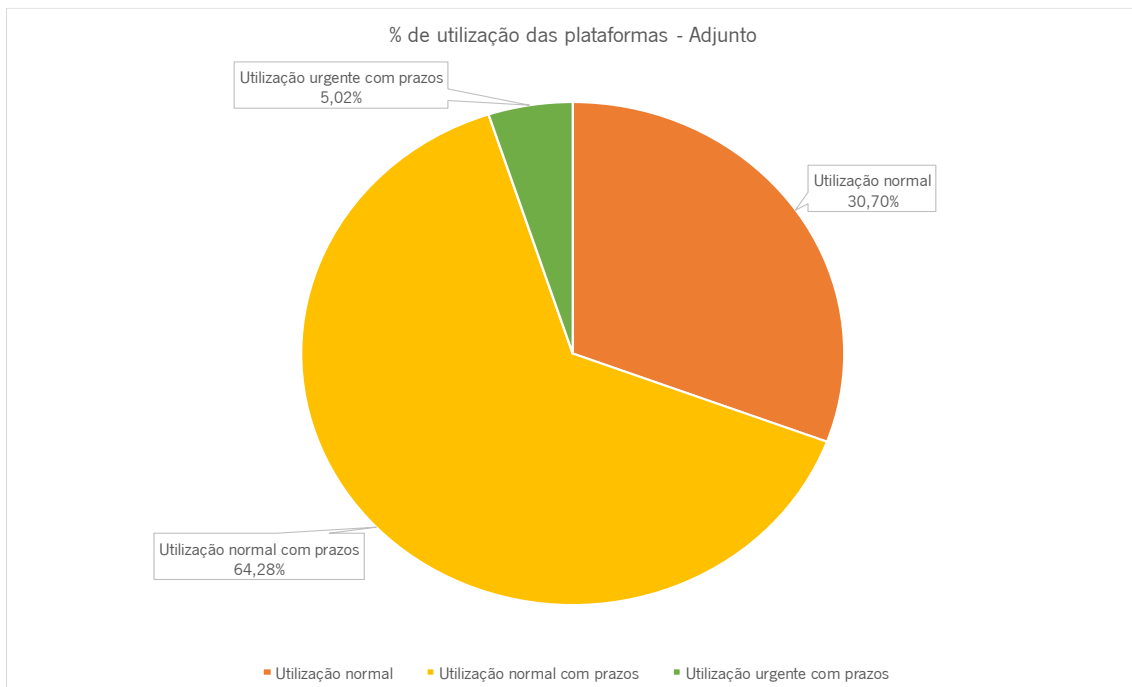


Gráfico 44 - Percentagem de utilização das plataformas – Adjunto do Diretor

1.14 Dados totais de utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor

Analisado o diário de bordo preenchido pelo Adjunto, podemos observar que o mesmo utilizou as plataformas informáticas em análise durante 9270 minutos, correspondendo a 154:30h de utilização. O Adjunto do Diretor utilizou maioritariamente a plataforma SIGRHE, com um total de 6540 minutos, que corresponde a 109:00h de utilização e 70,55% do total de utilização. Esta plataforma foi usada em 100% dos dias em estudo. A plataforma INOVAR foi a segunda plataforma mais utilizada pelo Adjunto do Diretor, com um total de 2570 minutos, 42:50h, correspondendo a 27,72% de utilização. A percentagem de uso desta plataforma foi também de 100% nos dias em estudo. Na plataforma SIGO, foram despendidos 160 minutos, 2:40h, o que corresponde a 1,73% de utilização. Esta plataforma foi usada em 25% dos dias em estudo (ver apêndice 28).

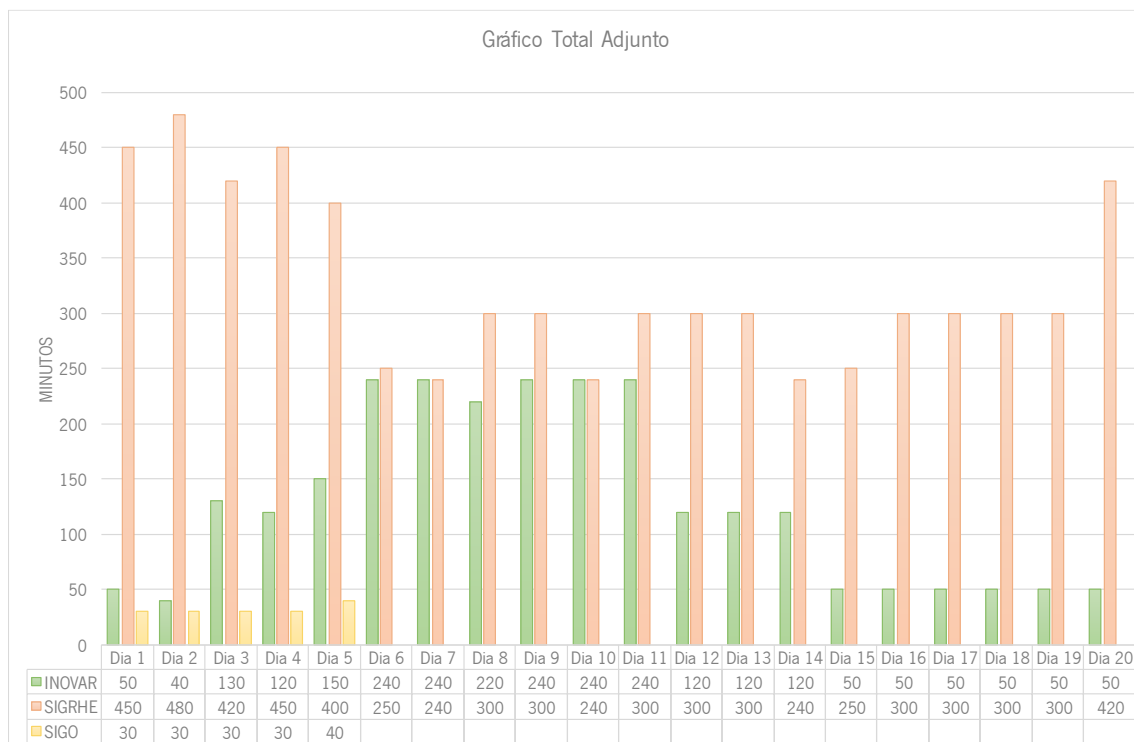


Gráfico 45 - Gráfico total Adjunto do Diretor

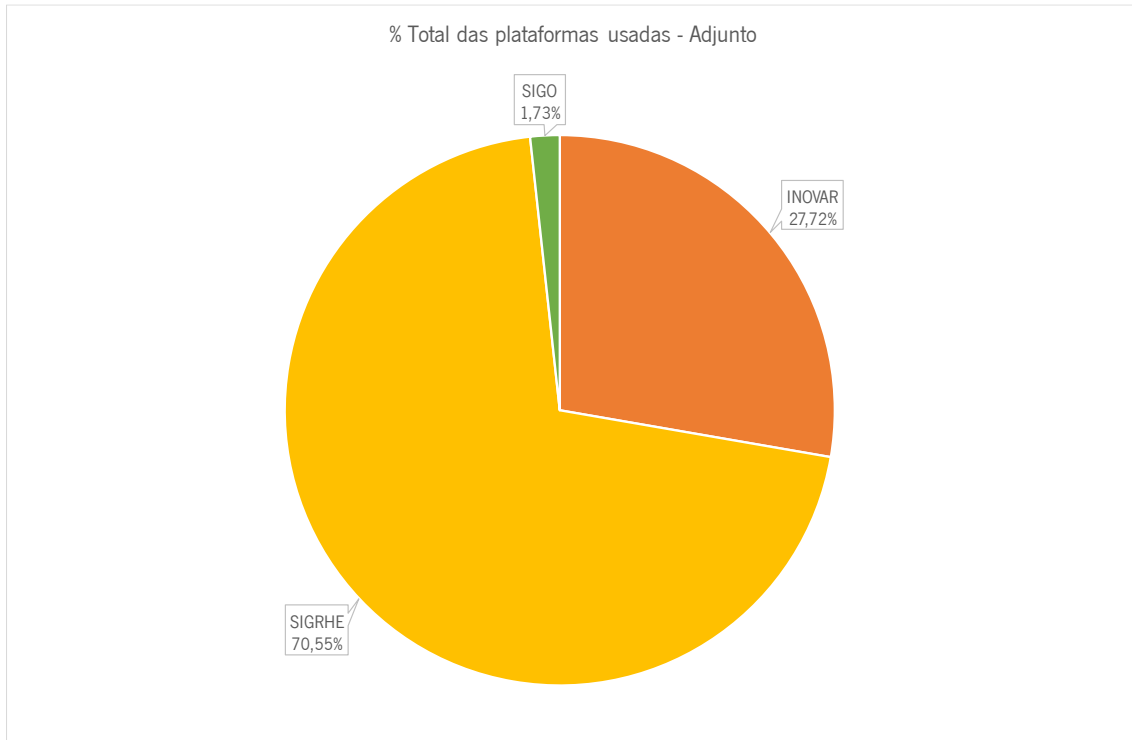


Gráfico 46 - Percentagem total das plataformas usadas – Adjunto do Diretor

1.15 Análise geral da utilização das plataformas pelo Adjunto do Diretor

Analisados os dados do diário de bordo do Adjunto do Diretor, podemos observar que fez uma utilização das plataformas maioritariamente focalizada nos docentes e alunos. A utilização das plataformas no que concerne aos docentes representa mais de 70% do total do seu trabalho com as plataformas, e a parte dedicada aos alunos agregou cerca de 30%. Utilizou a password do Diretor em 27,7% do seu trabalho, no entanto, com a ressalva explanada no ponto 1.11.3 deste capítulo. A utilização da password pessoal versou somente na utilização da plataforma interna INOVAR. Esta situação é justificável pelo facto de a sua password ter um patamar de acesso pleno à plataforma, sendo administrador da mesma plataforma, tendo assim acesso a todos os campos e manutenção da plataforma interna. A utilização *normal com prazos* cifrou-se nos 64% do total de uso das plataformas, seguido de uma utilização *normal* com 31%, e a utilização *urgente com prazos* representou 5% do total de trabalho nas plataformas. Na utilização que fez nas plataformas, o seu trabalho recaiu maioritariamente na plataforma SIGRHE, com cerca de 70%, e os restantes

30% foram utilizados na plataforma interna INOVAR e na plataforma SIGO. O Adjunto fez um uso diário das plataformas SIGRHE e INOVAR.

1.16 Utilização das plataformas pelo Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”

1.16.1 Utilização da password do Diretor pelo Diretor

Analisado o diário de bordo preenchido pelo Diretor, podemos observar que o mesmo utilizou a password do Diretor durante 670 minutos, correspondendo a 11:10h de utilização. A password do Diretor foi utilizada na plataforma SIGRHE durante 270 minutos, que correspondem a 10:30h de utilização e 94,03% do total de utilização da password do Diretor. Esta plataforma foi usada em 85% dos dias em estudo. Na plataforma SIGO, foi utilizada a password do Diretor durante 30 minutos, 0:30h, correspondendo a 4,48% de utilização da password do Diretor por parte do Diretor. A percentagem de uso desta plataforma foi de 5% nos dias em estudo. A plataforma da DGEEC foi utilizada somente um dia e durante 10 minutos, 0:10h, correspondendo a 1,49% do total de uso e 5% do total de dias em observação (ver apêndice 29).

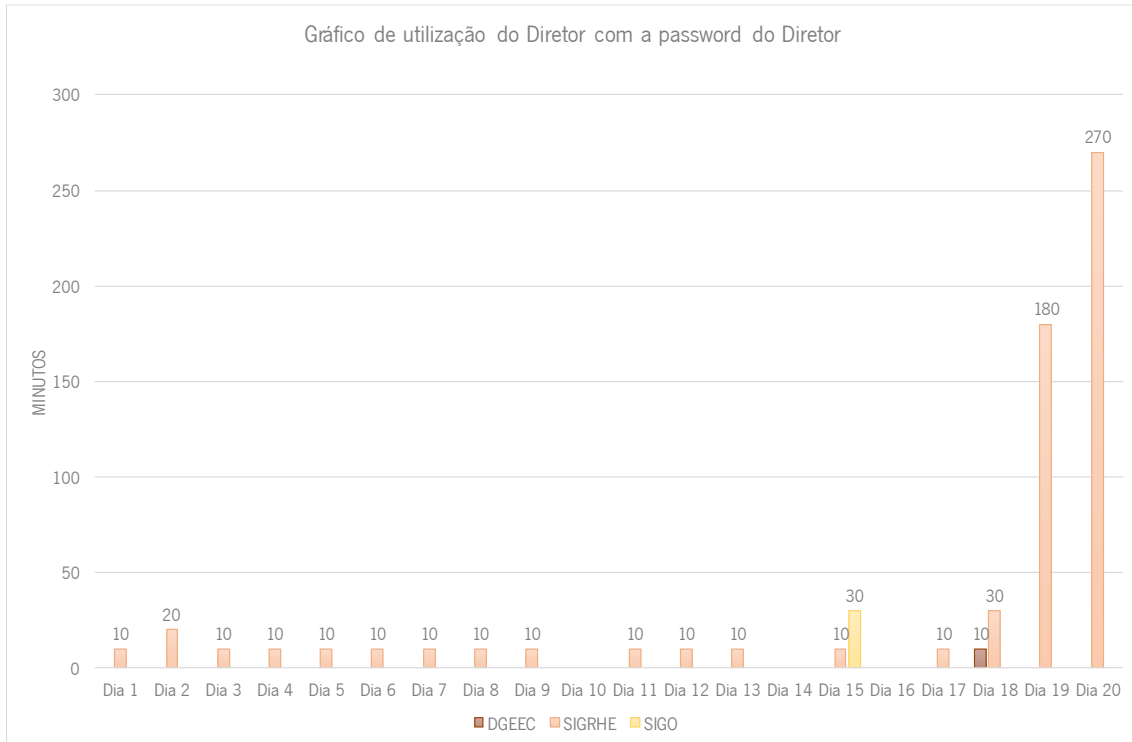


Gráfico 47 - Gráfico de utilização do Diretor com a password do Diretor

1.16.2 Utilização da password Pessoal pelo Diretor

No diário de bordo preenchido pelo Diretor, podemos observar que o mesmo utilizou a sua password Pessoal durante 335 minutos, correspondendo a 5:35h de utilização. A password Pessoal foi usada na plataforma INOVAR em 80% dos dias em observação, tendo uma taxa de utilização de 88,06% do total de uso. A plataforma da CGD foi usada somente um dia, 5% do total de dias em observação, durante 40 minutos, correspondendo aos restantes 11,94% do total de trabalho (ver apêndice 30).

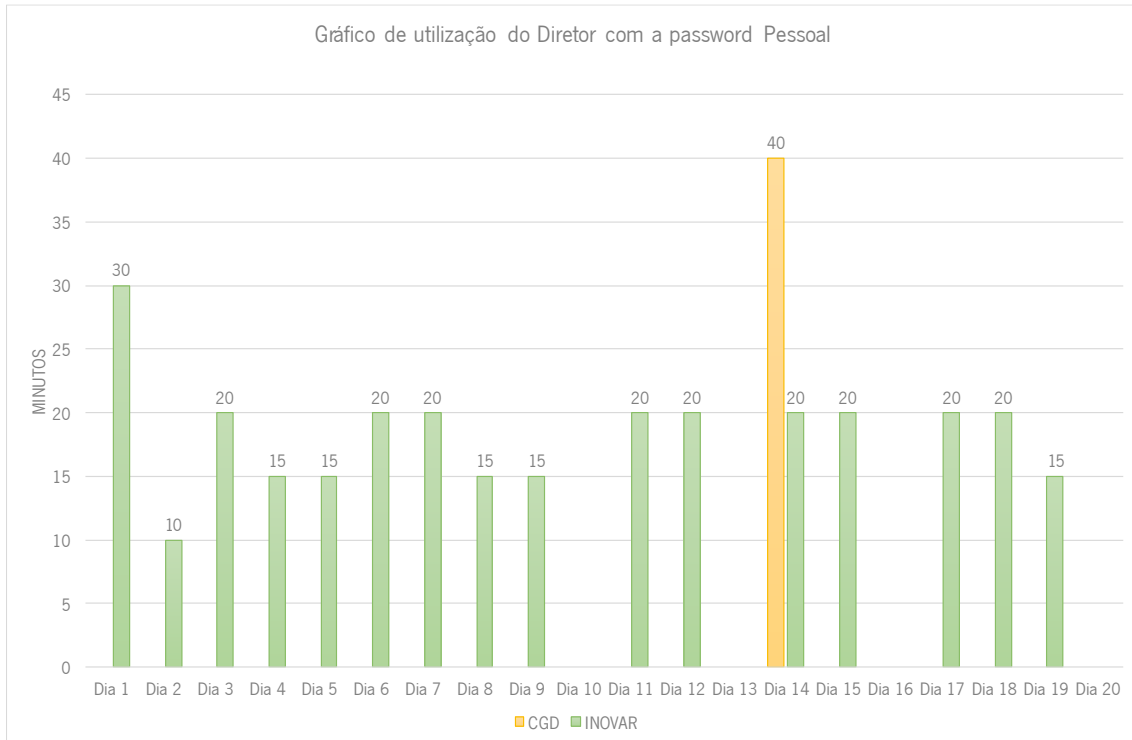


Gráfico 48 - Gráfico de utilização do Diretor com a password pessoal

1.16.3 Utilização da password Pessoal e do Diretor pelo Diretor

Observado o diário de bordo preenchido pelo Diretor, podemos aferir que o mesmo utilizou a password Pessoal e do Diretor durante 140 minutos, correspondendo a 2:20h de utilização. Foi utilizada a password Pessoal e do Diretor unicamente na plataforma da DGESTE correspondendo assim a 100% do total de uso, e foi usada nesta modalidade em 50% dos dias em observação (ver apêndice 31).

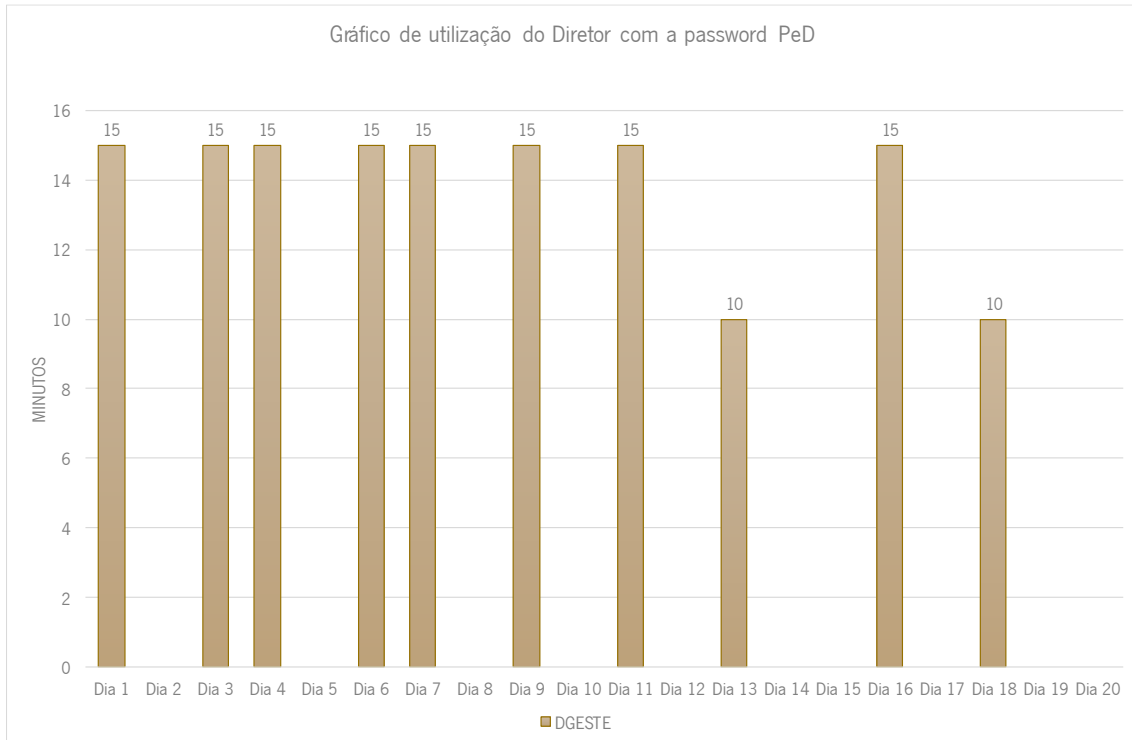


Gráfico 49 - Gráfico de utilização do Diretor com a password pessoal e do Diretor

1.16.4 Dados totais de utilização das passwords pelo Diretor

O Diretor utilizou a password do Diretor em 3 plataformas, correspondendo a 58,52% do seu total de trabalho. Com a password Pessoal, o Diretor utilizou 2 plataformas, o que correspondeu a 29,26% do seu trabalho. Nos restantes 12,23% de trabalho nas plataformas, foi utilizada a password Pessoal e do Diretor unicamente na plataforma DGESTE.

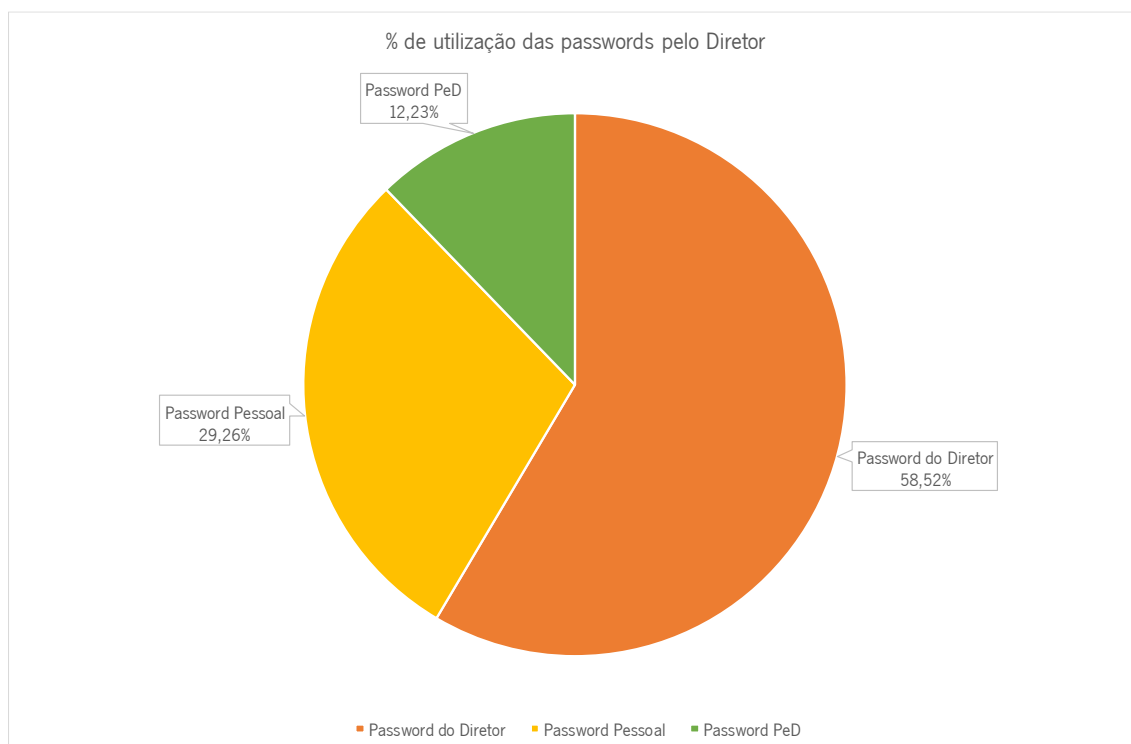


Gráfico 50 - Percentagem de utilização das passwords pelo Diretor

1.17 Motivo da utilização das plataformas pelo Diretor

1.17.1 Motivo da utilização: alunos pelo Diretor

O Diretor usou as plataformas para tratar de questões relacionadas com alunos durante 465 minutos, correspondendo a 7:45h de utilização. Usou a plataforma INOVAR durante 80% dos dias do total de dias em análise, correspondendo a 63,44% do total de trabalho neste motivo de utilização. Na plataforma da DGESTE, foram utilizados 140 minutos, 2:20h, correspondendo a 30,11% do total de trabalho e foi utilizada em 50% dos dias em observação. A plataforma SIGO foi usada durante 30 minutos, 0:30h, correspondendo aos restantes 6,45% de trabalho. Esta plataforma foi usada unicamente 1 dia, que corresponde a 5% dos dias em observação (ver apêndice 32).

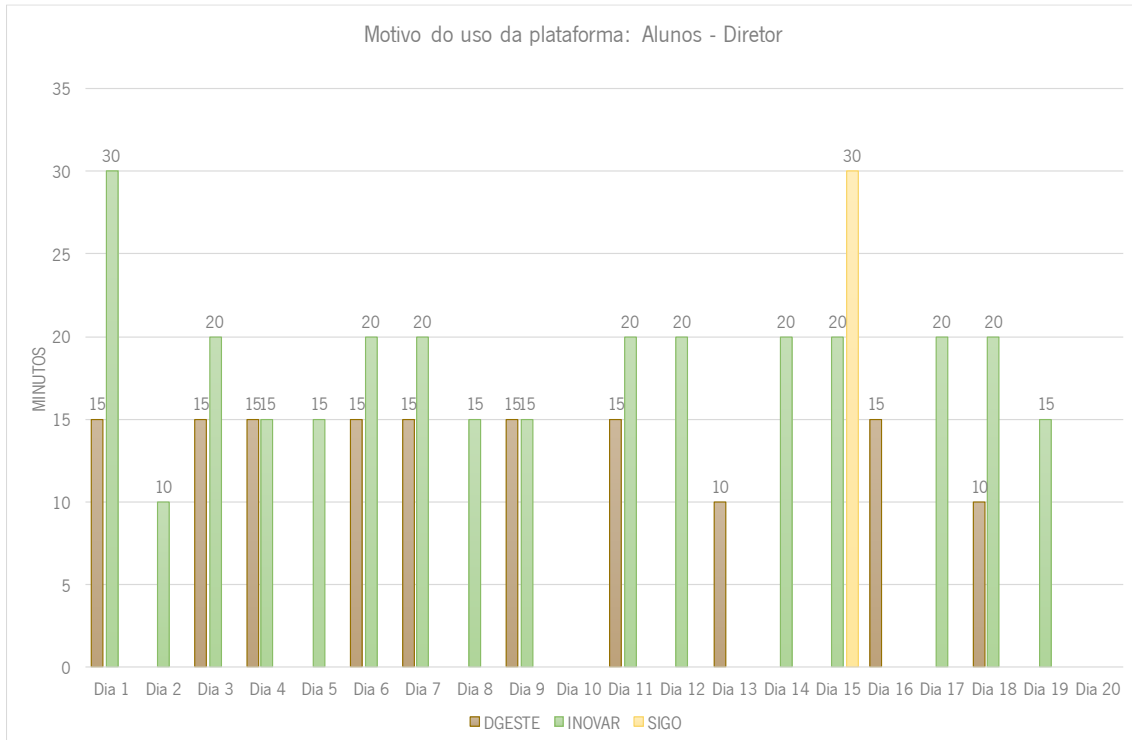


Gráfico 51 - Motivo do uso da plataforma: alunos – Diretor

1.17.2 Motivo da utilização: docentes pelo Diretor

A utilização das plataformas pelo Diretor para tratar de questões relacionadas com os docentes durante 640 minutos, correspondendo a 10:40h de utilização. A plataforma SIGRHE foi utilizada em 85% dos dias em análise, correspondendo a 98,44% do total de trabalho. A plataforma da DGEEC foi usada somente 10 minutos, 0:10h, unicamente no decorrer de 1 dia, que corresponde a 5% do total dos dias em análise e 1,56% total de trabalho neste motivo de utilização (ver apêndice 33).

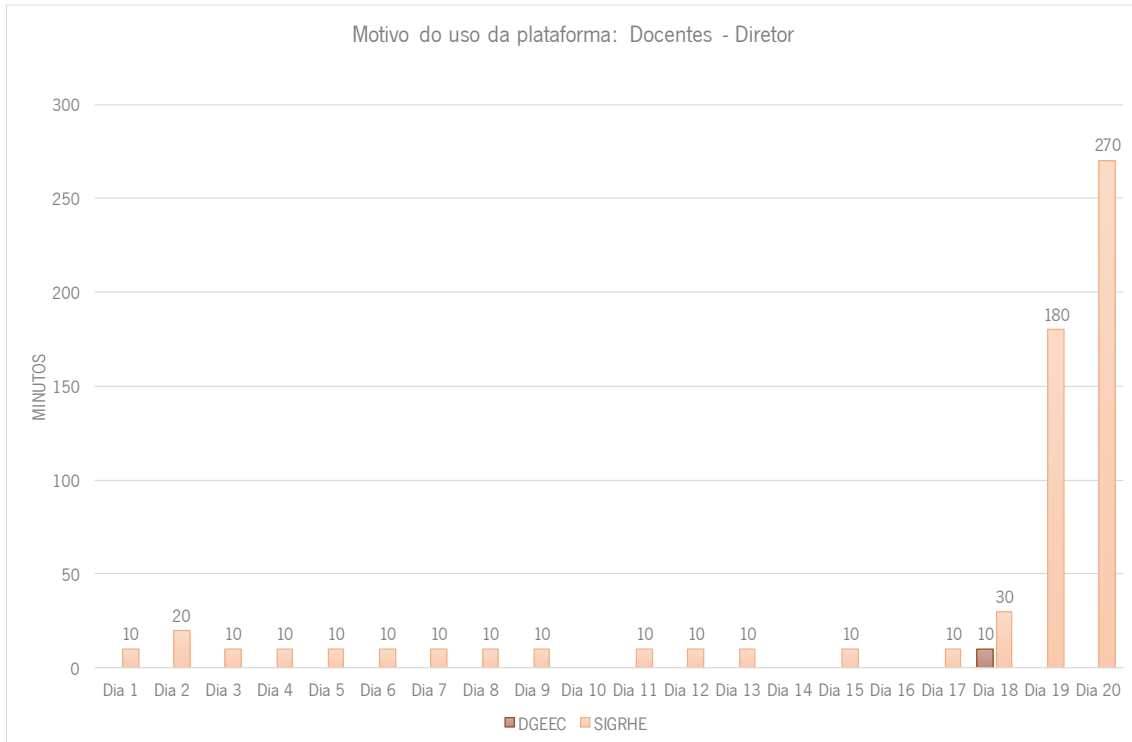


Gráfico 52 - Motivo do uso da plataforma: docentes – Diretor

1.17.3 Motivo da utilização: financeiro pelo Diretor

O Diretor utilizou unicamente a plataforma da CGD durante 40 minutos, 00:40h de utilização e 100% do total de utilização com questões financeiras. Foi usada 1 único dia, a que corresponde uma percentagem de 5% do total dos dias em análise (ver apêndice 34).

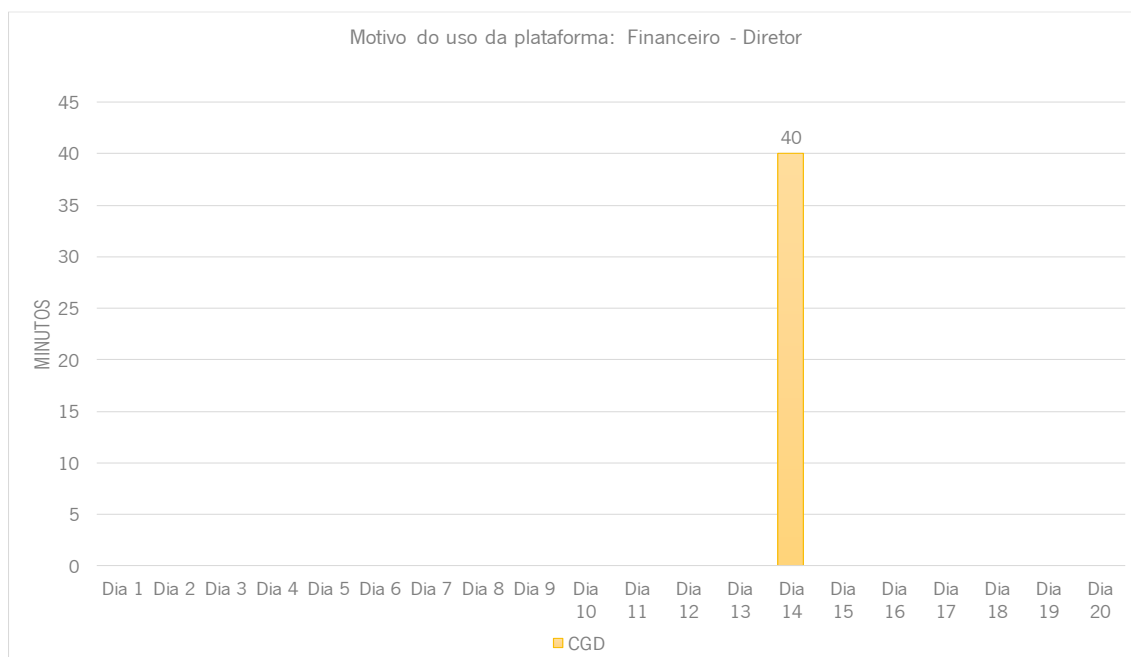


Gráfico 53 - Motivo do uso da plataforma: Financeiro – Diretor

1.17.4 Dados totais do motivo de utilização pelo Diretor

O Diretor utilizou diversas plataformas nos vários motivos de utilização, distribuídas da seguinte forma: 640 minutos com os docentes, que representa 55,90%, e 465 minutos com os alunos, representando 40,61% do total de trabalho. Foram somente utilizados 40 minutos na parte financeira, correspondendo aos restantes 3,49% do total de trabalho.

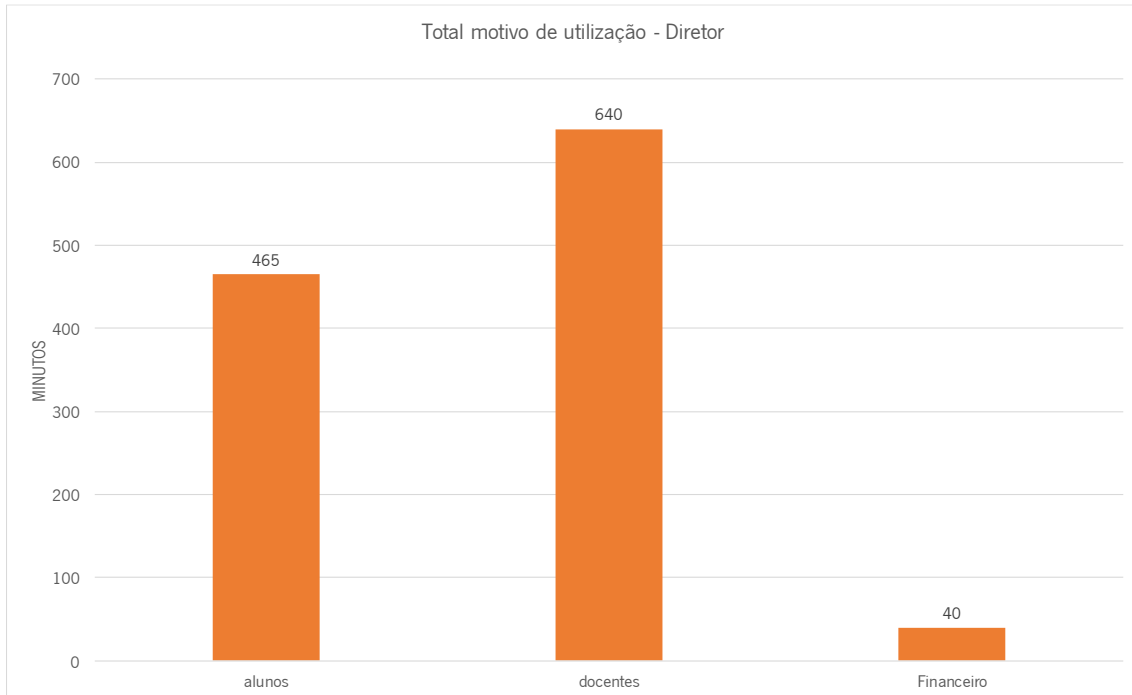


Gráfico 54 - Total motivo da utilização – Diretor

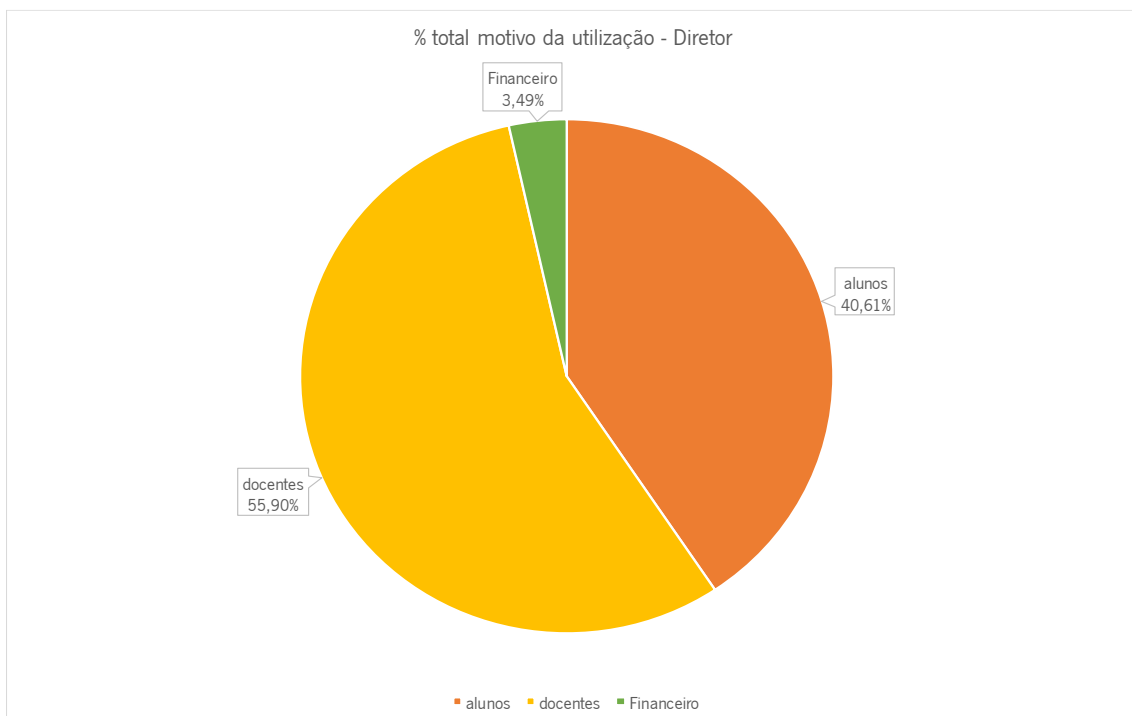


Gráfico 55 - Percentagem total motivo da utilização – Diretor

1.18 Tipo de utilização das plataformas pelo Diretor

1.18.1 Tipo de utilização: normal pelo Diretor

O Diretor usou as plataformas com um tipo de utilização *normal* durante 595 minutos, correspondendo a 9:55h de utilização. O Diretor utilizou a plataforma INOVAR, durante 295 minutos, correspondendo a 49,58 da utilização total. Esta plataforma foi usada em 80% dos dias em análise. A plataforma SIRGHE foi usada durante 150 minutos, 2:30h, em 70% dos dias, que corresponde a 25,21% do total de trabalho neste tipo de utilização. Na plataforma da DGESTE utilizou 140 minutos, 2:20H, em 50% dos dias em observação, correspondendo a 23,53% do total de trabalho. A plataforma DGEEC foi utilizada 1 único dia, 5% do total de dias em observação, e somente durante 10 minutos, 0:10h, correspondendo a somente 1,68% do total de trabalho neste tipo de utilização (ver apêndice 35).

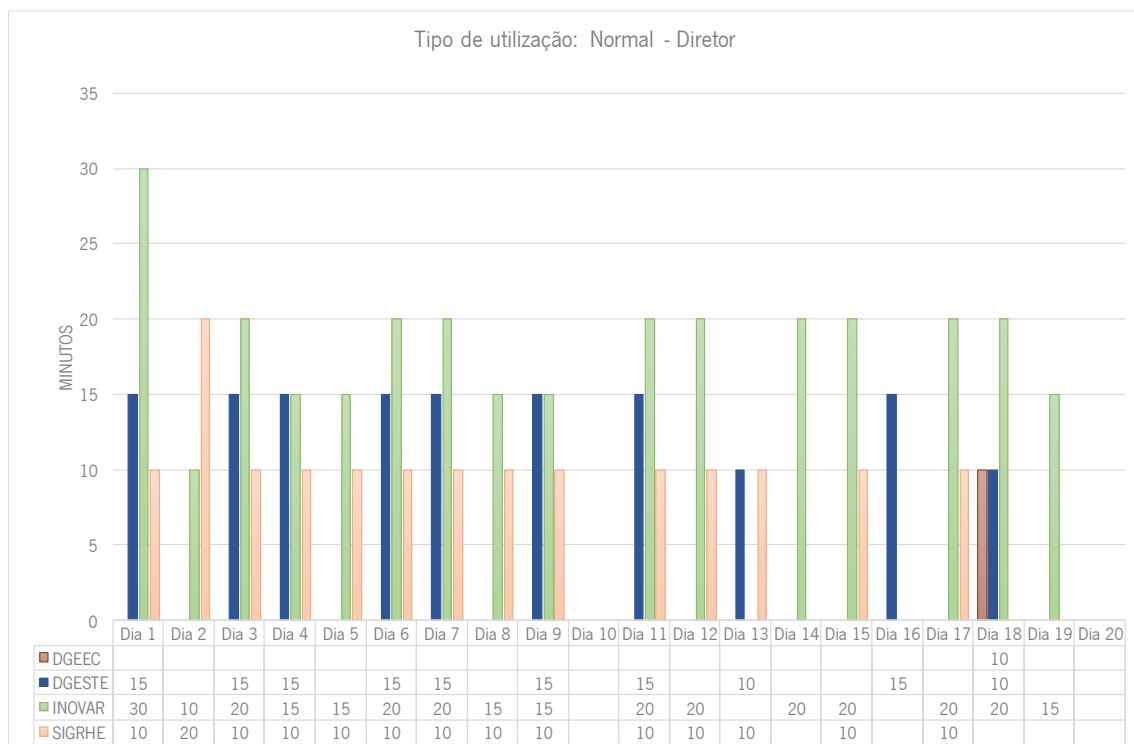


Gráfico 56 - Tipo de utilização: normal – Diretor

1.18.2 Tipo de utilização: normal com prazos pelo Diretor

As plataformas usadas pelo Diretor com um tipo de utilização *normal com prazos* ocorreram durante 280 minutos, correspondendo a 4:40h de utilização. Utilizou a plataforma SIGRHE durante 210 minutos, 3:30h, correspondendo a 75,00% do total de utilização. Esta plataforma foi usada em 10% dos dias em análise. A plataforma da CGD foi usada pelo Diretor durante 40 minutos, 0:40h, correspondendo a 14,29% de utilização. Na referida plataforma, a taxa de utilização nos dias em análise cifra-se nos 5%. Por último a plataforma SIGO foi usada durante 30 minutos, 0:30h, correspondendo a 10,71% do trabalho total deste tipo de utilização. A taxa de utilização é de 5% dos dias em análise (ver apêndice 36).

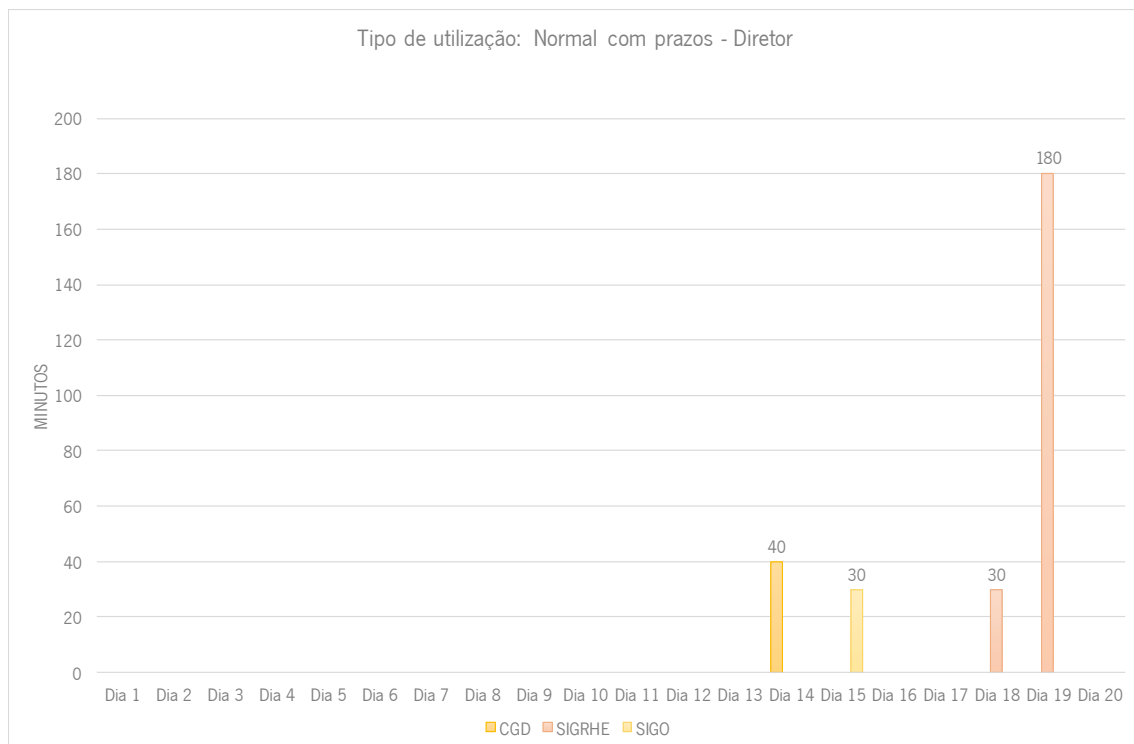


Gráfico 57 - Tipo de utilização: normal com prazos – Diretor

1.18.3 Tipo de utilização: urgente com prazos pelo Diretor

O Diretor usou as plataformas com um tipo de utilização *urgente com prazos* durante 270 minutos, correspondendo a 4:30h de utilização. O Diretor usou unicamente neste tipo de utilização

a plataforma SIGRHE, correspondendo a 100,00% do total de utilização *urgente com prazos*. Esta plataforma foi usada somente um dia, ou seja 20% dos dias em análise (ver apêndice 37).



Gráfico 58 - Tipo de utilização: urgente com prazos – Diretor

1.18.4 Dados totais do tipo de utilização das plataformas pelo Diretor

O Diretor utilizou diversas plataformas nos vários tipos de utilização, distribuídas da seguinte forma: 595 minutos com um tipo de utilização *normal*, que representa 51,97%; 280 minutos com uma utilização *normal com prazos*, que indica uma utilização de 24,45% e 270 minutos com uma utilização *urgente com prazos*, representando os restantes 23,58% do total de tempo utilizado nas plataformas.

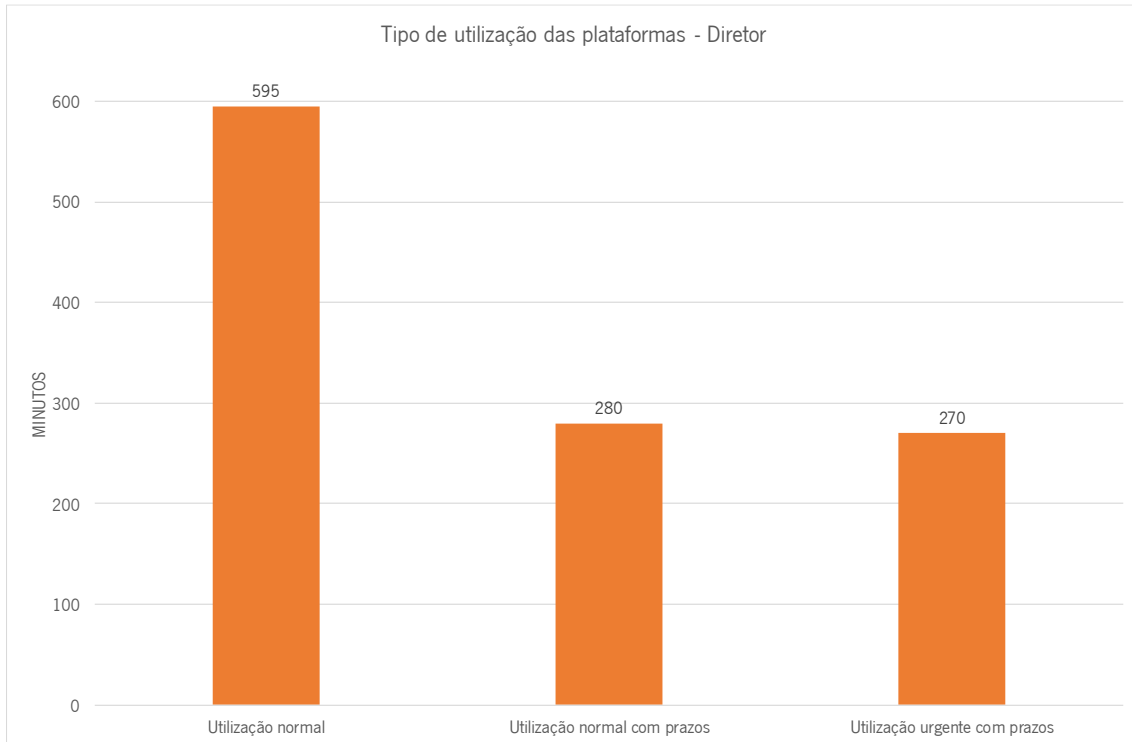


Gráfico 59 - Tipo de utilização das plataformas – Diretor

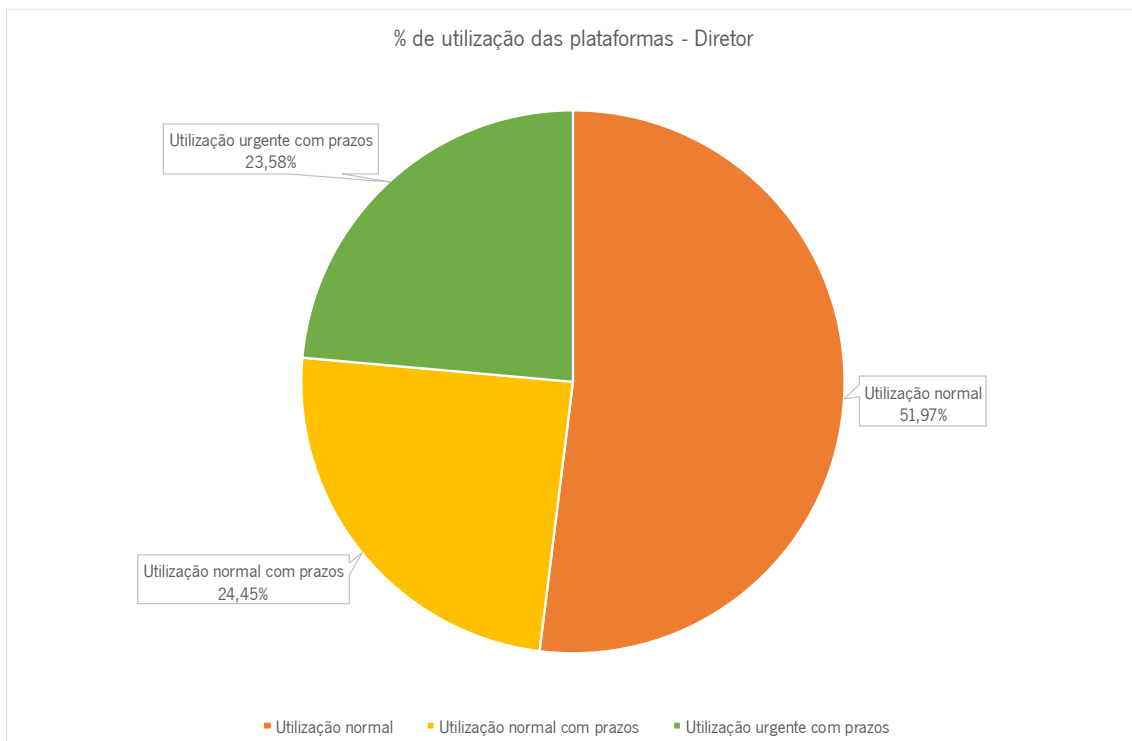


Gráfico 60 - Percentagem de utilização das plataformas – Diretor

1.19 Dados totais de utilização das plataformas pelo Diretor

Analisado o diário de bordo preenchido pelo Diretor, podemos observar que o mesmo utilizou as plataformas informáticas em análise durante 1145 minutos, correspondendo a 19:05h de utilização. Utilizou maioritariamente a plataforma SIGRHE, com um total de 630 minutos, que corresponde a 10:30h de utilização e 55,02% do total de utilização. Esta plataforma foi usada em 85% dos dias em estudo. A plataforma INOVAR foi a segunda plataforma mais utilizada pelo Diretor, com um total de 295 minutos, 4:55h, correspondendo a 25,76% de utilização. A percentagem de uso desta plataforma foi de 80% nos dias em estudo. Na plataforma da DGESTE foram utilizados 140 minutos, 2:20h, correspondendo a 12,23% do total de trabalho, sendo usada em 50% dos dias em análise. A plataforma da CGD foi utilizada num só dia, 5% dos dias em observação, durante 40 minutos, 0:40h, cifrando-se em 3,49% o tempo de utilização desta plataforma. Na plataforma SIGO foram despendidos 30 minutos, 0:30h, o que corresponde a 2,62% de utilização. Esta plataforma foi usada em 5% dos dias em estudo. Por fim, a plataforma da DGEEC foi utilizada durante 10 minutos, 0:10h, num só dia, correspondendo a uma taxa de utilização de 3,49% do total de trabalho e 5% dos dias em observação (ver apêndice 38).

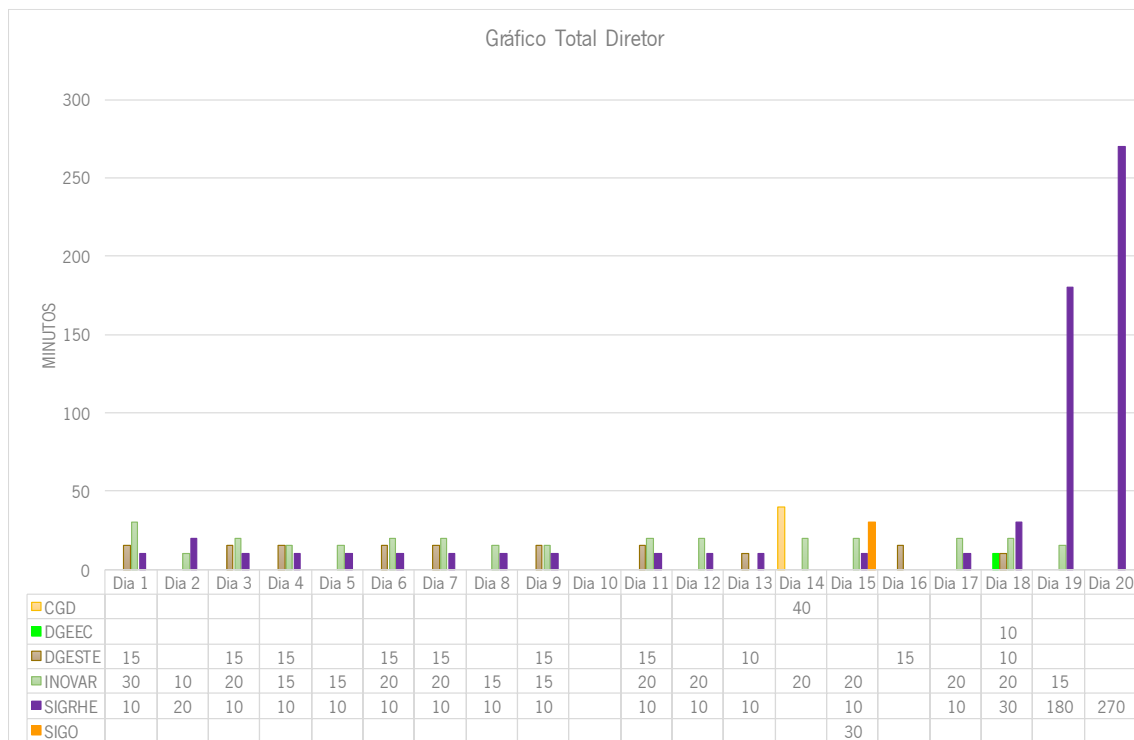


Gráfico 61 - Gráfico total Diretor

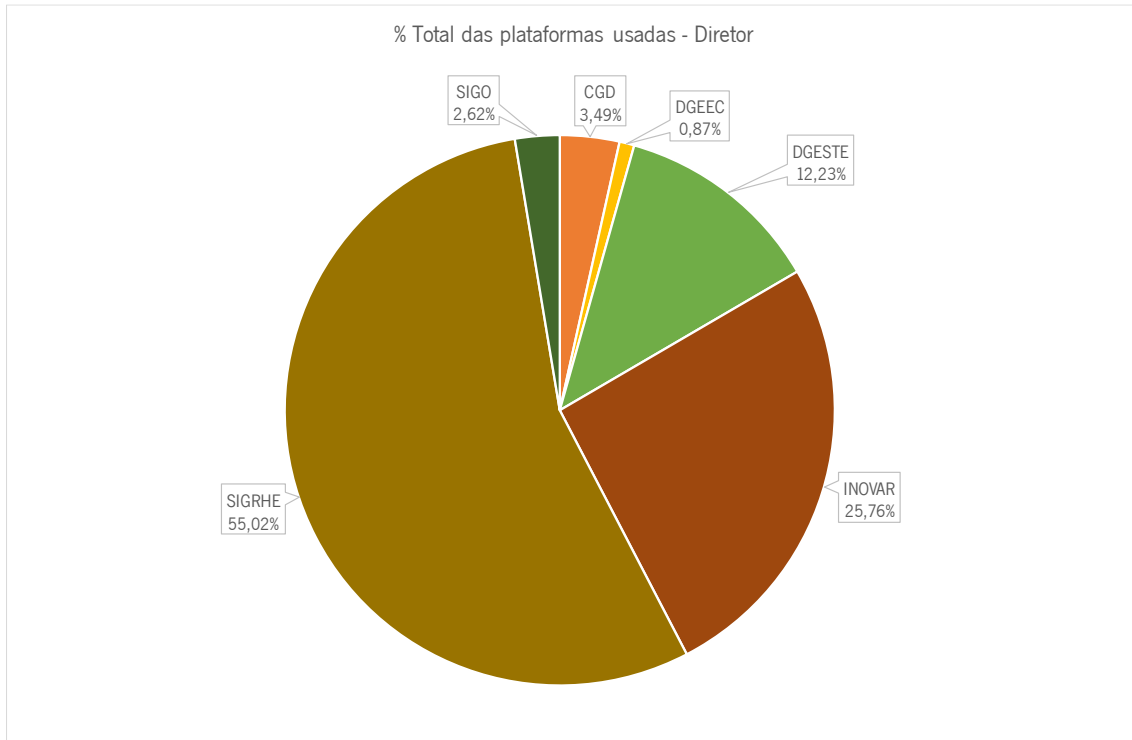


Gráfico 62 - Percentagem total das plataformas usadas – Diretor

1.20 Análise geral da utilização das plataformas pelo Diretor

Observados os dados preenchidos pelo Diretor no seu diário de bordo, podemos ver que fez uma utilização das plataformas maioritariamente focalizada nos docentes, e alunos, tendo a parte financeira uma percentagem muito curta de uso. A utilização das plataformas, no que diz respeito aos docentes, representa cerca de 55% do total do seu trabalho com as plataformas, e a percentagem de utilização relacionada com alunos representa cerca de 40%, revelando assim uma distribuição de trabalho similar. Utilizou a password do Diretor em 59% do seu trabalho. A utilização da password pessoal foi maioritariamente na plataforma interna INOVAR, 88%, permitindo a sua password pessoal acesso de administrador a essa plataforma, e por conseguinte acesso total a todos os campos, sendo os restantes 12% usados na plataforma da CGD, situação que resulta da sua condição de Diretor e membro do conselho administrativo. A utilização *normal* das plataformas cifrou-se nos 52% do total de uso das plataformas, seguido de uma utilização *normal com prazos* de 24% e a utilização *urgente com prazos* 24% do total de trabalho nas plataformas, um uso representativo, mas também inerente ao cargo de gestão que ocupa. Na utilização que fez das

plataformas, o seu trabalho recaiu maioritariamente na plataforma SIGRHE, 55%, seguido da plataforma interna INOVAR com 26%, e os restantes 19% foram utilizados nas plataformas da DGESTE, CGD, SIGO e DGEEC. O Diretor não fez um uso diário continuado de qualquer uma das plataformas em observação.

1.21 Apreciação global da utilização das plataformas pelos 4 utilizadores do Agrupamento “Asas Abertas”

1.21.1 Tempo total de utilização das plataformas

Agregada a informação recolhida dos 4 utilizadores em observação numa só tabela de análise, podemos observar que as plataformas foram usadas durante 18.865 minutos, 314:25h. As plataformas SIGRHE e INOVAR destacam-se na utilização global, cabendo a cada uma respetivamente 8525 minutos, 142:05h e 6770 minutos, 112:50h. A plataforma SIGRHE teve uma utilização de 45,19% do total de utilização e a plataforma INOVAR teve uma percentagem de 35,89%. As duas plataformas foram utilizadas em 100% dos dias em observação. A plataforma da CGD foi utilizada durante 875 minutos, 14:35h, em 100% dos dias em observação, correspondendo a 4,64% da utilização total. De seguida surge a plataforma da DGESTE, também com 100% de utilização nos dias em análise, com uma utilização de 545 minutos, 9:05h, que corresponde a 2,89% do total de utilização. A plataforma do IGEFE foi utilizada durante 520 minutos, 8:40h, em 100% dos dias em observação, com uma percentagem de utilização de 2,76%. A plataforma REVVASE, utilizada em 50% dos dias, foi utilizada por 465 minutos, 7:45h, correspondendo a 2,46% de utilização. O DRE foi utilizado durante 300 minutos, 5:00h, em 100% dos dias em observação, tendo uma taxa de utilização de 1,59%. A plataforma RECORRA, usada em 50% dos dias, teve uma utilização de 275 minutos, 4:35h, correspondendo a 1,46% do total de utilização. Na plataforma SIGO foram utilizados 190 minutos, 3:10h, em 30% dos dias em observação, correspondendo a 1,01% do total da utilização. O Tcontas foi utilizado um só dia, 5% dos dias em observação, durante 180 minutos, 3:00h, que corresponde a 0,95% do total de utilização. A plataforma SIOE foi utilizada em 10% dos dias em análise, 2 dias, durante 120 minutos, 2:00h, correspondendo a 0,64% do total da utilização global. A plataforma da DGAEP foi utilizada durante 90 minutos, 1:30h, em 30% dos dias, cifrando-se em 0,48% do total de utilização.

Por último, a plataforma da DGEEC foi utilizada um só dia, 5 dos dias em observação, durante 10 minutos, 0:10h, correspondendo a uma taxa de utilização de 0,05% (ver apêndice 39).

Embora num gráfico de difícil leitura (Gráfico 63), optamos por o incluir nesta dissertação, no sentido de observar a discrepância de utilização existente entre as plataformas SIGRHE e INOVAR em relação às restantes. De salientar que falamos de uma plataforma gerida pelo poder central, a plataforma SIGRHE, e uma plataforma adotada pelo Agrupamento, a plataforma INOVAR, podendo desde já levantar algumas questões, dado que existe parte dos atores uma oposição em relação à utilização das plataformas implementadas pelo MEC, tendo em conta que as plataformas CGD, DRE e Tcontas não são plataformas ligadas diretamente ao MEC, quando o próprio órgão de gestão, implementa uma plataforma interna que tem uma taxa de utilização muito superior às restantes implementadas pelo MEC.

Se atentarmos os gráficos 64 e 65, poderemos aferir que, retirada a plataforma SIGRHE, a utilização da plataforma interna INOVAR foi superior à soma das restantes plataformas utilizadas. A plataforma INOVAR foi utilizada durante 6770 minutos, 112:50h, em contraste com as restantes plataformas sobrantes, que foram utilizadas durante 3570 minutos, 59:30h, demonstrando assim a importância da plataforma interna para o órgão de gestão e a sua gestão do Agrupamento “Asas Abertas”.

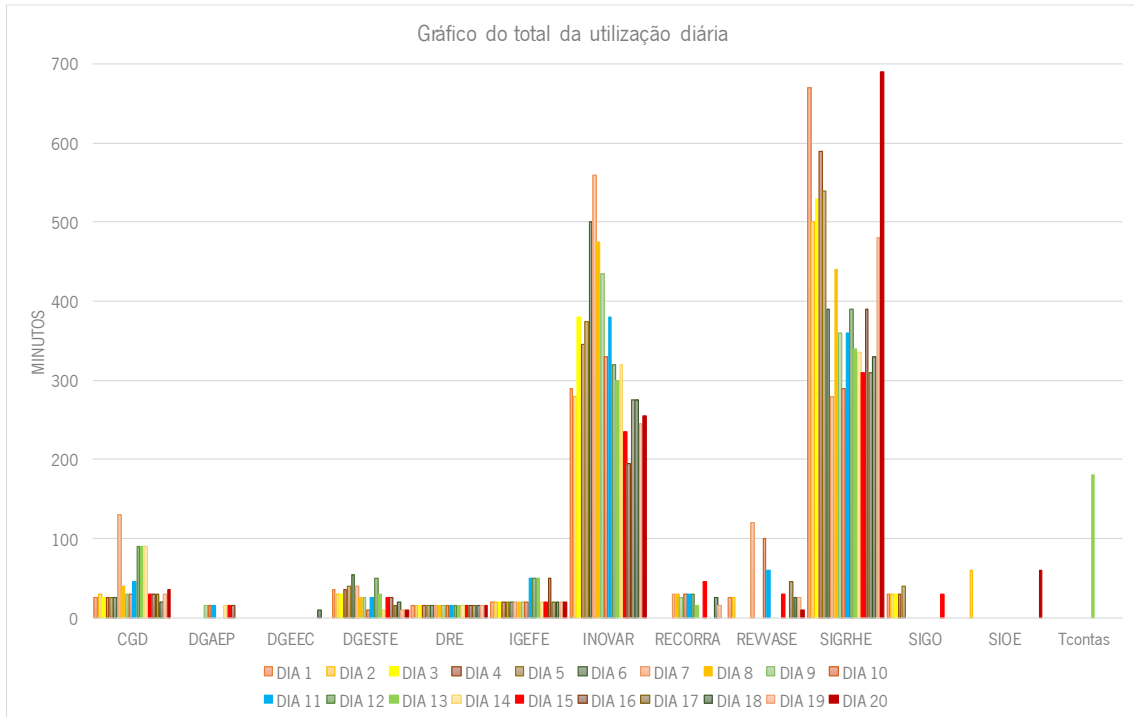


Gráfico 63 - Gráfico do total da utilização diária

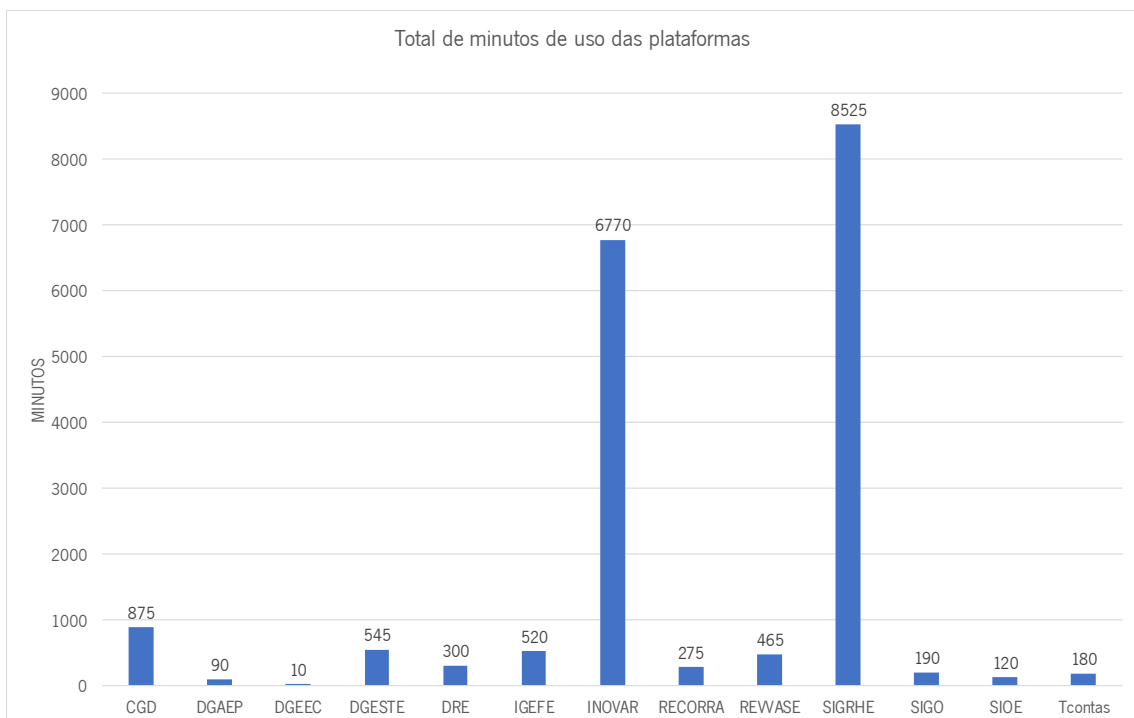


Gráfico 64 - Total de minutos de uso das plataformas

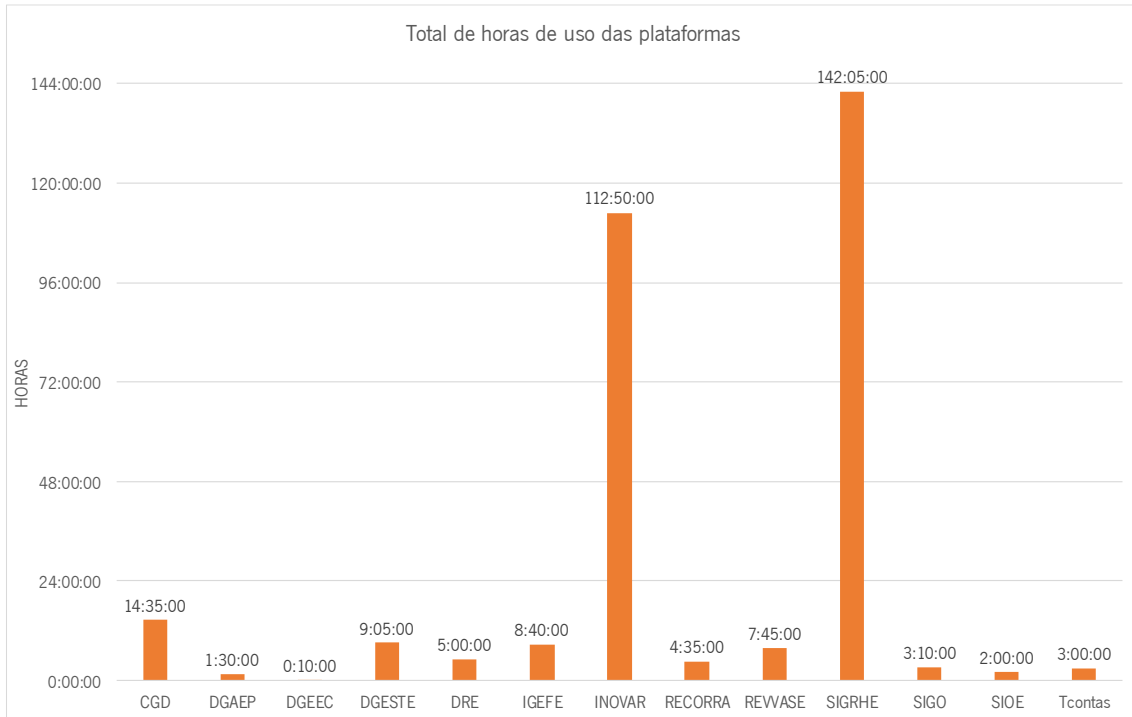


Gráfico 65 - Total de horas de uso das plataformas

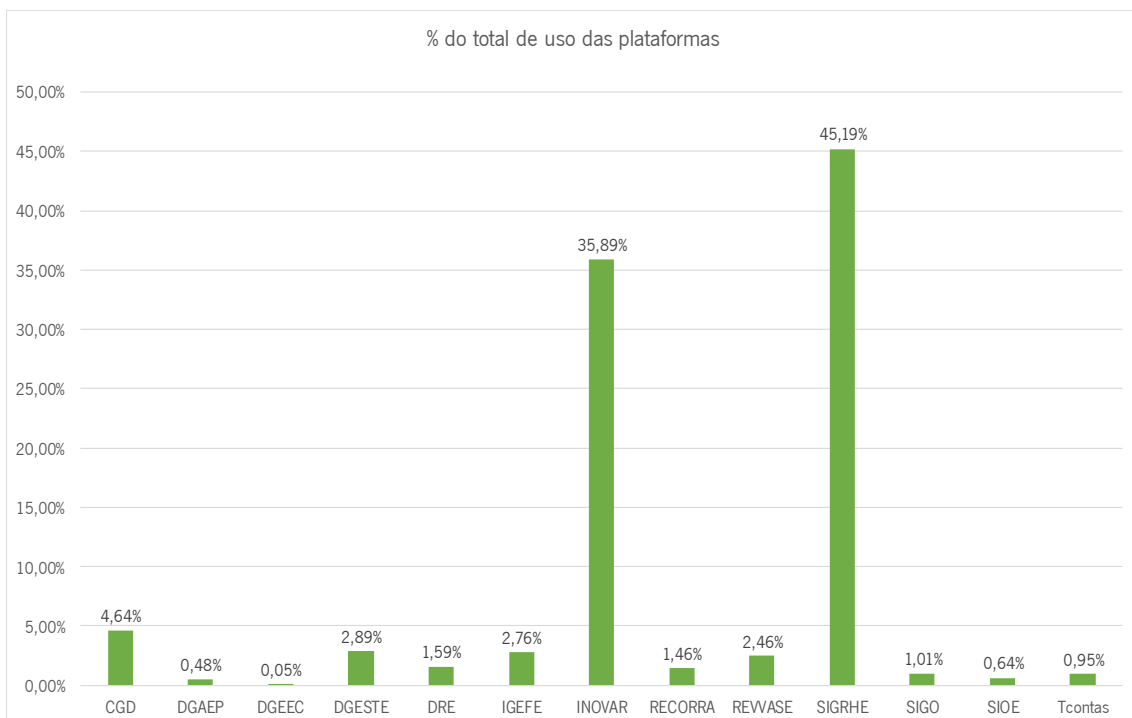


Gráfico 66 - Percentagem do total de uso das plataformas

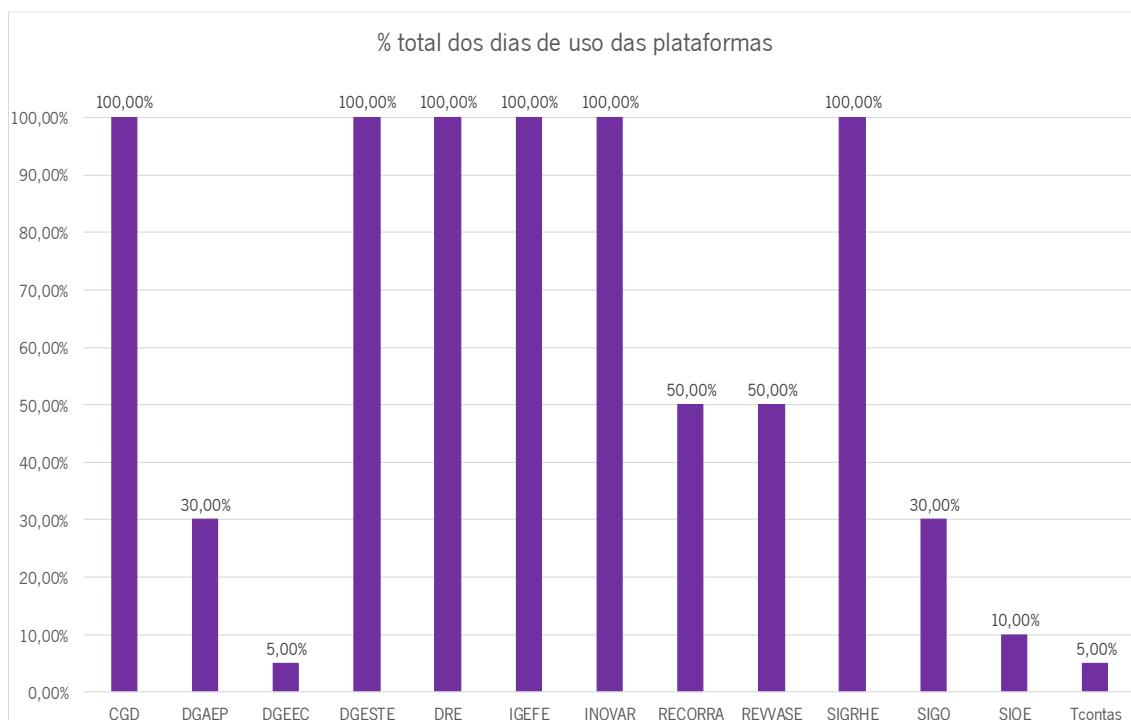


Gráfico 67 - Percentagem total dos dias de uso das plataformas

A password do Diretor foi utilizada pelo Diretor durante 670 minutos, 11:10h, pelo Subdiretor foi utilizada durante 295 minutos, 4:55h, o Adjunto do Diretor utilizou durante 1480 minutos, 24:40h e o CSAE utilizou a password do Diretor durante 2310 minutos, 38:30h.

Cada utilizador usou a sua password pessoal da seguinte forma: Diretor durante 335 minutos, 5:35h; o Subdiretor durante 1620 minutos, 27:00h; o Adjunto do Diretor utilizou durante 2570 minutos, 42:50h e o CSAE durante 4225, 70:25h.

A password Pessoal e do Diretor em simultâneo foi utilizada pelo Diretor durante 140 minutos, 2:20h e pelo Adjunto do Diretor durante 5220 minutos, 87:00h, com a ressalva já explanada no ponto 1.11.3 deste capítulo, relativa ao apêndice 22.

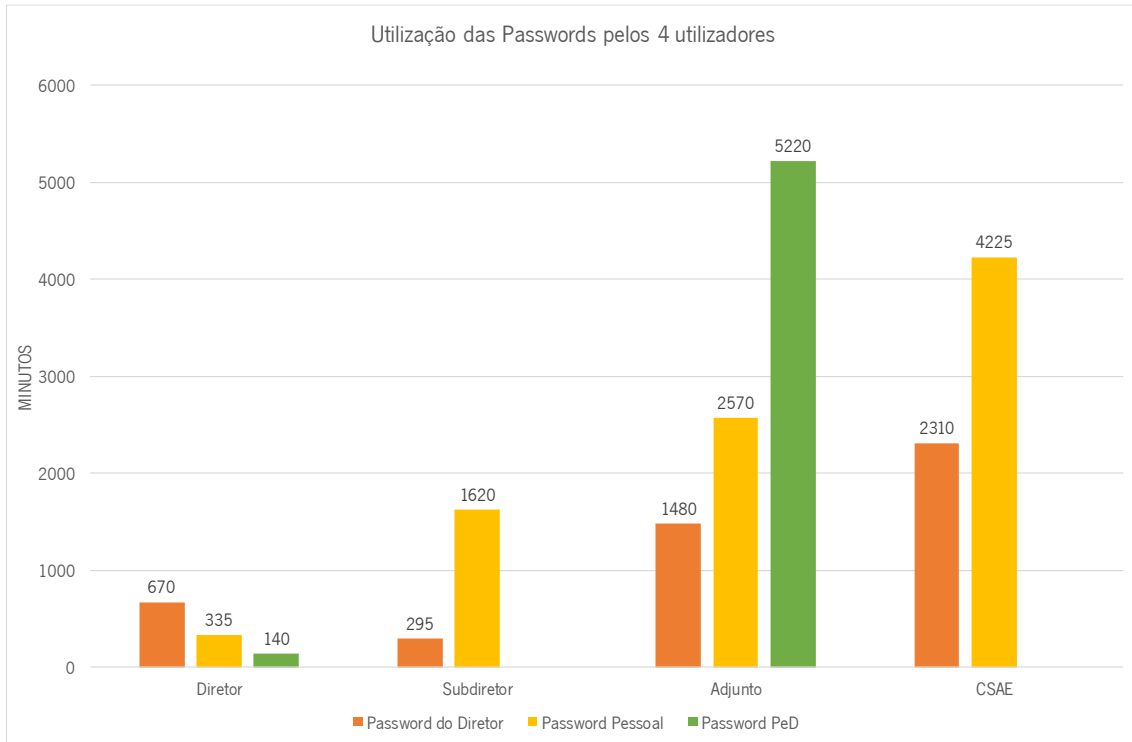


Gráfico 68 - Utilização das Passwords pelos 4 utilizadores

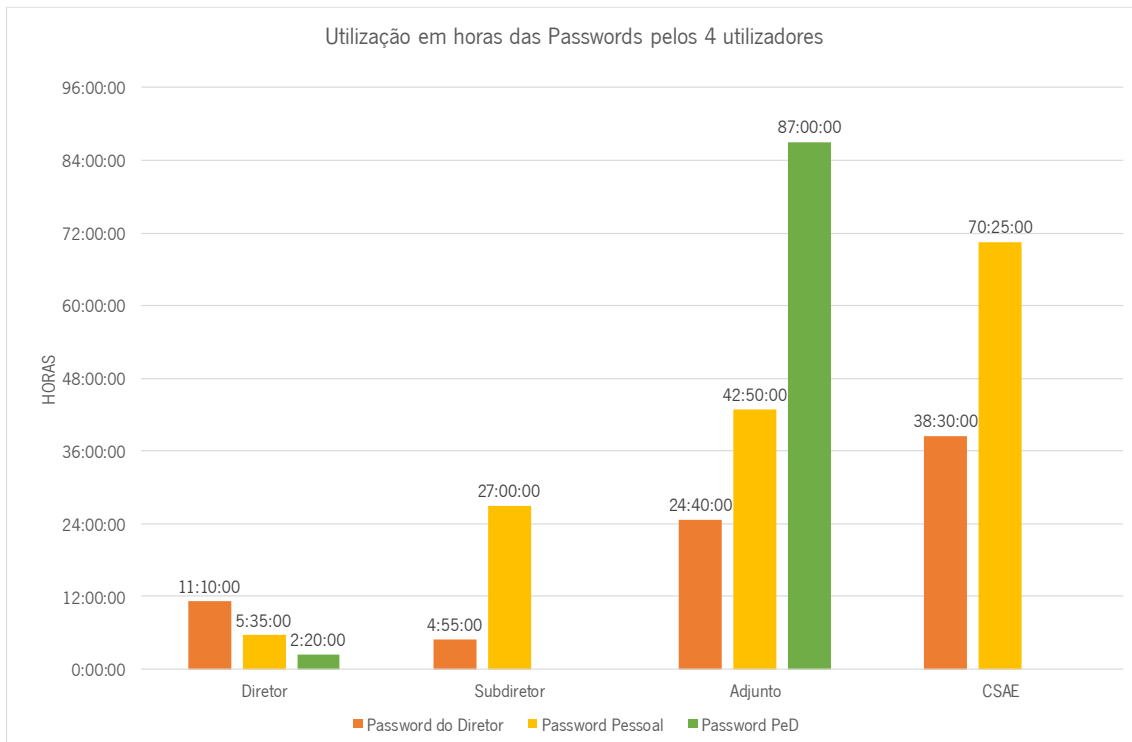


Gráfico 69 - Utilização em horas das Passwords pelos 4 utilizadores

A password do Diretor foi utilizada na globalidade pelos 4 utilizadores durante 4755, 79:15h, os 4 utilizadores usaram a sua password pessoal durante 8750 minutos, 145:50h e a password Pessoal e do Diretor foi utilizada durante 5360 minutos, 89:20h, também com a ressalva já explanada no ponto 1.11.3, relativa ao apêndice 22.

A utilização da password do Diretor representa 25,21% do total de utilização, a password Pessoal e do Diretor representa 28,41% do total de utilização, sempre com a ressalva mencionada no parágrafo anterior e a password Pessoal dos 4 utilizadores representa uma percentagem de utilização de 46,38%

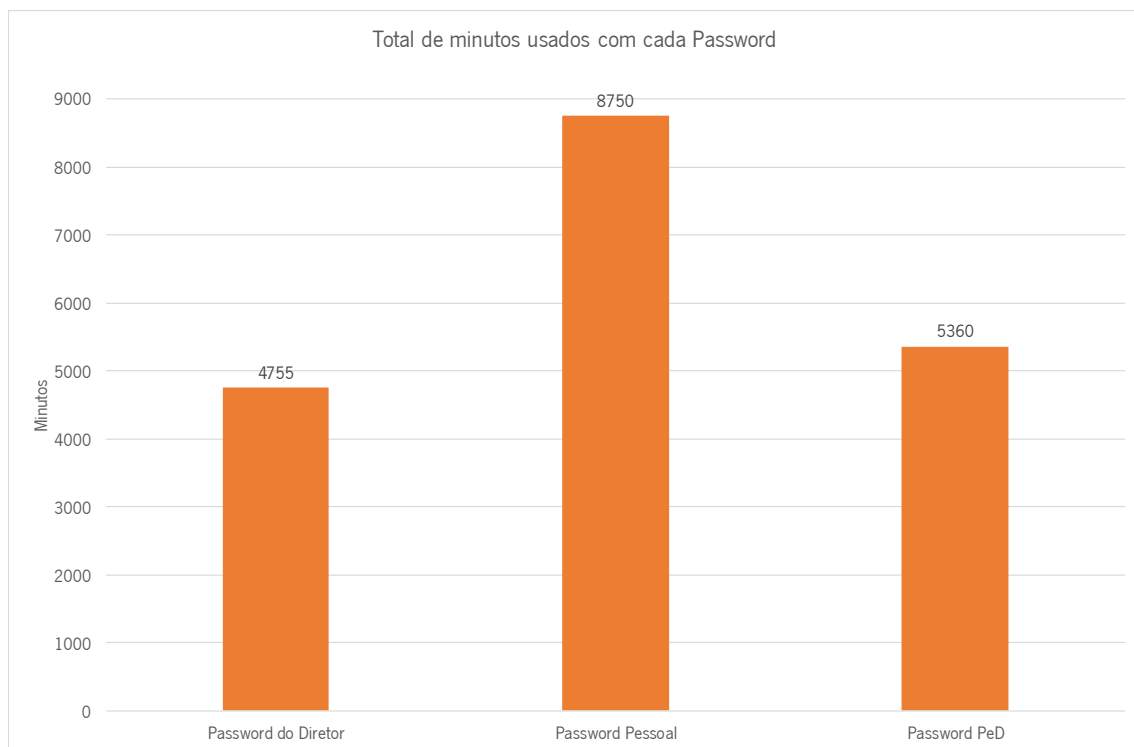


Gráfico 70 - Total de minutos usados com cada Password

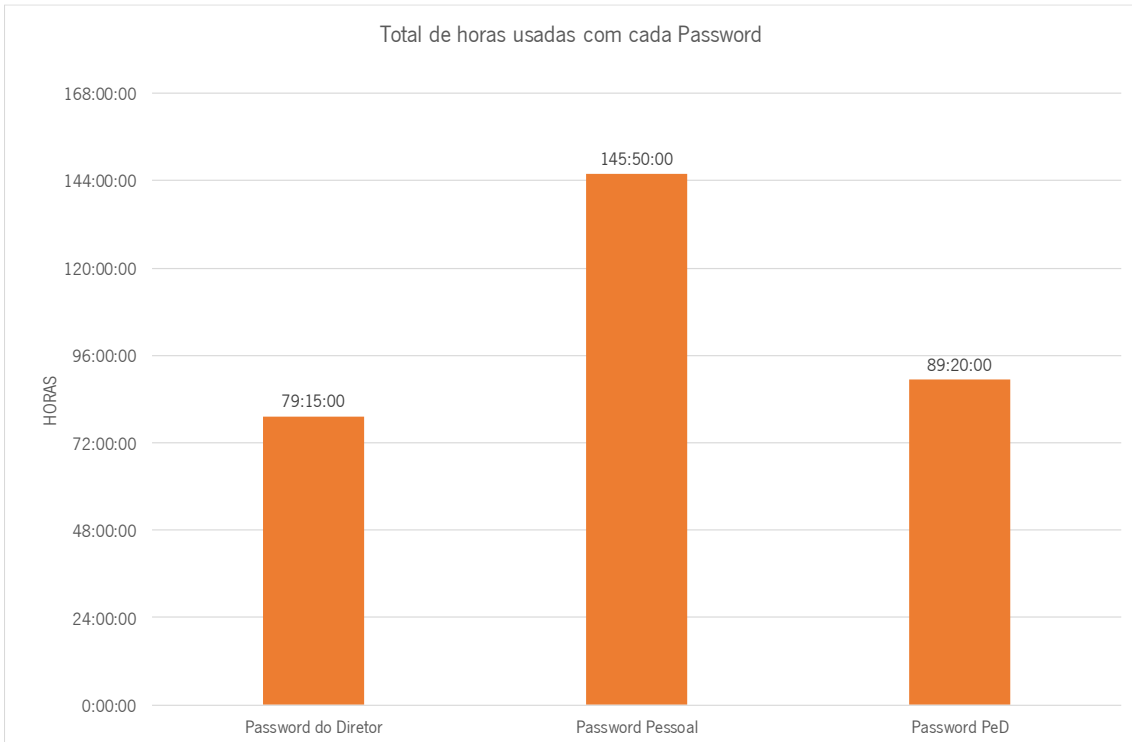


Gráfico 71 - Total de horas usadas com cada Password

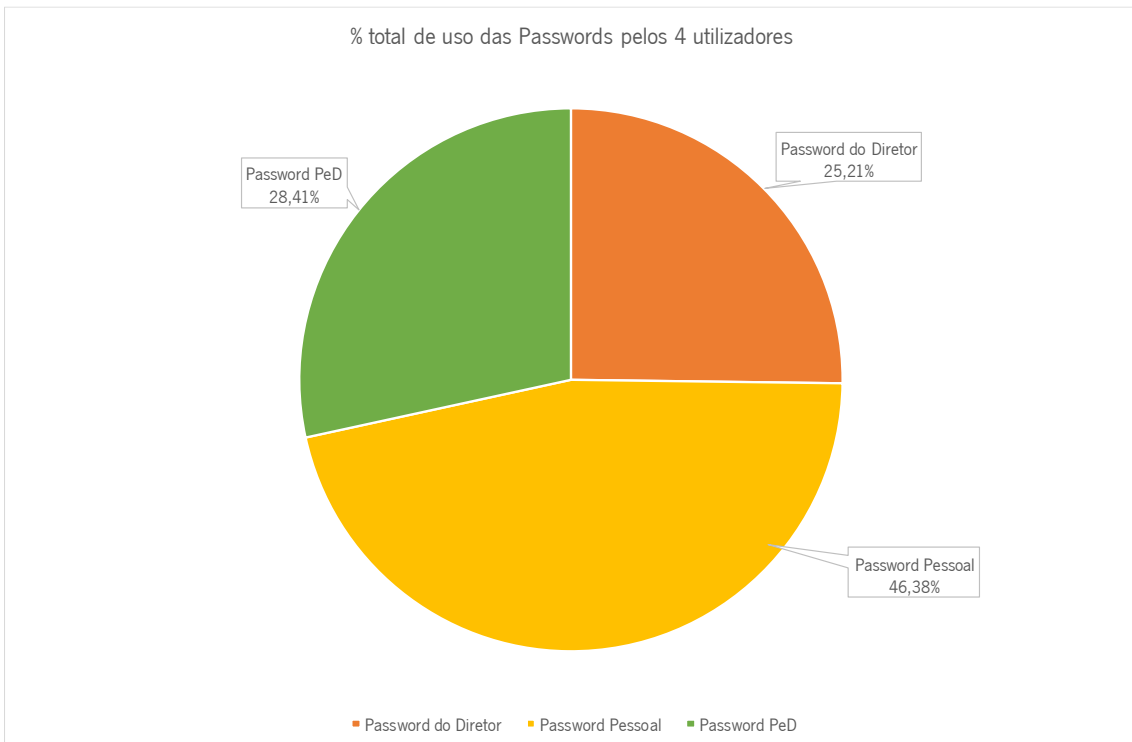


Gráfico 72 - Percentagem total de uso das Passwords pelos 4 utilizadores

1.21.2 Tempo total do motivo de utilização das plataformas

As plataformas foram usadas para tratar questões de alunos pelo Diretor durante 465 minutos, 7:45h (ver apêndice 32), pelo Subdiretor durante 1075 minutos, 17:45h (ver apêndice 3), pelo Adjunto do Diretor durante 2730 minutos, 45:30h (ver apêndice 23) e pelo CSAE durante 345 minutos, 5:45h (ver apêndice 13).

No total, as plataformas foram usadas pelos 4 utilizadores para tratar questões de alunos durante 76:55h, correspondendo a 24,46% do total de uso das plataformas.

Relativamente a questões que envolvia docentes, o Diretor utilizou as plataformas durante 640 minutos, 10:40h (ver apêndice 33), o Subdiretor utilizou as plataformas durante 190 minutos, 3:10h (ver apêndice 4), o Adjunto do Diretor durante 6540 minutos, 109:00h (ver apêndice 24) e o CSAE durante 4150 minutos, 69:10h (ver apêndice 14).

Na totalidade, os 4 utilizadores usaram as plataformas para tratar de questões relacionadas com os docentes durante 192:00h, que corresponde a 61,07% do total de uso das plataformas.

Para tratar de questões financeiras, o Diretor utilizou as plataformas durante apenas 40 minutos, 0:40h (ver apêndice 34), o Subdiretor durante 435 minutos, 7:15h (ver apêndice 5) e o CSAE durante 1430 minutos, 23:50h (ver apêndice 15), não tendo o Adjunto do Diretor utilizado as plataformas com este motivo.

No total, a utilização das plataformas para tratar de questões financeiras foi de 31:45h, representando 10,10% do total de uso.

No plano legislativo, as plataformas foram usadas pelo Subdiretor durante 155 minutos, 2:35h (ver apêndice 6) e pelo CSAE durante 610 minutos, 10:10h (ver apêndice 16). O Diretor e o Adjunto do Diretor não utilizaram as plataformas com este fim.

A utilização total das plataformas por questões legislativas cifrou-se em 12:45h, representando 4,06% do total de utilização das plataformas.

Por fim, as plataformas foram usadas para tratar de questões do pessoal não docente apenas pelo Subdiretor durante 60 minutos, 1:00h (ver apêndice 7), que representa 0,32% do total de uso das plataformas nos diversos motivos observados.

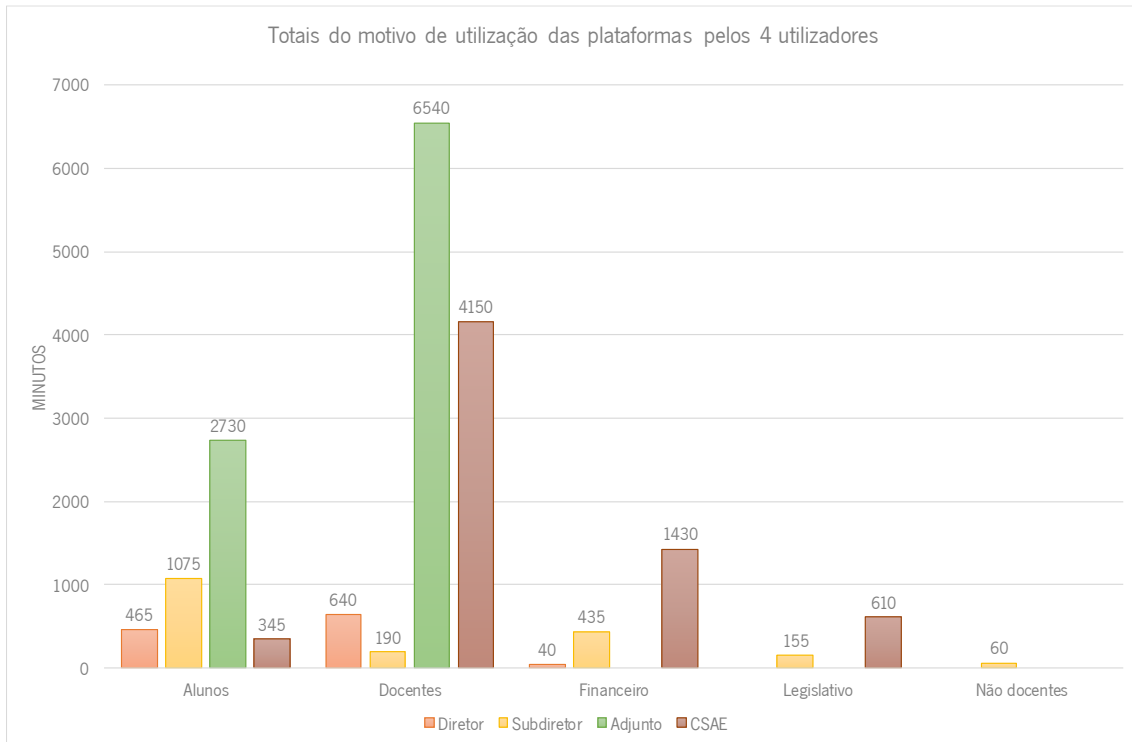


Gráfico 73 - Totais do motivo de utilização das plataformas pelos 4 utilizadores



Gráfico 74 - Horas totais do motivo de utilização das plataformas pelos 4 utilizadores

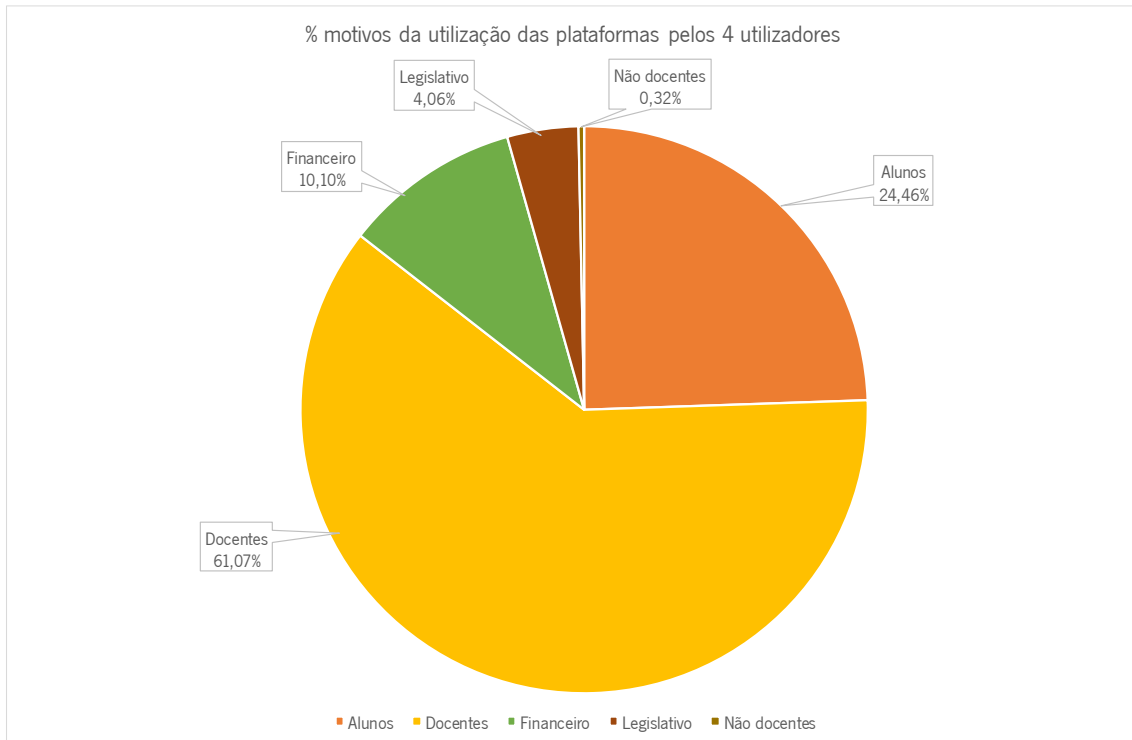


Gráfico 75 - Percentagem dos motivos da utilização das plataformas pelos 4 utilizadores

1.21.3 Tempo total do tipo de utilização das plataformas

O Diretor utilizou as plataformas com um tipo de utilização *normal* durante 595 minutos, 9:55h (ver apêndice 35), o Subdiretor fez esse uso durante 1580 minutos, 26:20h (ver apêndice 8), o Adjunto do Diretor utilizou as plataformas durante 2570 minutos, 42:50 (ver apêndice 25) e o CSAE durante 5105 minutos, 85:05h (ver apêndice 17).

O total de horas usadas pelos 4 utilizadores no tipo de utilização *normal* foi de 164:10h, representando 52,21% do total de utilização das plataformas.

O Diretor usou as plataformas com uma utilização *normal com prazos* durante 280 minutos, 4:40h (ver apêndice 36), o Subdiretor durante 405 minutos, 5:35h (ver apêndice 9), o Adjunto do Diretor usou 5380 minutos, 89:40h (ver apêndice 26) e o CSAE durante 1430 minutos, 23:50h (ver apêndice 18).

Neste tipo de utilização foram usadas 123:45h, representando 39,36% do total de utilização.

No tipo de utilização *urgente com prazos* das plataformas, o Diretor despendeu 270 minutos, 4:30h (ver apêndice 37) e o Adjunto do Diretor usou 1320 minutos, 22:00h (ver apêndice 27). O CSAE e o Subdiretor não utilizaram as plataformas com este tipo de utilização.

No agregado, neste tipo de utilização das plataformas foram utilizadas 26:30h, que representa 8,43% do total de utilização das plataformas.

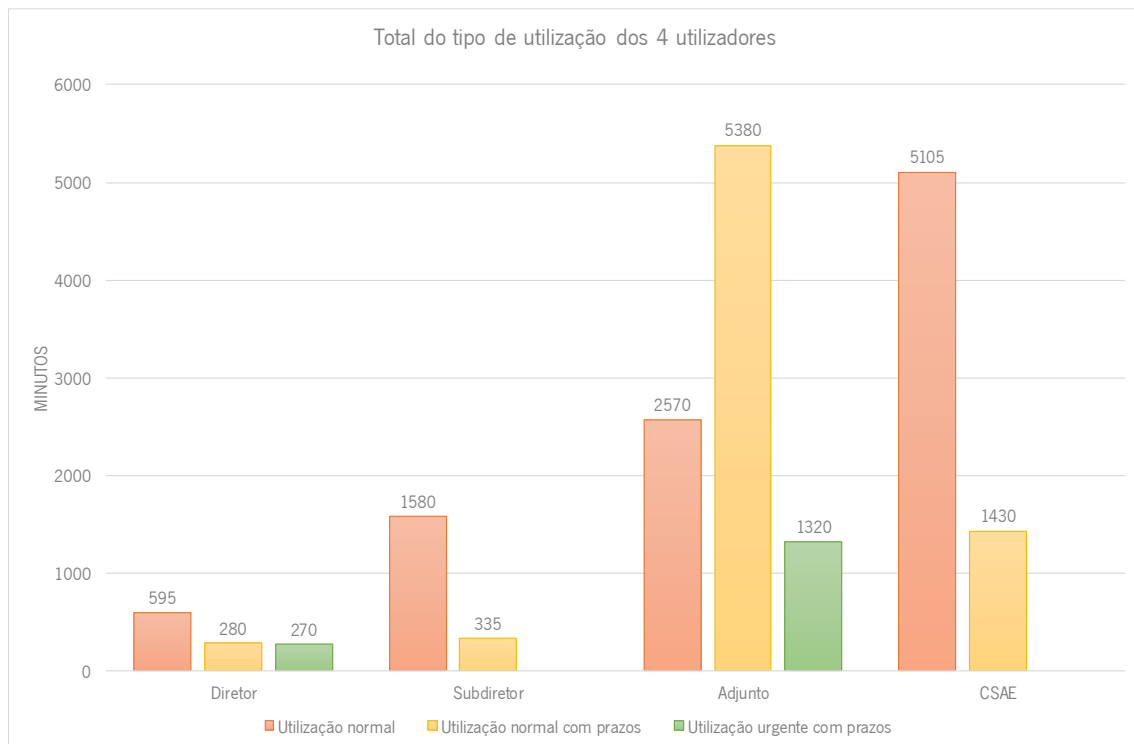


Gráfico 76 - Total do tipo de utilização dos 4 utilizadores

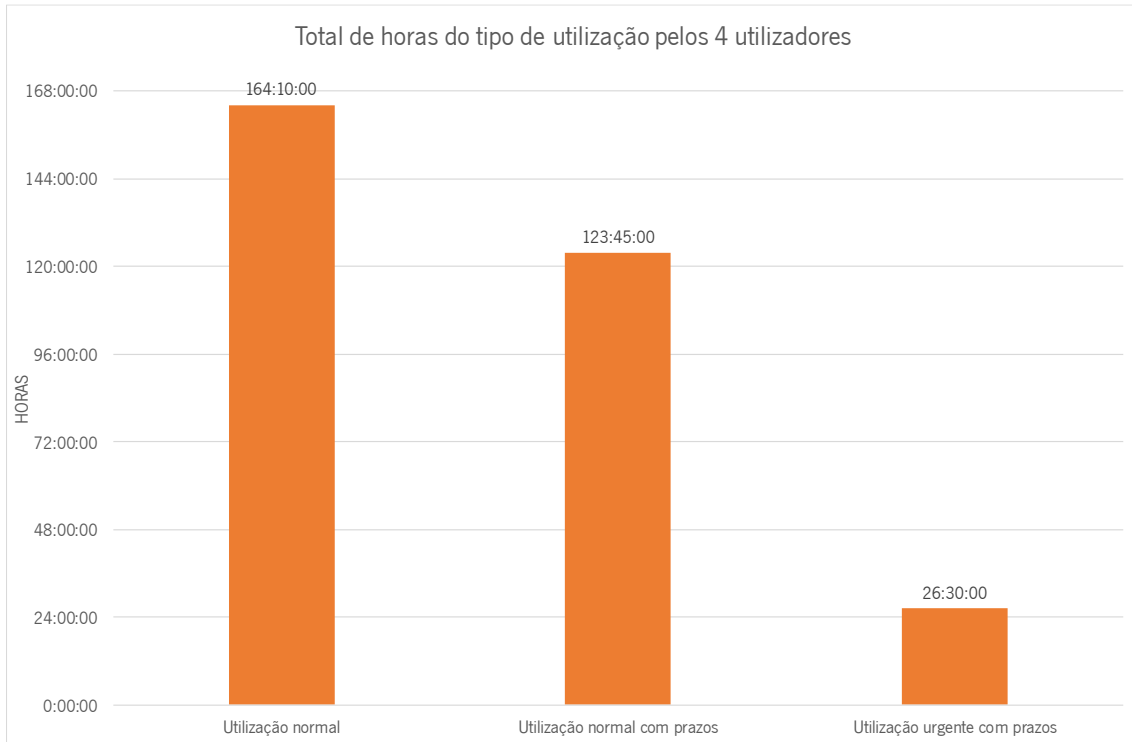


Gráfico 77 - Total de horas do tipo de utilização pelos 4 utilizadores

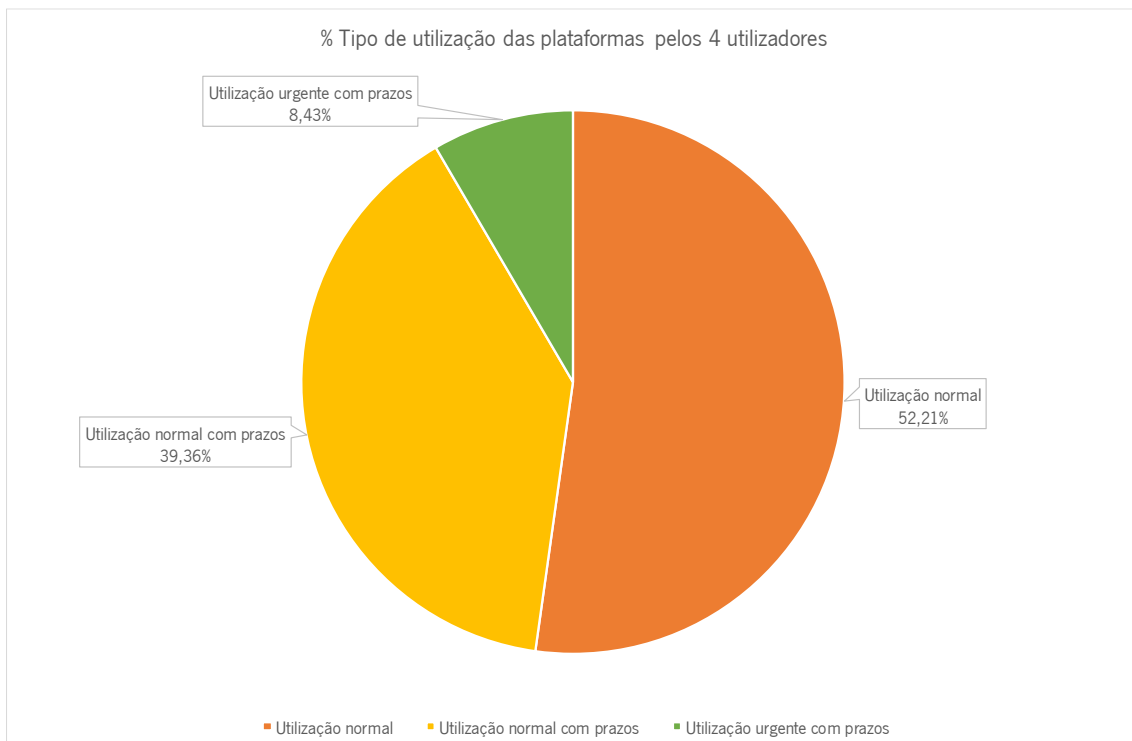


Gráfico 78 - Percentagem do tipo de utilização das plataformas pelos 4 utilizadores

1.21.4 Tempo total de utilização das plataformas pelos 4 utilizadores

As plataformas, na sua totalidade, foram usadas pelo Diretor durante 1145 minutos, 19:05h (ver apêndice 38), que representa 6,07% do uso total, pelo CSAE durante 6535 minutos, 108:55h (ver apêndice 19), representado 34,64% do total, o Subdiretor usou as plataformas durante 1915 minutos, 31:55h (ver apêndice 10), que perfaz 10,15% do total de utilização, e o Adjunto do Diretor utilizou as plataformas durante 9270 minutos, 154:30h (ver apêndice 28), representando 49,14% do total de utilização das plataformas pelos 4 utilizadores.

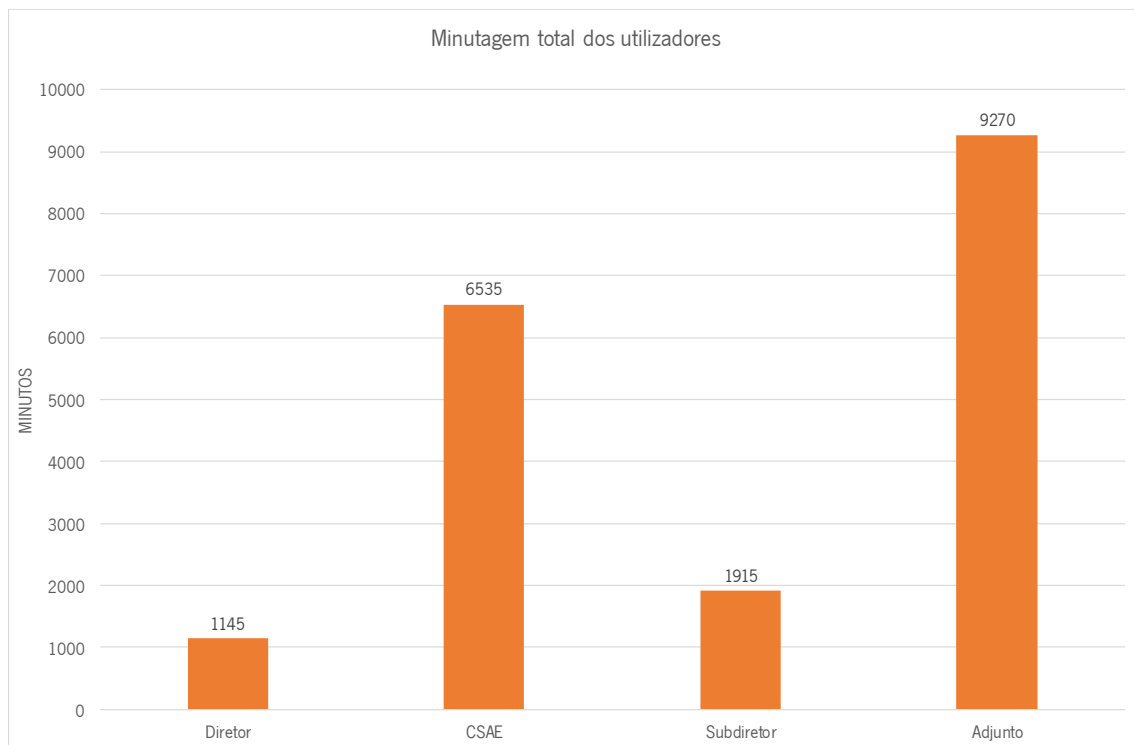


Gráfico 79 - Minutagem total dos 4 utilizadores

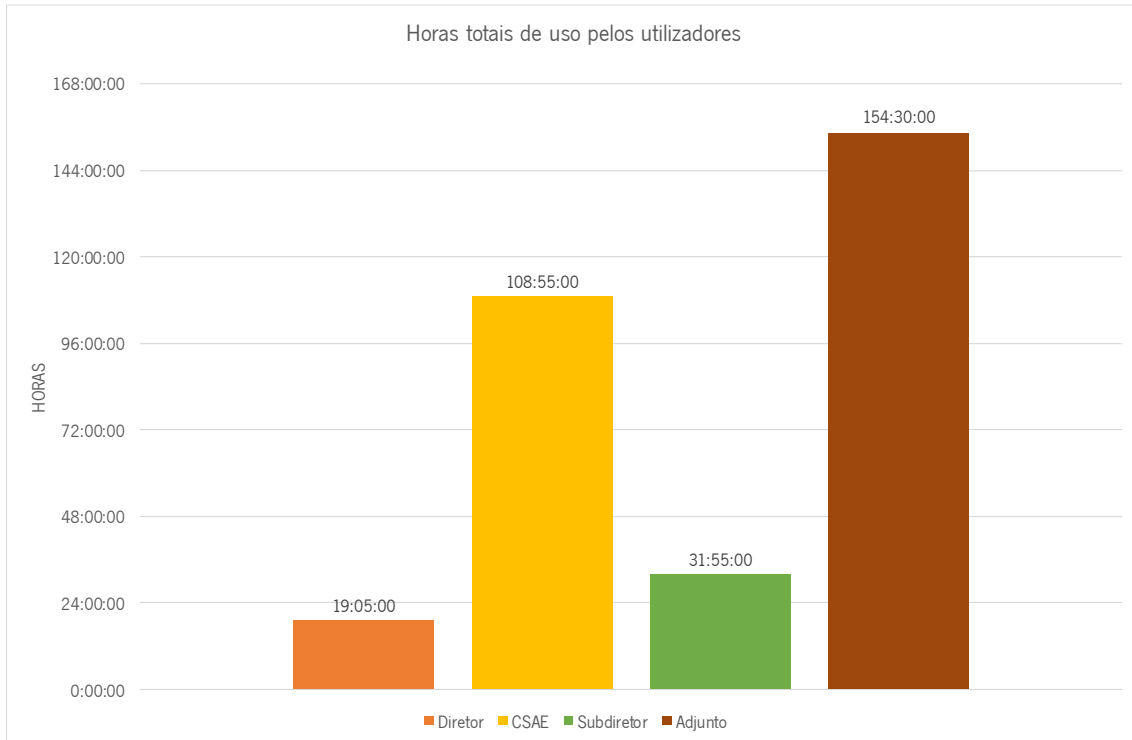


Gráfico 80 - Horas totais de uso pelos utilizadores

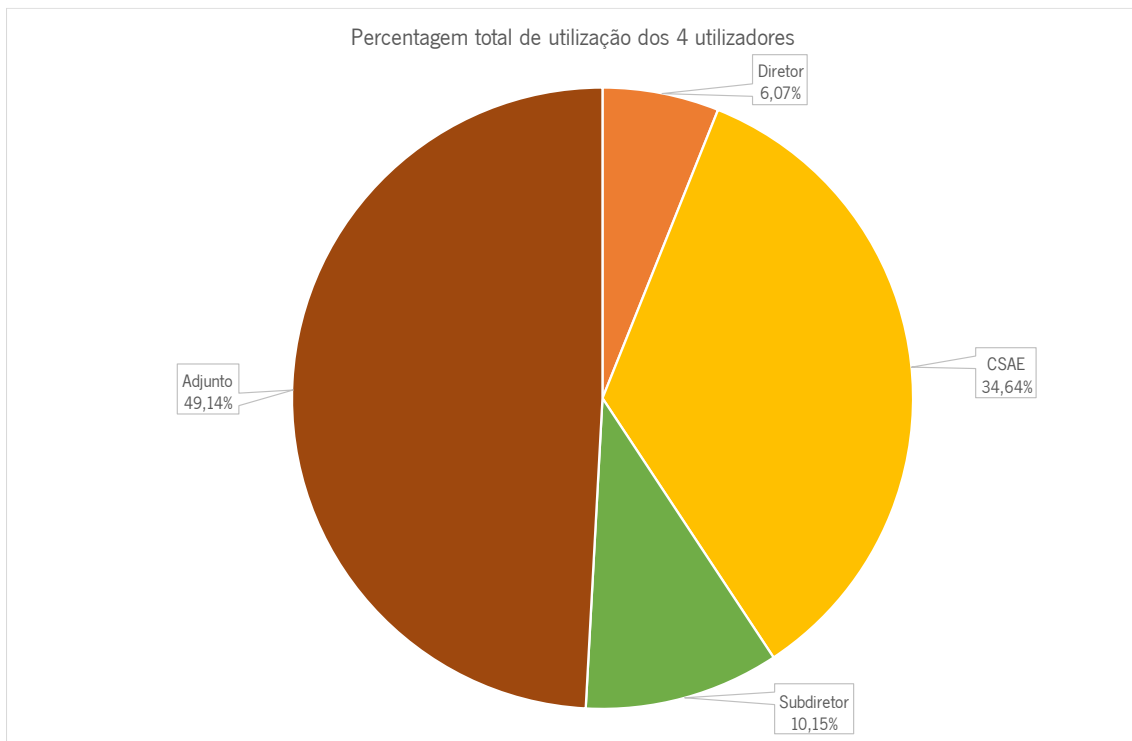


Gráfico 81 - Percentagem total de utilização dos 4 utilizadores

1.22 Resumo e análise geral da utilização das plataformas

Numa análise geral aos dados recolhidos nos diários de bordo preenchidos pelos 4 utilizadores, podemos aferir desde logo a importância dada pelo órgão de gestão à plataforma interna INOVAR, que tem uma taxa de utilização de 35,89%, 112:50h do total das 314:25h que foram registadas nos 4 diários de bordo. Das 145:05h de utilização da plataforma SIGRHE, correspondentes a 45,19% do total de utilização das plataformas, praticamente a totalidade da utilização foi para questões relacionadas com docentes, 143:05h, sendo o restante tempo utilizado com questões relacionadas com alunos e pessoal não docente, 1:30h e 0:30h, respetivamente. É visível no gráfico abaixo que a utilização da plataforma interna INOVAR é, algumas vezes, operada mais tempo por dia que a plataforma SIGRHE do MEC.

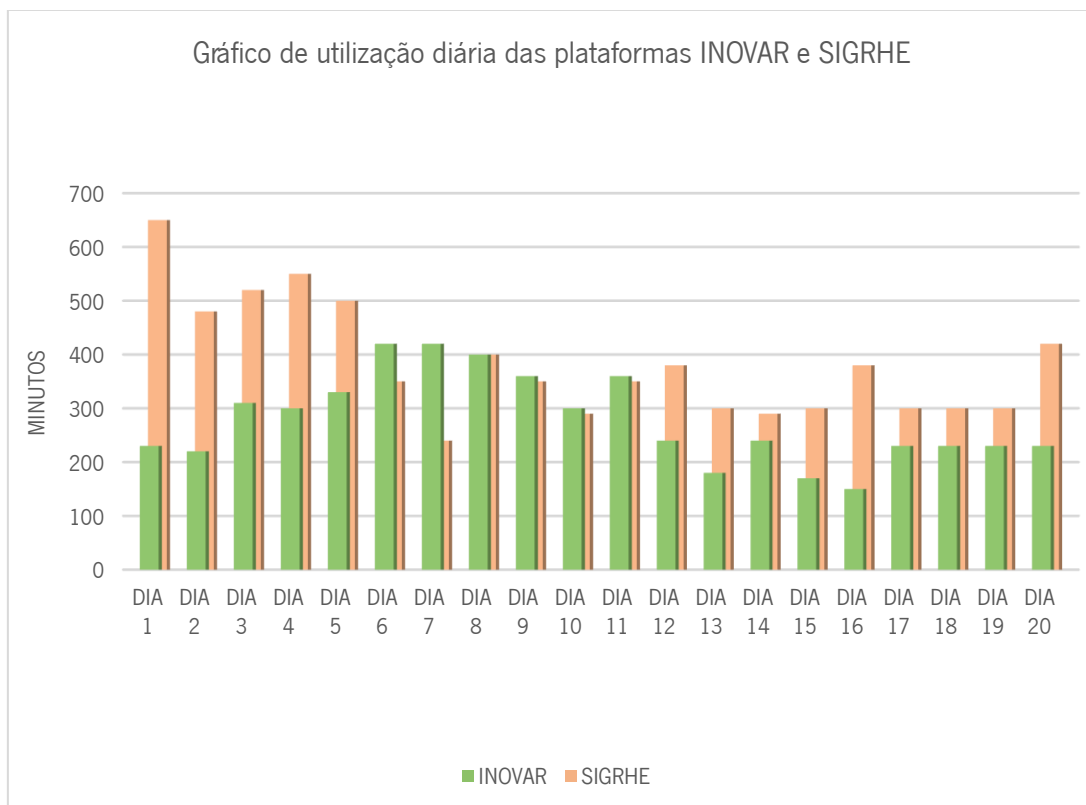


Gráfico 82 - Comparação da utilização das plataformas INOVAR e SIGRHE

A plataforma INOVAR agrupa várias valências: Alunos - que agrega os alunos do ensino obrigatório, do ensino profissional e recorrente ; Pessoal - para o pessoal docente e não docente, onde surge a gestão dos recursos humanos, tempo de serviço, vencimentos e faltas; Contabilidade

- onde tem as relações de necessidade, requisições, pagamentos, conta de gerência, balancetes, fazer exportações para o tribunal de contas; Ase - gestão da ação social escolar; Consulta - destinado a alunos e encarregados de educação para visualizarem as datas dos testes, avaliações e demais informações da vida escolar; Correio - para gestão de correspondência; Inventário - para catalogar os bens do Agrupamento; Paa - para inserir as atividades no Plano Anual de Atividades. Por esta ambivalência, percebe-se que a plataforma interna seja de elevada importância para o órgão de gestão, nomeadamente porque é um fio condutor entre as diversas tarefas que realiza. A potencialidade desta plataforma é a possibilidade de cruzamento de dados entre todas as variantes das plataformas da INOVAR. Por exemplo, um aluno é uno em todas as plataformas, ou seja, se o aluno nº. 123123123 deste Agrupamento estiver matriculado no ensino profissional, aparece na plataforma INOVAR ALUNOS com o nº. 123123123, assim como se quiser consultar os seus testes continua com o mesmo nº., tal como na INOVAR ASE surge exatamente o seu nº. para consulta. Ou seja, as plataformas estão todas interligadas com todas as informações dos diversos atores, podendo assim traçar-se um perfil de um ator de uma forma rápida e correta. As várias valências da plataforma podem justificar o seu uso intenso, na medida em que os dados nela inseridos de qualquer ator do Agrupamento permitem, a determinado momento, fazer uma consulta exaustiva de uma qualquer situação. Acresce o facto de estas plataformas poderem ser acedidas em qualquer local ou dispositivo, sem ser necessário instalar qualquer software. Pelas informações recolhidas junto do CSAE, a escolha desta plataforma, em 2013, teve por base a facilidade de comunicação entre as escolas, dado que, à época, muitas das plataformas operadas nas escolas eram baseadas na instalação de uma aplicação/plataforma no servidor da própria escola, não havendo comunicação entre as aplicações/plataformas instaladas nas várias escolas, o que, no caso deste Agrupamento, com a quantidade de escolas que estão agregadas, impossibilitaria ter uma visão geral do Agrupamento. Por esse motivo, optaram por uma plataforma de suporte Web.

Analisados os dados recolhidos, observamos que as plataformas CGD, DGESTE, DRE, IGEFE, INOVAR e SIGRHE foram utilizadas em todos os dias registados. As plataformas da CGD e do IGEFE foram usadas diariamente pelo CSAE, tendo em conta que é ele que processa todos os atos administrativos/financeiros. São também acedidas todos os dias, por este utilizador, as plataformas que publicitam os normativos legais, plataformas DGESTE e DRE.

A password do Diretor foi utilizada pelos 3 utilizadores, que não o Diretor, expondo assim uma delegação de competências por parte do Diretor, tendo por base uma *lógica de confiança*, que os 3 utilizadores não tiveram qualquer pejo em demonstrar no preenchimento do diário de bordo. Na verdade, se tivermos em conta a dimensão do Agrupamento “Asas Abertas”, o horário de trabalho de 35h semanais, pese embora o Decreto-Lei 75/2008, no n.º 5 do artigo 26.º, considerar que “O diretor está isento de horário de trabalho, não lhe sendo, por isso, devida qualquer remuneração por trabalho prestado fora do período normal de trabalho”, facilmente se chegaria à conclusão que as 79:15h em que foi utilizada a password do Diretor por todos os utilizadores, acrescidas das 7:55h em que o próprio Diretor utilizou outras passwords que não da sua exclusiva responsabilidade (num total de 87:10h), o Diretor necessitaria de ficar em exclusivo em frente ao seu computador a tratar das plataformas durante 12 dias e meio, sem poder prestar qualquer apoio aos atores ou escolas do Agrupamento.

Os 4 utilizadores registaram nos seus diários de bordo que a sua password pessoal foi a mais utilizada nos acessos às plataformas. Devemos atentar aqui, dada a elevada utilização da plataforma interna, que as passwords pessoais utilizadas pelos 4 utilizadores na plataforma INOVAR, são passwords com nível de acesso de administrador, ou seja, ao contrário do que acontece com as plataformas do MEC, em que estes utilizadores, para terem acesso a todos os campos disponibilizados pelo MEC, necessitam de utilizar a password do Diretor, neste caso, não se enquadra esse cenário, pois cada um deles tem acesso máximo à plataforma interna.

As plataformas observadas neste diário de bordo, estão claramente destinadas a tratar as informações de docentes e alunos. Assinalamos que 85,53% do uso das plataformas se centraram nos docentes e alunos, deixando claramente para segundo plano as utilizações destinadas à área financeira, legislativa e dos não docentes. A plataforma interna foi usada constantemente para as questões relacionadas com os alunos, assim como na plataforma REVVASE e RECORRA houve atividade considerável. Para essa percentagem elevada, contribuiu também, pelo que pudemos observar durante a nossa investigação *in loco*, a sistemática atualização de dados dos docentes na plataforma SIGRHE após o descongelamento da carreira em janeiro de 2018, com uma agravante neste ponto: caso um docente esteja a lecionar num outro agrupamento ou escola não agrupada, mas pertença aos quadros do Agrupamento “Asas Abertas”, é este, ao qual pertence o docente, que tem de inserir, validar ou atualizar os dados desse docente. Todo o processo relativo ao recenseamento e à progressão na carreira é inserido na plataforma SIGRHE, no entanto, a

comunicação de uma eventual progressão na carreira tem de ser inserida na plataforma do IGEFE, observando-se assim a inexistência de uma correlação de dados entre as plataformas operadas pelo MEC. Observamos o CSAE a fazer o recenseamento e a atualizar dados de docentes, num trabalho solitário sem qualquer ajuda de terceiros, na plataforma SIGRHE, socorrendo-se sempre que existe uma dúvida da plataforma interna INOVAR-Pessoal para confrontar informações, confiando totalmente na plataforma interna. Foi notória a dificuldade no seu trabalho com a plataforma do IGEFE para inserir os dados dos docentes. A plataforma exhibe uma listagem somente com o nome e número de contribuinte dos docentes afetos ao Agrupamento, não existindo algo básico como um campo de busca na plataforma onde pudesse fazer-se uma busca pelo nome, obrigando-o a percorrer uma lista ordenada alfabeticamente até encontrar o docente desejado. A plataforma cumpre a função para que foi criada, recolher os dados do docente que progride na carreira, no entanto, é pouco funcional para quem a opera. Durante os meses de observação, as balizas temporais em que estas funções das plataformas estavam disponíveis mudaram, no entanto, à data desta nota de campo, estas funções das plataformas só estavam abertas uma semana em cada mês, tornando ainda mais stressante o trabalho do CSAE, não só pelo pouco tempo disponível para realizar a tarefa, mas também pelo facto de estar a executar um ato que é da competência do Diretor.

Os utilizadores fizeram uma utilização maioritariamente *normal e normal com prazos* das plataformas, no entanto, foi possível registar que 8,43% do total de tempo despendido nas plataformas foi de uma utilização *urgente com prazos*, mostrando que, durante o preenchimento do diário de bordo, foram solicitados pelo poder central para realizar um preenchimento num curto espaço de tempo na plataforma SIGRHE. Este tipo de procedimento do poder central, foi também possível de observar durante a nossa investigação, quando registamos no nosso diário de campo uma situação idêntica, mas, no caso registado, incluía feriados religiosos e fins de semana, não havendo por parte do poder central qualquer pejo em solicitar esses prazos, originando comentários de desagrado por parte dos utilizadores envolvidos.

Foi possível nesta recolha de dados através do diário de bordo, perceber que, no Agrupamento observado, o Adjunto do Diretor é o que mais utiliza as plataformas, chamando a si 49,14% do trabalho efetivo com as plataformas, quaisquer que sejam. O CSAE, enquanto utilizador efetivamente administrativo, utilizou as plataformas durante 108:55h, correspondendo a 34,64% da utilização total das plataformas pelos 4 utilizadores. O Subdiretor tem uma utilização de 10,15%

e o Diretor de 6,07% do total de uso das plataformas. De observar com veemência a discrepância existente entre o total de horas despendidas pelo Diretor no uso das plataformas, 19:05h, e o total de horas em que foi usada a password do Diretor pelos 4 utilizadores, 79:15h, demonstrando a plena confiança que o Diretor deposita nos utilizadores que utilizam a sua password.

2 Apresentação e apreciação do conteúdo das entrevistas

As entrevistas foram elaboradas conforme descrito no Capítulo IV – Paradigma da Investigação, com a redação atempada do guião das entrevistas. Foram realizadas entrevistas aos 4 utilizadores que tinham preenchido o diário de bordo, no sentido de confrontar a utilização das plataformas com a opinião pessoal dos mesmos sobre o seu funcionamento, as limitações no terreno na realização das tarefas implícitas às plataformas e à gestão escolar. No entanto, após a primeira entrevista realizada com o CSAE, foi necessário alterar, num curto espaço de tempo, o guião para os outros utilizadores, devido a uma questão pertinente levantada pelo CSAE, para a qual era necessário obter uma opinião dos outros entrevistados, para confrontação. As entrevistas foram realizadas em dois dias distintos, a primeira ao CSAE, num dia, e as restantes 3 entrevistas foram realizadas 48h depois, num só dia. As entrevistas tiveram durações várias, sendo a do Adjunto do Diretor a mais curta, com 17 min, com respostas telegráficas e pouco desenvolvidas, pese embora com conteúdo, e a do Diretor a mais longa, com 1:50h, com bastante conteúdo, à qual vamos dar uma atenção mais profunda, dada a qualidade das respostas e conteúdo das mesmas. Devemos salientar que a entrevista ao Diretor foi interrompida duas vezes, para que este pudesse tratar de assuntos relacionados com docentes e assuntos administrativos. Nessa mesma entrevista, foi solicitada a confidencialidade em certas partes das respostas, que não transcrevemos conforme nos obriga o nosso compromisso com os atores na elaboração da dissertação.

Todas as entrevistas foram objeto de uma transcrição integral, que se encontram como apêndices nesta dissertação. Devemos atentar que as questões que foram alteradas no momento da entrevista foram assinaladas com um asterisco (*) e as questões que não faziam parte do guião, e surgiram no decorrer das entrevistas, estão assinaladas com dois asteriscos (**) (ver apêndices 60; 61; 62 e 63).

Importa ressaltar que, de acordo com Amado, na análise do conteúdo das entrevistas (e conscientes de que esta análise exige da nossa parte imenso cuidado) foi nossa intenção partir da criação de categorias, seguindo aquilo a que o autor chama “processo de categorização e codificação” (Amado, 2013, p. 301). Se, como advoga o autor, “O primeiro grande objetivo da análise de conteúdos é o de organizar os conteúdos de um conjunto de mensagens num sistema de categorias que traduzem as ideias-chave veiculadas pela documentação em análise” (Amado, 2013, p. 313), agrupamos as respostas dadas pelos diferentes atores por temas. Foi nossa intenção, portanto, ao longo da nossa análise do conteúdo das entrevistas “espartilhar os textos [dos entrevistados] nas unidades de sentido” (Amado, 2013, p. 313) que entendemos pertinentes em função da análise das plataformas informáticas à luz dos modelos burocrático e político e de acordo com as hipóteses teóricas formuladas no início da investigação. Na redação do texto final, optamos por “não atribuir um código a cada uma dessas unidades” e por apresentar a análise das entrevistas em texto corrido, no qual procuramos traduzir “os traços comuns e os traços diferentes das diversas mensagens analisadas” (Amado, 2013, p. 313). O texto das entrevistas, naturalmente, foi esquartejado, por acreditarmos, como assevera Amado, que “o esquartejamento de uma unidade de sentido (...) dá lugar, sub-repticiamente, a outros sentidos (interpretativos)” (Amado, 2013, p. 319).

Nas entrevistas realizadas, podemos observar desde logo que os entrevistados já se conheciam antes da tomada de posse deste órgão de gestão, e da fusão dos estabelecimentos de ensino e criação do respetivo agrupamento escolar.

A experiência dos entrevistados em cargos de gestão é significativa, o Subdiretor foi Presidente do Conselho Diretivo durante 7 anos, o Adjunto do Diretor foi vice-presidente durante 6 anos, o CSAE tem 20 anos de experiência como chefe de serviços administrativos e o Diretor, desde 2005, foi assessor, adjunto e vice-presidente da CAP até à agregação em 2013, sendo eleito diretor em 2014, cargo que ocupa até hoje. No que concerne às habilitações literárias dos entrevistados, o Diretor é licenciado em Informática de Gestão e pós-graduado em Administração Escolar e Administração Educativa, o Subdiretor é licenciado no ensino de Matemática e possui o mestrado em Supervisão Pedagógica, o Adjunto é licenciado e mestre em Física e Química e o CSAE é detentor do 12º ano e do curso de chefe de serviços.

Questionados sobre a proliferação das plataformas implementadas pelo MEC e pela administração central, as respostas apontam num só sentido, “Sim, claramente, sim.” (Apêndice

63), indo o Adjunto do Diretor mais longe, “elas nascem, como pulgas e repetem-se, uma grande estupidez” (Apêndice 61). Considera o Subdiretor que “há um bocado de exagero [...] por parte do ministério mas também até por parte do município”, até porque “era muito mais fácil nós falarmos diretamente com as pessoas, do que estar a colocar na plataforma” (Apêndice 62).

A opinião sobre a eventual simplificação que as plataformas poderiam trazer aos entrevistados no exercício da sua função difere ligeiramente entre os entrevistados. Para o Subdiretor, “o facto de serem mais burocráticas [...] passa a ser muito mais rápido [...] colocar na plataforma”, reiterando que “preferia resolver os problemas sem ser pela plataforma” (Apêndice 62). No entanto, o CSAE alerta para o facto de todos os anos ter de efetuar o recenseamento do pessoal docente, questionando se “não se podia aproveitar de uns anos para os outros?”, evitando assim que todos os anos se repetisse um processo moroso. Para o CSAE, “Não se justifica ter plataformas em que [...] exportamos tudo para lá, e depois andamos a preencher na DGEST, na DGAE”, dando a entender que existe na sua função uma duplicação de trabalho com o mesmo objetivo (Apêndice 60). O Adjunto do Diretor considera que as plataformas “tornaram mais complicada ainda” a sua função, e que o “problema é haver tantas e cada uma vai buscar ao seu lado, tem de se meter os mesmos dados em vários sítios”, reforçando assim a opinião do CSAE sobre a duplicação do trabalho (Apêndice 61). O Diretor considera que esta questão não tem “uma resposta fácil”, até porque entende que “as plataformas informáticas [...] só nos permitem fazer [...] o que é legalmente permitido”, contribuindo para que “a percentagem de erros possa diminuir”. No entanto, salienta que as plataformas “de vez em quando falham redondamente”. Dá como exemplo a recente recuperação do tempo de serviço da carreira docente, ocorrida em junho de 2019, na qual os docentes puderam optar por uma contagem do tempo de serviço faseada em 3 fases, em que a plataforma “aceita que [...] lance a recuperação que aconteceu o ano passado. Mas não aceita que [...] considere ainda a recuperação que vai acontecer no fim”. Afirmo, com conhecimento próprio, que há situações fora do seu agrupamento em que os diretores erram, por exemplo, em “não avaliar um docente agora [...] porque a plataforma não o permite”, dado que a “plataforma ainda não aceita esse fator”. Na sua opinião “a lei é lei”, entendendo que esta se sobrepõe ao que “a plataforma permite ou não.” Afirmo ainda que

“as plataformas têm esta dualidade. Se não permitirem por exemplo uma coisa, podem induzir o diretor em erro. Ou podem inclusive castrá-lo numa (...), no seu poder, que ele efetivamente tem, quem diz o diretor diz a escola, porque o diretor é o poder da escola, e a decisão da escola de tomar uma [...] determinada opção, porque essa opção não entra na

alínea a) b) c) que a plataforma permite, e nós realmente queremos fazer a d). E nós temos o direito de fazer a d), a d) é legítima, a d) é legal, encontra-se na amplitude de poder que eu tenho mas depois não consigo tornar real, porque a plataforma ou a aplicação informática, porque às vezes é uma aplicação informática apenas, não permite essa opção d) que é tão válida como as outras, embora excepcional, e não prevista pelo programador.”

É patente nas palavras do Diretor a sua preocupação com a limitação das plataformas no exercício da sua função. As limitações das plataformas nas amplitudes de ação podem, a seu ver, originar atos errados por parte dos órgãos de gestão, não somente pela limitação das plataformas, como também pela inexperiência de alguns diretores. Na continuidade da sua resposta, o Diretor alerta ainda para o facto desta visão mais normativista, em que alguns atores acreditam que se a plataforma não permite certos atos, esta estará sempre correta. Alerta, no entanto, para um facto de extrema importância, a plataforma “depende do programador, [...] da qualidade do próprio e da capacidade de importação do próprio problema real [...] para depois o poder modelar convenientemente”. Recorre à sua formação base para nos explicar que as plataformas deveriam ser analisadas e construídas por profissionais da área da educação, e que, muitas das vezes, isso não acontece, originando erros de modulação que se refletem no dia a dia dos órgãos de gestão. Acredita numa subordinação relativamente às plataformas, na medida em que

“se quem constrói uma plataforma não tiver qualidade suficiente para que toda a amplitude de decisões e da realidade nela se reflita, pode ser um problema grande porque [...] pode deduzir o diretor em erro, ou quem toma a decisão, de achar que não é possível porque a plataforma não deixa, e na realidade a lei o permite. Ou então, fazer o contrário, não dominar o suficiente, e então faz porque aquilo é que é a lei. A lei não é lei escrita, ou a lei que existe, mas é aquilo que lá está. Se o diretor for mais inseguro, vai acreditar no que está na plataforma, até porque vem de uma entidade qualquer superior, que o tutela, seja a direção geral de administração, seja a direção geral de estabelecimentos escolares, seja o instituto de gestão financeira do estado, seja qual for. Mas isto pontualmente sucede, cada vez menos, mas sucede”.

Prossegue o seu raciocínio, explicando-nos que, não raras vezes, tem de agir à margem do que as plataformas permitem, pelo facto das plataformas não incluírem todas as hipóteses que a lei permite, tendo, no entanto, de dar sempre conhecimento superior das suas decisões,

reiterando que há “diretores com tarimba que neste momento ainda cometem erros...em parte induzidos pelas plataformas” (Apêndice 63).

Embora referente à pergunta seguinte, quando questionamos sobre o facto das plataformas serem intuitivas e de fácil preenchimento, ou se recorre às FAQ das mesmas, o CSAE corrobora isso mesmo quando nos diz que é um “mal da nossa legislação [...], que é muito complicada e que tem as mais variadíssimas leituras [...] e que leva a que às vezes seja muito mais complicado preencher uma plataforma” (Apêndice 60). Para além desta múltipla interpretação dos quadros legais que referem, a organização das plataformas parece ser pouco intuitiva pela forma como o Subdiretor nos relata o uso frequente dos manuais das plataformas para “ver onde é que está qualquer coisa [...] porque não está intuitivo.” Dá um exemplo claro da tentativa de inserção dos dados de alunos numa determinada plataforma, no caso para uma visita de estudo, em que teve de “andar a pesquisar de um lado para o outro [...] porque não conseguia descobrir onde é que estava” (Apêndice 62). O Diretor admite que as plataformas “têm vindo a melhorar”, fazendo referência ao facto de as instruções enviadas não serem de interpretação fácil, e, assim, poderem induzir em erro os atores (Apêndice 63).

Facto é que, para além das questões levantadas sobre a dificuldade de preenchimento das plataformas, estão de acordo, há pouca ou nenhuma formação dada pela tutela no que concerne à utilização das plataformas. Refere o CSAE que da tutela recebe “só notas informativas e mais nada”, mencionando que as formações que faz “é o próprio agrupamento que paga” (Apêndice 60). O Subdiretor admite nunca ter tido qualquer formação, enquanto o Adjunto do Diretor afirma ter feito voluntariamente uma sobre a nova plataforma E360, que ainda não está implementada, e que a tutela quer que seja “centralizada”, mas ainda “está muito incipiente”. Questionámos o porquê da expressão centralizada, e percebemos que a intenção da tutela é “substituir várias” plataformas, agregando-as na plataforma E360 (Apêndice 61). O Subdiretor frequentou também de forma voluntária a mesma ação de formação, avaliando a nova plataforma como nada intuitiva, afirmando ainda que, para se conseguir trabalhar com a E360, os atores vão precisar de muita formação. Sobre a questão da formação dada pela tutela relativamente às plataformas em uso, a resposta do Diretor é eloquente: “Regra geral, não, pontualmente sim”, ou seja, a tutela não dá formação aos atores.

Confrontados com as dificuldades sentidas neste tipo de gestão com as plataformas informáticas, o CSAE deixa transparecer que esta gestão com plataformas é cansativa e “com

prazos muito apertados”, tendo em conta que “não há dia nenhum que não tenha que ir às plataformas”, considerando assim que as plataformas se tornaram o seu centro de trabalho diário (Apêndice 60). As dificuldades sentidas pelo Adjunto do Diretor, pese embora a experiência diária que tem, são expressas por palavras menos corretas e em forma de desabafo, mas afirma que “vai aprendendo”, sendo esta expressão indicativa de que a evolução na execução das tarefas é feita com base na tentativa e erro, e não numa formação base de quem implementa as plataformas na gestão escolar. É firme na afirmação que faz sobre a otimização e simplificação do trabalho com plataformas, considerando que as mesmas só vieram complicar o seu trabalho. Sente que as plataformas são o centro do seu trabalho diário, dando o exemplo da plataforma da progressão na carreira, onde tem de inserir e trabalhar os dados dos docentes, na medida em que trabalha imensas horas nesse assunto e “há dias que não faz outra coisa” (Apêndice 61). O Subdiretor afirma não ter grandes dificuldades com as plataformas, possivelmente, como afirma, por ser da área de matemática e gostar pessoalmente de informática, considerando mesmo que as plataformas, em parte, otimizaram e simplificaram o trabalho do órgão de gestão e dos serviços administrativos. Por outro lado, considera que as mesmas são “extremamente absorventes” e obrigatórias, salientando a REVASSE como quase obrigatória e sagrada, tendo que, naquele dia até aquela hora, proceder ao registo das refeições, o que acaba por pressionar a sua ação (Apêndice 62). Neste âmbito, o Diretor considera que as plataformas “eram necessárias”, que era necessário uma “estruturação” e que “faz sentido haver instrumentos de apoio ao trabalho nas escolas[...], uma normalização”, salientando que as plataformas devem ter “qualidade e flexibilidade suficiente para estarem de acordo quer com a lei quer com necessidades das escolas e da realidade”, como já tinha salientado anteriormente. O discurso aponta sempre no sentido de a necessidade das plataformas corresponderem à realidade das organizações escolares, reiterando sistematicamente que as mesmas não cumprem essa função e que provocam muitas dificuldades aos seus intervenientes, implicando num primeiro impacto “uma descodificação do que é pretendido”. Independentemente dessa primeira abordagem, e da descodificação da plataforma, considera que a margem de erro existe sempre, havendo até ao momento por parte da tutela “boa vontade de os resolver”, insistindo que as plataformas “são indutoras de erro”. Alerta-nos para um outro risco das plataformas, “que é as vezes um pisco, e literalmente um pequeno visto, pode alterar completamente a vida de uma pessoa ou de uma escola, e um pisco, um visto, é uma coisa que se pode errar efetivamente, que se queira quer não.” No que concerne

à decodificação das plataformas, num primeiro impacto, é imprescindível, para quem as opera, perceber qual a finalidade dos dados a inserir, considerando que

“nós controlamos o que ela pede, não sabemos o que ela faz, que é o outro lado, se ela mudar o que faz com o que nos pede, nós podemos estar a fazer uma ação com a presunção de uma consequência e a consequência efetivamente ser outra [...], embora não tenha mudado nada no *frontend*.”

As plataformas informáticas não são o centro do trabalho do Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”, admitindo que tem, tal como designa, uma equipa que o apoia e a quem delega, não em termos legais, numa base da lógica da confiança, a operacionalização das plataformas, permitindo assim que se entregue com mais tempo ao seu projeto de Diretor. Considera que a operacionalização das plataformas pela sua equipa de apoio, mesmo as que deveriam ser operacionalizadas só pelo diretor, lhe permitem “responder às necessidades do agrupamento” e à ação educativa, particularizando que este é cerne do seu trabalho (Apêndice 63).

É muito interessante o modo como o Diretor se refere à sua *equipa*, afirmação que exploraremos adiante e que nos remete para uma lógica colaborativa, *quicá* herdeira de uma gestão colegial.

Abre, em seguida, espaço para nos falar sobre os prazos limite dados pela tutela, dando como exemplo o recenseamento dos docentes, explicando que a tutela não diferencia a dimensão das organizações escolares, impondo o mesmo limite independentemente da sua composição, referindo que o facto de uma plataforma “abrir dois dias para uma escola lançar o recenseamento de cinquenta docentes é uma coisa, se for para lançar o recenseamento de duzentos e tal docentes, é outra, mas os dois dias são iguais para a escola A ou escola B”, salientado que esta situação gera por vezes “sobrecarga”, correspondendo “somente a vontades políticas da tutela, e não ao real funcionamento da escola, obrigando por força da plataforma a que a escola altere o seu funcionamento”. Invoca uma situação gerada pela tutela, relativamente ao pedido de docentes pelas organizações escolares, quando foram confrontados, “sem grande aviso prévio”, com a solicitação que lhe fosse enviada essa informação até ao último dia de julho, ao contrário dos anos anteriores. Essa exceção fez com que as organizações escolares tivessem que “andar a contrarrelógio a fazer esse pedido, e a alterar completamente a sua orgânica funcional. [...] mas na prática o funcionamento da escola foi...ditado, e ditado no sentido de ditatorial, por algo de

externo, e por uma plataforma e por um prazo posto numa plataforma” (Apêndice 63). Os restantes entrevistados corroboram da opinião do Diretor, mencionando, em respostas breves, que os prazos dados pela tutela são curtos e insuficientes, observando o Subdiretor que, por vezes, a tutela só concede dois dias para preencher a plataforma SIGRHE, o que considera uma tarefa impossível, referindo, no entanto, que nas restantes plataformas os prazos chegam (Apêndice 62).

Sobre a possibilidade de o Diretor negociar os prazos de preenchimento das plataformas, deparamos com a necessidade frequente do Agrupamento enviar emails para a tutela a solicitar mais tempo, não sendo na opinião do Subdiretor, “grande negócio” (Apêndice 62). Na perspetiva do Adjunto, o preenchimento das plataformas não tem qualquer negociação. A tutela pede para “ontem e já, e depressa”, por vezes, aos fins de semana, “e o desgraçado [...] tem de estar sempre disponível”. As plataformas são muitas vezes preenchidas “com muito sacrifício pessoal” por parte dos atores, que fazem de tudo para cumprir os prazos estabelecidos, mesmo quando se encontram debilitados por motivo de doença (Apêndice 61). O Diretor afirma que normalmente não há negociação, mas “tem havido alguma flexibilidade da tutela, quando excecionalmente realmente é impossível”, realçando que por vezes é a pedido do Agrupamento, mas outras é a própria tutela que deteta à distância que não conseguiram preencher a plataforma. Nestes casos, a tutela abre as plataformas por um período curto de tempo, para que os órgãos de gestão possam completar o preenchimento ou corrigir os mesmos. Essas exceções nunca são comunicadas pela tutela antes de terminar o prazo. Vai, no entanto, ao encontro do que já tinha referido, “já aconteceu casos em que abriram plataformas posteriormente, não todas nem em todos os casos, nem em todos os organismos, mas pontualmente às vezes abrem para corrigir, mas normalmente os prazos previamente são ditos como taxativos”. Remonta à plataforma de pedido de docentes, para nos dar o exemplo da contínua pressão que a tutela exerce sobre os órgãos de gestão. A tutela, através de telefonemas centrais, pressiona os órgãos de gestão para que o trabalho termine dentro dos horários superiormente indicados. Não sendo esses prazos geralmente alargados, o órgão de gestão trabalha “com toda a pressão”, com telefonemas da tutela, que começam horas antes de acabar o prazo de preenchimento. No caso concreto que o Diretor nos fala, apercebeu-se, pelo telefonema recebido, que não iriam fechar a plataforma, pelo que conseguiram trabalhar mais calmamente. No entanto, refere que não conhece nenhum “suporte jurídico” que lhe diga que se a plataforma fechar à hora determinada, que o Agrupamento ficaria com menos docentes pelo facto de não ter solicitado todos por falta de preenchimento da plataforma. Perante o controlo

descrito pelo Diretor, questionamos se achava estar a ser controlado remotamente. A resposta foi eloquente: “Claramente! Totalmente. Garantidamente. Se, comprovadamente”. E explica que o telefonema é reflexo de que acompanham o que fazem, e que este sistema é frequente por parte das estruturas intermédias, algumas das vezes frisando que “Lisboa está(-nos) a pressionar”, remetendo para o poder central a decisão do controlo através do telefonema. Dá a conhecer uma situação, que não podemos aludir por ter sido pedida a confidencialidade da informação, em que, na realidade não estava na plataforma um determinado procedimento, mas o mesmo estava a funcionar fisicamente, fazendo ver que o não preenchimento da plataforma não impede que os procedimentos sejam operados. Conclui, afirmando que “as plataformas servem realmente, e são seguidas pela tutela para saber o que se passa nas escolas. Isto é facto. E facto comprovado imensas vezes” (Apêndice 63).

O não preenchimento atempado das plataformas leva-nos a questionar se existem consequências para o órgão de gestão do Agrupamento. Na verdade, segundo o Diretor, não existem consequências punitivas, mas podem originar consequências operacionais. Refere o caso do pedido de substituição de um professor, dado que, se o pedido não for feito, por falta de algum elemento que sustente esse pedido, até à data prevista pela plataforma, o seu tempo de ação é adiado uma semana, na medida em que a plataforma fecha e só reabre na semana seguinte, ficando os alunos sem aulas durante esse período. Esta limitação da ação, por via da inflexibilidade das plataformas, coloca em causa o bom funcionamento da organização escolar. Se a plataforma fosse um espaço sempre aberto, poderia facilitar, neste caso, uma substituição mais imediata do docente, sem prejuízo para os alunos, o que não acontece. Percebe que esses prazos têm de ser cumpridos, até porque quem opera a plataforma, se o não fizer no tempo estipulado, limita a ação de quem vai validar os dados e passar à fase seguinte, relembrando que a plataforma não é do Agrupamento, mas faz parte de uma “cadeia de funcionalidade” que pode ser interrompida pelo não preenchimento atempado por parte do Agrupamento, atrasando assim todo processo delineado pelas instâncias superiores. Alude ao facto de, muitas vezes, ser confrontado com notas informativas de interpretação das leis, questionando o “valor jurídico” que essas notas informativas possam ter, mesmo vindas de um organismo superior, e referindo que por esse facto poderá estar a “desobedecer a uma ordem [...] da tutela”, desconhecendo alguma consequência punitiva por parte da tutela pelo não preenchimento das plataformas, mas reitera que existem recorrentes consequências operacionais (Apêndice 63). O Subdiretor tem uma opinião muito semelhante à do

Diretor. Afirmando que “tudo o que trate da vida do professor [...] pode trazer consequências [...], porque a partir do momento em que eles fecham a plataforma [...], a gente não introduziu os dados [...], o professor já não progride, já só vai progredir no mês seguinte” (Apêndice 62). Este tipo de pressão exercido pela tutela, com tempos de preenchimento apertados, não tendo em conta sequer a dimensão do Agrupamento, pode refletir-se efetivamente na vida dos docentes, não por falta de boa vontade por parte do órgão de gestão, mas sim, porque a tutela impõe prazos que são considerados, como já referido, insuficientes, dada a dimensão do Agrupamento “Asas Abertas”. Este Agrupamento sempre conseguiu cumprir os prazos estipulados pela tutela, independentemente de esses terem sido alargados ou não. Para isso contribuiu, muitas das vezes, o facto de os membros do órgão de gestão prolongarem o seu horário, e levarem para casa, incluindo fins de semana, trabalho que deveria ser feito na sede de Agrupamento, com o objetivo de o finalizar e assim cumprir os prazos.

No sentido de percebermos se existia algum mecanismo que agilizasse alguns dos processos, nomeadamente com a importação e exportação de dados entre as plataformas, percebemos que existem algumas plataformas “com a mesma função e finalidade”. Essa situação é perfeitamente identificada quer pelo CSAE quer pelo Adjunto, quando nos referem dois exemplos concretos acerca da duplicação de dados inseridos. No caso do Adjunto, invoca as plataformas SIGO e SINAGET, afirmando que as duas poderiam ser uma só e que existe a necessidade de introduzir os mesmos dados. Por parte do CSAE, aponta a plataforma SIOE, que só preenche de 3 em 3 meses, mas que tem os mesmos dados que preenche na plataforma da DGAE (Apêndices 60 e 61). Estes dois exemplos são representativos do trabalho duplicado e da não interligação das plataformas da tutela, que poderia, a nosso ver, simplificar e reduzir o trabalho dos órgãos de gestão das organizações escolares. O Diretor vai mais longe e menciona a “redundância de informação colocada em plataformas”. Não percebe porque existem diferentes plataformas que pedem a mesma informação, mesmo sendo de organismos diferentes, mas que estão sob a alçada do poder central, e algumas do poder municipal, sendo que essa informação seria “passível de extrair de outra”, o que não acontece. Dá como exemplo a plataforma de matrículas dos alunos, onde insere todos os alunos do Agrupamento, tendo que depois retirar os alunos inscritos nos cursos profissionais para uma outra plataforma, sendo algo que na sua opinião “não faz muito sentido”. Dessa mesma plataforma global, ainda irá ter que enumerar numa outra plataforma o número de alunos por turma e ainda numa terceira para fins de financiamento. Teme que, com a

plataforma E360, particularmente porque esta plataforma é mais focada nos alunos, a tendência seja para aumentar esta redundância de informação. O facto de muitas vezes terem que “duplicar a informação para o município” é um fator de trabalho acrescido e duplicado, quando poderia ser canalizado para outras situações (Apêndice 63). Numa oposição ao que foi referido pelos demais entrevistados, o Subdiretor indica a plataforma SIGRHE como sendo aquela que, com vários menus e submenus, apresenta diversas opções de trabalho numa mesma plataforma e com os mesmos dados inseridos (Apêndice 62).

Numa abordagem para perceber se o Agrupamento insere todos os dados solicitados pela tutela, mesmo que estes campos não sejam de preenchimento obrigatório, as opiniões divergem ligeiramente, com o Subdiretor, o CSAE e o Adjunto referem que só preenchem os campos obrigatórios. O Diretor aponta como possibilidade o uso dos campos preenchimento facultativo, como campos de observação e para contextualizar o porquê da sua decisão. Essas situações acontecem não por regra, mas por exceção e quando aplicáveis, invocando a falta de tempo para colocar “informação que não seja acrítica e solicitada” (Apêndice 63).

Com tanta informação pessoal inserida nas plataformas, de todos os atores do Agrupamento, foi necessário irromper nesse campo, questionando se essas informações dão ao órgão de gestão a possibilidade de melhor conhecer os atores. Neste contexto, o Subdiretor invoca, pela primeira vez, a plataforma INOVAR, uma plataforma interna do Agrupamento que gere as mais variadas informações, desde os dados da carreira até ao vencimento mensal, passando por todas as ações que faz no Agrupamento, dando assim um conhecimento diferente e mais aprofundado dos atores. Na opinião do Adjunto, diz-nos ele em modo jocoso, que com a quantidade de informação que as plataformas possuem, só não sabe a “cor das cuecas”, de resto, sabe tudo. Deixando a questão da carreira docente de ser um ato meramente administrativo, sendo a sua gestão feita em plataformas online, diz-nos o Diretor que neste momento é “muito mais consciente [...] do ponto da carreira de muitos docentes”, e que “se não fosse esse facto, não teria”, admitindo assim que as plataformas lhe permitem conhecer melhor os dados profissionais e o perfil profissional dos atores do Agrupamento que lidera (Apêndice 63).

Abordamos os nossos entrevistados no sentido de perceber se as plataformas permitem que o Diretor coloque em ação efetiva o seu plano de intervenção. A unanimidade das respostas negativas permite-nos perceber que sendo as plataformas fechadas, formatadas e limitadas na

sua formatação, não é possível ao Diretor ou qualquer outro membro do órgão de gestão, colocar em prática o plano de intervenção do Diretor.

A autonomia das organizações escolares, reiterada sistematicamente pelo poder central, tema sensível já abordado no capítulo II desta dissertação, é um dos pontos em que solicitamos respostas a quem efetivamente está no terreno. As respostas contundentes e em sentido negativo são curtas e exclamativas do que sentem no terreno, chegando o Adjunto a utilizar a expressão: “Que eu dê por ela, não”. (Apêndice 61). O CSAE, sobre esta problemática, exclama um portentoso e curto “Não!”. Quando solicitamos que desenvolvesse a resposta firme, diz-nos que

“até ao descongelamento da carreira [...], janeiro de 2018 [...], as escolas tinham um conselho administrativo [...], e nós é que dávamos o cabimento, é que autorizávamos a progressão na carreira [...]. Hoje [...], é a direção geral de administração escolar que controla isso tudo [...], já não é o administrativo que assume o cabimento, portanto as autonomias em termos administrativos tem sido menos”.

Remete para um exemplo de controlo das verbas por parte do poder central. Embora os cursos profissionais sejam financiados pelo Fundo Social Europeu, a tutela atribui as verbas, vindas do Fundo, nas quais inclui os gastos que o Agrupamento tem com os docentes, tendo este de “mendigar” para que lhes sejam atribuídas verbas para os custos subjacentes aos cursos. Algo que não acontecia no passado, aquando da fusão das escolas do Agrupamento, em que o saldo médio era de mais ou menos 300 mil euros, na medida em que, à época, o Agrupamento recebia diretamente do Fundo Social Europeu as verbas destinadas ao ensino profissional. Situação bem diferente da que tem hoje, com um saldo médio que ronda os 45 mil euros. Sente desvantagem nesse tipo de gestão relativamente aos centros de formação, que podem gerir o capital disponível de uma outra forma, podendo “tirar daqui para por ali”, não sendo possível esse tipo de gestão no Agrupamento, mesmo quando é necessário e possível.

A acumulação de competências por parte dos municípios é um dos pontos referidos pelo CSAE, que, desde 2009, foi integrado nos quadros da Câmara, passando assim a ser avaliado pelo município, e a sua progressão é decidida pelo mesmo, sentindo-se “um funcionário da Câmara” (Apêndice 60).

O assertivo “Não!” por parte do Diretor, relativamente à questão da autonomia das escolas, é seguido de uma explicação também ela baseada no controlo do poder central sobre os órgãos de gestão. Na sua opinião, a autonomia das escolas não está efetivamente a acontecer no terreno,

“nesta fase por causa das plataformas [...], a tutela acompanha, consegue ao pormenor acompanhar o que se passa aqui dos dados lançados [...], o que não tem um estado de funcionamento a plataforma deteta-o. [...] Existe hipótese de controlo remoto do que se passa na escola. E ao existir isso, obviamente que a margem de manobra da escola não existe nessas áreas que as plataformas tutelam. [...] Quando for a municipalização, então não vamos falar nisso”.

Vieram as plataformas retirar autonomia ao Agrupamento, perguntamos. Respondeu que “a plataforma apenas obriga ao cumprimento da lei [...], e aí eu assumo como Diretor [...], e por muito que não esteja escrito [...], as infidelidades normativas são muitas vezes o garante do funcionamento do sistema, porque permitem acomodar as disfuncionalidades que o quadro legal não permite. [...] Tomam decisões que não estão plenamente conformes com a lei, mas permitem cumprir a intencionalidade da lei e do processo educativo. As plataformas não ajudam a este processo porque são normativistas, e fechadas”.

Relata mais um caso, a que não podemos de novo aludir, por ter sido solicitada a confidencialidade das declarações, que indicariam claramente a organização escolar em investigação, terminando por dizer que “este é um dos casos [...] à espera que uma infidelidade ponha justiça e correção, porque o ato é”, o que na sua opinião seria o mais correto, no entanto, aguarda que alguém superior o faça, estando assim dependente de uma decisão superior para que possa agir no seu próprio agrupamento, concordando assim que o poder central, através das plataformas, dirige e controla o Diretor e demais atores escolares (Apêndice 63).

O Subdiretor também não vê a autonomia das escolas a acontecer, pelo facto de os “obrigarem a fazer tudo na plataforma”, retirando, assim, na sua opinião, completamente a sua autonomia. Ao querer contratar um professor de escola, tem de o fazer através de uma plataforma, ou seja, através do poder central, que é quem controla as plataformas, o ato em si nunca é entre a escola e o professor, mas sim entre o professor e o MEC, e só posteriormente entra a escola

nesta equação, embora seja a escola que inicia todo o processo através das plataformas. O mesmo se passa com os contratos dos assistentes operacionais, processo este que também passa pela plataforma do SIGRHE, questionando o Subdiretor se existe “autonomia nos contratos?”. Responde expressivamente à sua própria pergunta: “Nada! Nenhuma.”, alegando que todo este processo é demasiado lento, com tramites muito demorados e que, independentemente disso, o poder central telefona amiúde questionando o andamento do processo, dado que “eles estão a controlar, perfeitamente.”, indo assim ao encontro do que já tinha sido explanado pelo Diretor, sobre o controlo do poder central sobre as escolas. Considera também que as plataformas, para além de retirarem a autonomia das escolas, vieram centralizar muito as decisões no poder central, deixando entender que a escola é uma mera operadora das plataformas sem qualquer impacto nas decisões finais, considerando que as plataformas conferem ao poder central poder sobre o Diretor e restantes atores escolares (Apêndice 62).

Claramente, para estes dois entrevistados, a autonomia nas escolas é algo utópico que somente se encontra no papel e no discurso político, e não efetivamente no terreno, considerando que o controlo exercido pelo poder central através das plataformas, quer seja na monitorização do trabalho, quer na dependência do uso das mesmas nos atos diários de gestão, é patente nas suas respostas.

Os entrevistados consideram que as suas decisões de gestão não são afetadas pelas plataformas, embora as tenham de consultar muitas vezes para as tomadas de decisão, e se essa decisão implicar diretamente o poder central, este vai saber de imediato a sua decisão. Para o Diretor, a plataforma serve somente como registo da sua decisão, não valorizando que essa decisão é inserida numa plataforma, e que fica registada para consulta também do poder central.

Deparam-se com poucos problemas de fiabilidade das plataformas informáticas, sendo que os detetados acontecem quando há muita utilização pelos vários agrupamentos e escolas não agrupadas do país, podendo estes estar interligados com os curtos prazos dados pela administração central para o preenchimento das plataformas, criando assim congestionamento do tráfego de dados e os subseqüentes bloqueios. Para o Diretor, as plataformas têm vindo a evoluir, sendo menos agora os momentos em que não são operacionais. Relembra que no passado não o foram originando uma “diminuição na qualidade do trabalho. Quer por tempo de resposta, quer por não estarem corretamente configuradas”. Sempre que pode, vai buscar a sua experiência de formação base para nos explicar mais aprofundadamente o problema, e assim fez quando lhe

perguntamos sobre a plataforma MEGA, que esteve operacional em julho de 2019, em que nós, investigadores, observamos no terreno. Clarificação do Diretor sobre o uso da plataforma vs modelo “antigo”:

“ao fazer a matrícula na plataforma, o que agiliza, há elementos que a gente habitualmente trabalhava e que não estão tão explícitos lá. Por exemplo, se eu tiver uma folha de papel com a matrícula do menino, eu em duas páginas viro, é da escola tal, vai tal, e [aqui] é uma sequência de ecrãs que tenho de andar a mudar. O que é que aconteceu em muitas escolas, imprimiu-se, e portanto, aquilo que era para ser eletrónico, passou a ser outra vez papel, porque eu para mudar de um ecrã para outro, perco tempo, para além de que há uma coisa que as plataformas não têm, que é problemática sempre, que é uma certa orientação espacial. Eu, por exemplo, se quiser procurar um aluno numa turma, sei que ele está para trás ou está para a frente, tenho essa noção, e como ajuda o meu cérebro a referenciar onde é que as informações estão. Quando estamos a trabalhar, a falar em ecrãs, ou o cérebro já está muito formatado para a lógica organizativa e consegue orientar-se, ele às vezes nem percebe o que lá está, e, por exemplo, se numa plataforma de matrículas, e foi o caso, demoramos, demoramos bastante tempo, quando aplicávamos um filtro, a perceber, o que é que aquele filtro na realidade nos estava a dar. Nós podíamos estar à espera de querer perguntar uma coisa, pensamos que estamos a perguntar uma coisa e ele está-nos a responder outra. E isso condiciona obviamente a qualidade do nosso trabalho” (Apêndice 63).

O pouco conhecimento de como a plataforma processa as informações, trata os dados, a complexidade de informação dada nos vários ecrãs, e muitas vezes a formação não dada pelo poder central, enviando só notas de preenchimento, limita o trabalho e a qualidade do ator que nela trabalha.

As entrevistas continuaram agora viradas mais para o interior da organização escolar, iremos, assim, de momento, focar as nossas lentes na plataforma interna de gestão que este Agrupamento acolheu em 2013, e perceber como estes 4 atores se sentem com a sua utilização. A potencialidade da plataforma INOVAR, ao correlacionar os dados entre as várias derivações da plataforma, permite uma gestão mais fácil dos dados. Como nos refere o Adjunto do Diretor “aquilo tá tudo lá [...] é mais fácil de consultar [...] tá tudo à mão de semear”, lamentando não ser a única (Apêndice 61). O CSAE não vê grandes vantagens desta plataforma no seu trabalho diário, porque quem tem acesso à plataforma é somente para consulta dos seus dados, não podendo fazer

alterações, tendo esse trabalho de ser feito por quem tem um patamar de acesso que permita essa função, nomeadamente o órgão de gestão e o próprio CSAE (Apêndice 60). Por sua vez, o Subdiretor, embora tivesse corrigido a palavra controlo, afirma que facilita “ver melhor [...] o comportamento dos alunos, o seguimento das matérias dos alunos”, ao contrário do que acontecia antes da implementação da plataforma, em que era necessário consultar o livro de ponto para obter essas informações, considerando que a plataforma interna “facilita muito a vida escolar” (Apêndice 62). Mais uma vez o Diretor faz uma descrição mais pormenorizada das potencialidades desta plataforma na sua gestão interna. Explica-nos, sempre com recurso à sua formação base, que a plataforma foi criteriosamente escolhida, com base em duas razões fundamentais: a plataforma funciona sobre um suporte *WEB*, não necessitando de qualquer instalação de software, sendo possível assim aceder e trabalhar na plataforma em qualquer local e com qualquer dispositivo; a outra vantagem é ser uma plataforma única, com as valências já apresentadas acima, não sendo assim necessário duplicação de dados, como acontece em vários agrupamentos que utilizam diversas plataformas de gestão. Nesta plataforma, “o aluno é uno, quer estejamos a falar em termos contabilísticos, ação social escolar ou da área de alunos, e um professor *idem* aspas” (Apêndice 63).

A implementação desta plataforma parece ser consensual entre todos os atores educativos do Agrupamento, não havendo relatos menos positivos por parte dos entrevistados sobre essa questão. Mesmo o facto desta plataforma ter sido inserida no Agrupamento aquando da agregação das escolas, em que se teve de uniformizar as várias plataformas em funcionamento numa só, tendo todas as escolas de mudar a sua plataforma, obrigando a mudança de algumas rotinas instaladas, e existindo uma “contestação à agregação”, poder-se-ia refletir essa contestação na adoção de uma nova plataforma global, o que não aconteceu. Na opinião do Diretor, mesmo com estes condicionalismos, leva-o a crer que “a escolha foi acertada, que realmente se mostrou uma mais valia.” De salientar que amiúde existem ações de formação, nomeadamente para o pessoal administrativo e, quando há dificuldades de interpretação de alguma plataforma por parte dos docentes, estes recorrem ao órgão de gestão para tirar dúvidas (Apêndice 63).

A implementação desta plataforma no Agrupamento veio trazer, até um certo ponto, uma melhor comunicação entre o mesmo e o poder central. Quando é solicitada uma dada informação ao Agrupamento, os atores recorrem à plataforma interna para seriar a informação pretendida. O

CSAE chama-nos a atenção para o facto de muita da informação sobre os alunos que as plataformas contêm ser inserida pelos Diretores de Turma,

“independentemente de ser uma guerra que os professores têm [...], com lógica...dizer que não são administrativos...é verdade, isto é verdade, mas lá vão preenchendo [...] vão-nos ajudando, indiscutivelmente [...], e isso parece que não mas facilita-nos muito a vida” (Apêndice 60).

O Diretor considera que as plataformas internas deveriam estar melhor preparadas para exportar os dados para o poder central. Isto só poderá ser possível se o poder central, quando certifica as plataformas em uso nas organizações escolares, tiver o cuidado de as certificar com uma formatação adequada à exportação direta dos dados para o poder central, quer seja de uma forma periódica quer de uma forma pontual e solicitada. Este processo terminava com a atualização frequente dos dados dos atores educativos nas plataformas do poder central. As próprias plataformas internas seriam o ponto de partida para preenchimento das plataformas do MEC. Já é possível essa correlação de dados, “mas deveria ser melhor explorado” (Apêndice 63). O Subdiretor dá-nos o exemplo de exportação de dados entre a plataforma INOVAR e a SIGE, que funciona perfeitamente, pelo contrário, para a plataforma SIGO já não é possível exportar qualquer dado, tendo de se introduzir os dados aluno a aluno. Será importante aqui referir que as próprias plataformas do MEC não estão todas adequadas à importação de dados. Para além de uma certificação compatível das plataformas internas com as plataformas do poder central, é necessário que a certificação das plataformas do poder central também seja objeto dessa preocupação, e sejam, não só, entre elas compatíveis, como entre elas e as internas. A simples adjudicação de um serviço, sem o cuidado desta compatibilidade, gera um trabalho muitas vezes duplicado ou triplicado. Das diversas plataformas usadas pelo CSAE, só é possível exportar diretamente para a plataforma do IGEFE, “mas é só a parte financeira, mais nada” (Apêndice 60). Com a frontalidade que foi patente ao longo da entrevista, o Adjunto afirma que, nas plataformas por ele usadas, a importação não é possível, diz mesmo que “estupidamente não”, sendo a ideia da E360 centralizar e não ser necessário exportar dados, mas considera que a plataforma está muito atrasada, tendo em conta que para ele “os programadores que contrataram devem ser de vão de escada”, indo ao encontro do que foi dito pelo Diretor acerca dos programadores das plataformas, quando afirmou que os programadores deveriam ser conhecedores de todas as variáveis a implementar.

De acordo com o noticiado pelo poder central, através das palavras do subdiretor do IGEFE, citado por Cardoso, a plataforma criada para o IGEFE, como sendo um “instrumento de controlo financeiro [...], em tempo real”, servindo para “acompanhar, monitorizar e ter uma postura crítica sobre as condições financeiras e físicas das escolas” (Cardoso, 2018), é possível poupar mais de uma tonelada de papel por ano. Nesse sentido, fizemos uma incursão nas nossas entrevistas sobre a diminuição do uso de papel com a implementação das plataformas. A resposta taxativa do CSAE revela de forma clara que, para ele, não existe uma qualquer diminuição do uso do papel nos seus serviços. Prova disso, como refere, basta ver o gabinete dele, e foi possível observar isso mesmo durante a nossa investigação. O seu gabinete, onde fizemos a nossa observação do manuseamento das plataformas por ele operadas, é composto por duas secretárias e quatro armários repletos de papel. Quando nos explicava o funcionamento da plataforma do recenseamento dos docentes, eram vários os documentos trazidos pelos serviços administrativos para que os assinasse. Assina-os com plena confiança em quem os leva, sem questionar o que é e para quem é. Quando questionamos se o processo de recenseamento era todo feito na plataforma, explicou-nos que sim, mas que imprimia em duplicado o recenseamento dos docentes, um para dar conhecimento ao docente e outro para agregar ao registo biográfico do docente. Vemos, por este exemplo, que esta plataforma em nada diminui o uso do papel, sendo ainda o registo biográfico físico mais importante do que o que está lançado nas plataformas. Para além disso, para os docentes há limitações na visualização das plataformas, não tendo estes acesso a tudo o que está lançado, sendo assim necessário fazer prova em papel dos dados que constam na plataforma. Em termos funcionais, o gabinete não é dotado de uma impressora, sendo a impressora partilhada entre ele e os vários serviços da secretaria, tendo que se levantar e sair do gabinete sempre que imprime algum documento.

Embora atente que há muitas pessoas que gostam de imprimir para ler, o Subdiretor é da opinião que o uso do papel diminuiu com o uso das plataformas. O Diretor referencia isso mesmo, suportado pela resposta e o exemplo dado anteriormente, acrescentando que “há coisas que se ganha com a palpabilidade e com a referenciação a três dimensões”, que nas plataformas não existe (Apêndice 63). Estas questões foram também observadas na investigação, na inserção dos dados dos docentes no recenseamento na plataforma SIGRHE, lançados pelo Subdiretor, CSAE e dois adjuntos, com a ajuda das listas oriundas da plataforma INOVAR impressas, assim como uma lista impressa da tabela excel elaborada pelo Subdiretor com os dados dos docentes. Para este

processo, foi necessário ter uma visualização em papel dos dados a confirmar ou em confirmação na plataforma. Foi utilizada também a plataforma do IGEFE, no sentido de observar se havia discrepância entre elas, assim como a plataforma INOVAR, a fiel depositária, para estes atores, das corretas informações dos docentes.

A assinatura digital, já usada em diversos organismos públicos, poderia ser, a nosso ver, uma ferramenta que permitiria a redução do uso do papel. A inclusão desta pergunta nas entrevistas deve-se à surpresa com que deparamos na nossa investigação, da impressão, neste caso do cabimento dos vencimentos, quando tinha sido utilizada a assinatura digital pelo CSAE. Percebemos que, neste ato do conselho administrativo, era o único que utilizava a assinatura digital, motivo pelo qual era necessário imprimir, os restantes assinarem, fazer o *scanner* e depois enviar ao poder central. Um processo moroso, mais uma vez dependente de uma impressão e uso do papel, corroborado pelo CSAE quando questionado se tem de imprimir sempre as requisições que assina digitalmente. O Adjunto faz referência ao facto de no ato da matrícula poderem ser lançados todos os dados disponíveis no cartão de cidadão, através da leitura do mesmo. Um processo similar à assinatura digital, mas que neste caso não carece de uma senha de acesso ao cartão, limitando assim as informações obtidas. O exemplo dado pelo Subdiretor é sinónimo de uma gestão mais cuidada da utilização do papel. No que diz respeito às convocatórias, já as assina digitalmente e envia por email, não sendo necessário imprimir. Curiosamente, a nossa entrevista com o Diretor começou exatamente depois de um processo contrário, assinou uma convocatória que enviou por email, a qual refez durante as interrupções da entrevista pelo facto da data da reunião convocada estar mal. No seguimento da sua resposta foi pedida novamente a confidencialidade, não podendo ser transcrita, ficando, no entanto, o seu conteúdo registado.

Quando questionamos, de uma forma aberta, sem identificar quem eventualmente detém o poder, se através das plataformas informáticas era possível controlar e modelar as dinâmicas deste Agrupamento, foi possível obter uma resposta do Subdiretor assumindo que através da plataforma interna, a INOVAR, é possível controlar as dinâmicas do Agrupamento, sendo o único a assumir que a plataforma usada internamente consegue controlar tudo o que se passa no Agrupamento. Insistimos para obter uma resposta em relação ao poder central, sendo mencionado de novo, desta vez pelo Subdiretor, a questão do controlo por telefone quando, no exemplo dado, são solicitados docentes nas plataformas, sendo a própria DGEST que entra em contato com o Agrupamento para questionar, validar ou confirmar o que foi solicitado, num controlo apertado e

num curto espaço de tempo (Apêndice 62). O CSAE e o Adjunto estão em sintonia neste assunto, considerando que o poder central controla administrativamente o Agrupamento através das plataformas, não o fazendo pedagogicamente. Numa resposta breve, o Diretor considera que em abstrato poderá haver controlo dos agrupamentos, mas no caso deste não sente qualquer controlo ou modelação por parte do poder central.

No final da entrevista ao CSAE tentamos perceber o quanto se sente refém das plataformas informáticas na realização do seu trabalho e demos espaço para se expandir no seu discurso. Afirma não ser totalmente refém das plataformas, porém os prazos exigidos nas mais diversas situações acabam por “condicionar um bocado [...] e pôr mais regras”, evocando o exemplo do mês de agosto, habitual mês de férias, no qual tem de cumprir rigorosamente os prazos, pese embora seja um mês com menos receitas, essas existem sempre, referindo os emolumentos que os alunos tem de pagar para estarem matriculados na escolaridade obrigatória. Os prazos definidos pelo poder central, aliados às diversas requisições que devem ser feitas nos primeiros dias de cada mês, também delimitam no tempo as ações do CSAE, não sendo possível alargar esses prazos pré-definidos. Dá um exemplo concreto, que também presenciamos na nossa investigação, quando, na interrupção letiva da Páscoa, a DGAE deu como prazo limite de preenchimento de uma plataforma a segunda feira de Páscoa, partindo em defesa dos diretores, alertando que, para a forma como a DGAE trabalha, “os diretores parece que não têm direito a vida própria”, dado os prazos estabelecidos.

O discurso flui e questiono como é possível um Diretor, que no caso tem mais de trezentos professores no Agrupamento, lançar os dados de todos os professores, indo ao encontro de um momento de observação feito antes da entrevista, em que abordamos os patamares de acesso às plataformas, confirmando que usa a password do Diretor para inserir os dados dos professores nas plataformas. Justifica com o facto de ter a perfeita noção que o Diretor teria de fazer tudo e não conseguiria, porque na sua opinião “um diretor não é só para ser administrativo [...], para isso, era um diretor administrativo e um diretor pedagógico”, tal como acontece em alguns estabelecimentos de ensino que conhece. Inserir os dados de mais de trezentos docentes, em que as plataformas pedem “data de início de carreira, datas disto, datas da última progressão, se tem aulas assistidas, se não tem, [...] se está por esta circular se está por aquela...tinha de ter apoio [...], mas é a password dele que está lá metida”, indo de novo ao encontro do que afirmou no início da entrevista, quando se referiu das diversas leituras que a legislação portuguesa tem, o que

pode tornar mais complicado preencher uma plataforma, “tinha de ter um apoio [...] mas é a password dele que lá está metida”, permitindo-nos voltar atrás também a uma pergunta já feita sobre os prazos dados, que o CSAE considera muito apertados, porque sendo uma escola de cidade, recebe muitos documentos para validar para os concursos nacionais de professores, em que os processos, os dados, as certidões ficam acumulados no seu Agrupamento, chegando a ter mais de 130 validações de candidaturas a concursos para fazer, “mais uma vez com a password do Diretor ou Subdiretor só”, abrindo assim a possibilidade de também poder ser usada a password do Subdiretor, não existindo qualquer indício que isso aconteça. Reconhece que este tipo de trabalho não é competência dele, e que até tem um amigo próximo, que está no mesmo cargo num outro agrupamento, “que não o faz. Nem quer saber”, expondo que o que faz porque foi um hábito criado de entreajuda desde a eleição deste Diretor. Tendo trabalhado com outro Diretor neste Agrupamento, refere que preparava tudo o que era necessário para esse Diretor agir nas plataformas, mas que nunca soube a sua password da DGAE. Vai mais longe, afirmando que, quando há a necessidade de mudar a password deste Diretor, até é ele que muda e não o Diretor, havendo aqui um nível de confiança muito grande, levando o CSAE a afirmar que: “ele não tinha outro remédio, ou confiava em mim ou estava perdido”, dada a quantidade de plataformas existentes e tempo utilizado nas mesmas. A boa disposição da equipa, termo mencionado pelo Diretor, permite que entre eles o Diretor seja conhecido por RP – relações públicas – dada a quantidade de horas que utiliza no terreno, e não no gabinete, a falar com os pais, a visitar as escolas fora da sede do Agrupamento, nas diversas reuniões para as quais é convocado/convidado e nos corredores a tratar de assuntos dos docentes. Pudemos observar isso mesmo nos nossos dias de observação, foram raras as vezes em que vimos o Diretor, quando estava na sede do Agrupamento, sentado na sua cadeira na sala onde toda a sua equipa de apoio trabalha. Na verdade, este Diretor não tem um gabinete próprio, trabalha numa sala, onde é ostentada na entrada a velhinha placa a dizer *Direcção*, em conjunto com os Adjuntos e o Subdiretor, sem qualquer delimitação do seu espaço de Diretor. Existe sim um gabinete contíguo, onde realizamos as nossas entrevistas, utilizado pelo Diretor para receber e tratar de assuntos mais formais.

Retomando a ideia a que atrás já aludimos, esta análise permite provar que a forma como o Diretor organiza o seu trabalho com os seus parceiros diretos – que ele designa por *equipa* – para contactar com as plataformas, remete para uma lógica colaborativa típica da gestão colegial. Recordemos que, no plano das orientações para a ação, o Decreto-Lei 75/2008, ainda em vigor,

se escreve que o diretor é, como afirmam Silva & Sá, “o órgão unipessoal de administração e gestão” (Silva & Sá, 2017, p. 63). Ainda segundo estes autores, o MEC “foi criando as normas que orientaram a transição de gestão quotidiana da escola, de um órgão de gestão colegial para um órgão unipessoal” (Silva & Sá, 2017, p. 64). Também Martins & Macedo referem que este Decreto-Lei aponta para a “emergência da liderança unipessoal concentrando sobre si vários poderes e competências” (Martins & Macedo, 2017, p. 85), reforçando algo que nos parece relevante destacar quando afirmam que “Importa contextualizar que esta última alteração surge em decorrência de um processo lento e gradual de concentração de poderes no órgão de gestão, ainda que em períodos e em modelos anteriores o órgão de gestão apresentasse uma configuração colegial” (Martins & Macedo, 2017, p. 85). Estas duas investigadoras consideram, ainda, que a centralidade que este Decreto-Lei confere ao Diretor – rosto da escola e responsável pela sua escola ou agrupamento de escolas – “pode ser um factor de erosão da gestão democrática e, conseqüentemente, de fragmentação das práticas de colegialidade dos profissionais, que cada vez se vão tornando mais formais e uniformes.” (Martins & Macedo, 2017, pp. 85-86). Não obstante, da nossa observação do caso concreto do Agrupamento “Asas Abertas”, resulta que, no plano da ação, há aqui, efetivamente, tensões e contradições, na medida que há uma lógica colaborativa, mas, também, bastante hierárquica, já que quem menos contacta com as plataformas é quem está no topo, o Diretor. Podemos inferir que estamos perante uma visão bastante técnica e administrativa do uso diário das plataformas, que se distancia, porém, da prática tida pelo anterior diretor de “Asas Abertas 2”, o qual, como indicia o discurso do CSAE, centralizava em si a administração escolar, nunca *partilhando com ele a sua password pessoal*. Tudo isto são indicadores que o Diretor atual do Agrupamento “Asas Abertas” está plenamente consciente que “o ato de administrar inclui uma vertente técnica (de execução prática) e política (como atividade relacional e de negociação)” (Silva & Sá, 2017, p. 68), delegando, por isso, nos seus colaboradores, numa lógica de confiança. Já no que a questões políticas em torno das plataformas se refere, cabe ao diretor a sua resolução, ou a tomada de diligências para as solucionar. Aquilo que observamos na *praxis* deste diretor vem ao encontro do que afirmam Martins & Macedo, ou seja, “parece existir um leque de possibilidades de lideranças emergentes, assumidas pelos atores ora como mais individuais, ora como mais estratégicas ou, ainda, como mais democráticas” (2017, p. 86). Mais: este gestor afasta-se dessa gestão unipessoal e, no plano da ação, “resiste(...) a esta figura, demonstrando capacidade de produzir(...) orientações próprias

no sentido da democratização da gestão da escola, na qual há uma partilha de poderes e competências, ainda que num registo não formal e informal” (Martins & Macedo, 2017, p. 87).

Na opinião do CSAE, e “com a carga de plataformas sob a responsabilidade do diretor [...], a própria DGAE devia dar uma password para o chefe dos serviços [...], e não dá”, sendo que o CSAE tem uma password, exclusivamente para uso pessoal, sem patamares superiores de acesso nas plataformas, tendo de trabalhar com as passwords que estão sob a responsabilidade do Diretor, voltando a referir que a figura de um diretor administrativo poderia ser uma solução viável para os agrupamentos, “porque em termos de plataformas, o diretor se fosse a levar à risca e só ele a assumir aquilo, ele não fazia outra coisa, não podia ser mais nada”, ficando assoberbado de trabalho nas plataformas, não podendo por isso fazer o seu trabalho de campo. A nossa entrevista acaba de uma forma quase espontânea, porque o CSAE tem de ir a uma escola do Agrupamento, no seu próprio carro, buscar papel para suprir as dificuldades da sede do Agrupamento, embora já tivesse sido pedido esse papel na respetiva plataforma, há mais de um mês (Apêndice 60).

A questão levantada pelo CSAE sobre a possibilidade de existir um diretor pedagógico e um diretor administrativo no órgão de gestão, levou-nos a alterar o guião das entrevistas para os restantes entrevistados, incluindo uma primeira pergunta sobre a possibilidade da atribuição, por parte do poder central, ao CSAE de uma password que lhe desse acesso sem limitação às plataformas, excluindo da pergunta a figura do diretor administrativo, e se isso seria visto como uma divisão de responsabilidades. Para o Adjunto isso seria “aliviar as costas” para o Diretor, corroborando o CSAE afirmando que usam todos a password do Diretor, sendo “tudo responsabilidade dele”, embora efetivamente sejam outros a operar as plataformas (Apêndice 60). O Subdiretor realça que a “responsabilidade do agrupamento é toda do diretor”, e que nas plataformas do ministério só duas pessoas têm acesso a elas, o Diretor e o Subdiretor, deixando claro que os adjuntos e o CSAE não possuem passwords com patamares de acesso passíveis de realizar essas tarefas. No seu ponto de vista, deveriam existir mais pessoas com passwords e patamares de acesso a essas plataformas, por forma a ficar registado quem fez o ato, lembrando que mesmo na plataforma SIGRHE a password do Subdiretor não permite ter acesso a todos os campos, como tem o Diretor. Remete para o exemplo da plataforma ENES, na qual fica registado efetivamente quem fez o ato, considerando que, tal como é possível nessa, também deveria ser possível nas outras do MEC (Apêndice 62). Para o Diretor, a possibilidade de delegação de

poderes, poderia passar exatamente por uma autenticação diferente nas plataformas, e daí advir a necessidade de uma atribuição de uma password a quem fosse delegado esse poder. É favorável aos poderes delegados, mas não num contexto de desresponsabilização. No caso dos poderes não delegados, como acontece neste Agrupamento, diz-nos frontalmente que a responsabilidade é só do Diretor, alegando que

“qualquer password que alguém use ou se alguém entra é da exclusiva responsabilidade do diretor. E o que alguém fizer com a password de um poder não delegado, é porque o diretor lha deu, e quer goste quer não goste, tem que assumir as consequências dessa situação, porque é um poder dele” (Apêndice 63)

assumindo deste modo que todos os atos exercidos no seu Agrupamento, serão sempre responsabilidade dele.

Quando introduzimos a expressão diretor administrativo nas nossas questões, a rejeição foi tal por parte do Diretor que fomos interrompidos por um claro “não”, tendo explicado de seguida que discorda, “muito mais se não tivesse uma hierarquia de poder do pedagógico sobre o administrativo. Porque, todas as decisões administrativas, têm uma relevância pedagógica”, e sendo a parte administrativa o fiel cumprimento da lei numa estrutura fechada, não iriam ao encontro das decisões pedagógicas, que são muito mais amplas. Tendo em conta que algumas das decisões administrativas passam por questões financeiras, nomeadamente no que concerne à pouca disponibilidade financeira com que os agrupamentos se deparam, alude ao facto de um diretor administrativo poder tomar decisões tendo em conta menores custos, o que na verdade se irá cruzar com a ação educativa, e “ao contrário de algumas filosofias talvez mais liberais que aí andam, não são coisas distintas, são coisas que têm de estar intimamente ligadas e com uma supremacia do ato pedagógico, da direção pedagógica, sobre a administrativa”, podendo esse distanciamento dos atos administrativos relativamente à parte pedagógica gerar conflito entre as partes. Seria um risco, “se o estado por fins financeiros, criasse figuras como essas, cujo objetivo é controlar despesa”, o que obviamente iria tolher as decisões pedagógicas que os diretores tivessem de tomar. São necessários, nos agrupamentos, atores para garantir o bom funcionamento da parte administrativa, assim como é necessária uma assessoria capacitada na parte jurídica, que não existe, para que as questões pedagógicas sejam mais direcionadas para os diretores. A gestão da carreira dos professores, agora entregue aos diretores, poderia ser gerida

pelos serviços administrativos e pelo chefe dos serviços, dada a formalidade administrativa do ato e do conhecimento mais aprofundado que um chefe de serviços supostamente tem. A figura do diretor administrativo, “instintivamente já existe” segundo o Diretor, considerando que o CSAE cumpre esse papel, embora não seja reconhecido de uma maneira formal pelo sistema, tendo o poder de não seguir as diretivas do Diretor, se estas estiverem em desacordo com as leis e procedimentos vigentes, gozando assim de alguma autonomia de decisão caso o ato não seja administrativamente correto (Apêndice 63).

À semelhança do que acontece nas escolas profissionais, o Adjunto admite que a figura do diretor administrativo traria mais disponibilidade de tempo para a parte pedagógica, não podendo ser, como acontece com a atual legislação, a mesma pessoa a assumir os dois cargos. No seu modo descontraído de responder, acaba por referir que o Diretor se dedica mais à parte pedagógica, enquanto os demais se dedicam ao trabalho administrativo, opinião coincidente com a do CSAE. A pressão de usar a password do Diretor nas plataformas é elevada, dado que às vezes está a “jogar com a vida das pessoas”, referindo-se à progressão na carreira docente (Apêndice 61).

Da mesma opinião comunga o Subdiretor, referindo o ensino particular como exemplo onde coabitam dois diretores com funções diferenciadas, admitindo que no Agrupamento “quase que há um bocadinho isso”, subentendendo que o Diretor se dedica mais à parte pedagógica. No entanto, entende que “a escola é uma empresa! E precisa de um gestor. Precisa de alguém que efetivamente tenha características de gestor administrativo”, tendo uma visão antagónica à do Diretor. Recorda a sua saída de presidente do conselho diretivo, no início da década de 90, quando afirmou “que não voltava [...] enquanto o ministério não visse que as escolas tinham de ser geridas como uma empresa [...], enquanto não pudéssemos fazer a gestão como se faz numa empresa”, tendo uma visão empresarial única neste grupo de entrevistados. Na verdade, ainda não tem “o poder de mandar embora quem efetivamente queria”, fundamentando que era “extremamente importante”, na medida em que existem “efetivamente agentes (no) ensino [...], que não está cá a fazer nada, e eu não estou a falar de docentes, estou a falar de tudo em geral, o que torna extremamente difícil a gestão da escola”, dando a entender que se fosse detentor desse poder, poderia ter uma gestão mais assertiva do Agrupamento. Recorre a um exemplo do seu Agrupamento, de

“uma assistente operacional, que me dizia [...], que está aqui, mas não é para trabalhar. [...] Mas está-me a ocupar um lugar. De alguém que efetivamente quer trabalhar [...]. Eu tinha que ter poder, como tem uma empresa, como tem um gestor de um colégio privado, de dizer: «Olhe, se não quer trabalhar, então, boa viagem.» Então vamos contratar quem quer trabalhar. E isto ainda não existe. [...] Pode ser que um dia” (Apêndice 62),

acreditando que ainda é possível existir mudanças no tipo de gestão escolar, que lhe permitam exercer o poder tal como o concebe.

3 Análise do Questionário aos Diretores de Turma

Este questionário aos Diretores de Turma do Agrupamento “Asas Abertas” foi elaborado no *Google Forms*, com o seguinte endereço <https://forms.gle/BoxiFHwJTHUgkTZ37>, e enviado, a nosso pedido, pelo Diretor a todos os Diretores de Turma e Professores Titulares do 1º ciclo do ensino básico do Agrupamento, considerando desde logo que o Professor Titular de turma é também um Diretor de Turma, pelas iguais funções que exerce perante a turma e o Agrupamento (Ver apêndice I. F).

Dividimos o questionário em 3 partes distintas, uma primeira parte recolhendo informações sobre os respondentes, uma segunda parte onde quisemos obter respostas sobre a utilização por estes da plataforma interna INOVAR, as suas opiniões, interação e aplicação no seu dia a dia enquanto Diretores de Turma, e uma última parte onde quisemos aferir conhecimentos e opiniões sobre as plataformas utilizadas pelo MEC.

As perguntas foram elaboradas por forma a que os respondentes se conseguissem sentir confortáveis nas respostas. Para isso, concebemos campos de resposta em forma de caixas de seleção com várias opções, sendo a resposta de opção única, e colunas de seleção com resposta única em cada linha de opção. Utilizamos uma escala de satisfação de 1-5 em várias perguntas, com base na escala Likert, em que 1 é considerado nada intuitiva e 5 muito intuitiva, e também 1 para nada e 5 para completamente, noutras questões. Elaboramos também perguntas de campo aberto, para os respondentes poderem explicar as suas opiniões sem estarem restringidos às opções de resposta.

A este questionário responderam 43 dos 128 Diretores de Turma do Agrupamento, sendo esta uma amostragem de 33,59% dos potenciais respondentes. Os gráficos apresentados relativamente a este questionário foram elaborados pelo próprio *Google Forms*, tendo em conta as respostas dadas pelos respondentes em cada pergunta, com exceção do gráfico relativo à pergunta 3.

3.1 Questionário - 1ª parte - Dados dos respondentes

Os respondentes deste questionário são maioritariamente do sexo feminino, 37 (86%), sendo os restantes 6 (14%) do sexo masculino. A idade dos Diretores de Turma é acima dos 30 anos, situando-se a maioria, 22 (51,2%), na faixa etária dos 50-59 anos, 11 (25,6%) na faixa etária dos 40-49 anos, 8 (18,6%) acima dos 60 anos e 2 (4,7%) têm entre 30-39 anos (Ver apêndices 64 e 65). Obtivemos respostas dos mais variados grupos disciplinares, sendo o mais representativo o grupo dos Professores Titulares do 1º ciclo, grupo 110, com 14 (32,6%) respondentes, seguido dos grupos 330 e 510 com 4 (9,3%) respondentes de cada grupo, 3 (7,0%) de cada um dos grupos 420, 500 e 620, 2 (4,7%) respondentes de cada um dos grupos 240, 400 e 520, e 1 (2,3%) de cada um dos grupos 120, 220, 230, 250, 300 e 550 (Ver apêndice 66).

Na sua maioria, 31 (72,1%), os Diretores de Turma têm mais de 20 anos de serviço, seguidos de 8 (18,6%) entre 15-19 anos de serviço, 3 (7%) entre 10-14 anos de serviço e 1 (2,3%) entre 1-4 anos de serviço³⁷ (Ver apêndice 67).

Os respondentes exercem o seu cargo de gestão intermédia no 1º ciclo, 15 (34,9%), 11 (25,6%) no ensino secundário, 9 (20,9%) no 3º ciclo, 5 (11,6%) no 2º ciclo e 3 (7,0%) nas turmas do ensino profissional. Foi possível assim obter respostas de Diretores de Turma de todos os níveis de ensino. Dos Diretores de Turma respondentes, 14 (32,6%) lecionam no Agrupamento entre 1-3 anos, 12 (27,9%) há mais de 15 anos, 7 (16,3%) entre 4-6 anos, 6 (14,0%) entre 13-15 anos e 4 (9,3%) entre 10-12 anos. Podemos observar que a maioria dos respondentes, 22 (51,2%), já leciona neste Agrupamento há mais de 10 anos. Na sua carreira como professores, 36 (83,7%) já

³⁷ levantando-nos dúvidas a resposta deste último, dado que, nas restantes questões, se enquadrava como tendo entre 50-59 anos, mais de 10 anos com o cargo de Diretor de turma e lecionando neste Agrupamento entre 13-15 anos. Independentemente do erro que poderá originar nas percentagens, optamos por incluir a resposta dada pelo respondente, entendendo que a margem de erro de 2,3% não implicaria uma alteração significativa nos resultados finais desta questão (Ver apêndice 67).

exerceram o cargo de Diretor de Turma mais de 10 anos, 3 (7,0%) entre 7-9 anos, 3 (7,0%) entre 4-6 anos e somente 1 (2,3%) exerceu o cargo de Diretor de Turma entre 1-3 anos. Neste Agrupamento, 20 (46,5%) dos respondentes já exerceram o cargo de Diretor de Turma durante mais de 10 anos, 16 (37,2%) entre 1-3 anos, 4 (9,3%) entre 4-6 anos e 3 (7,0%) entre 7-9 anos. Objetivamente, este Agrupamento atribui o importante cargo de gestão intermédia, Diretor de Turma, preferencialmente aos docentes com mais anos de serviço, que lecionam no Agrupamento há vários anos e que possuem experiência no cargo há longos anos, independentemente de essa experiência ter sido adquirida antes de ingressar no Agrupamento, confrontados os dados dos 22 (51,2%) Diretores de Turma que lecionam no Agrupamento há mais de 10 anos, com os 36 (83,7%) que exercem o cargo há mais de 10 anos, tendo em conta que 20 (46,5%) deles exercem esse cargo no Agrupamento há mais de 10 anos (Ver apêndices 68, 69, 70 e 71).

Antecipadamente colocamos uma questão sobre a utilização do email institucional fornecido pelo Agrupamento, utilizado no login da plataforma interna usada do Agrupamento, e que serve de comunicação dentro deste, no sentido de aferir o uso generalizado do mesmo. Dos respondentes 29 (67,4%) afirmam utilizar o email institucional sempre, 12 (67,4%) utilizam frequentemente, 1 (2,3%) ocasionalmente e 1 (2,3%) raramente. Nenhum dos respondentes afirmou nunca usar o email institucional. No contato com os docentes da turma, 25 (58,1%) indicam que utilizam o email institucional sempre, 9 (20,9%) utilizam frequentemente, 5 (11,6%) ocasionalmente, 2 (4,7%) raramente e 2 (4,7%) afirmam nunca usar. Relativamente ao contato com os encarregados de educação, 22 (51,2%) usam sempre o email institucional, 10 (23,3%) frequentemente, 2 (4,7%) ocasionalmente, 3 (7,0%) raramente e 6 (14,0%) nunca usam esse meio de comunicação. No contato com os alunos, 10 (23,3%) usam sempre o email institucional, 6 (14,0%) frequentemente, 5 (11,6%) ocasionalmente, 7 (16,3%) raramente e 15 (34,9%) nunca usam o email institucional. Relativamente ao contato com o órgão de gestão, 31 (72,1%) docentes utilizam sempre o email institucional, 6 (14,0%) frequentemente, 3 (7,0%) ocasionalmente e 3 (7,0%) raramente. Nenhum dos respondentes afirmou não usar o email institucional no contato com o órgão de gestão. Embora haja um uso generalizado deste email, pode notar-se alguma resistência no uso do email institucional na comunicação com os alunos. Veremos mais à frente, na segunda parte deste questionário, qual a prioridade de comunicação entre os Diretores de Turma e os alunos.

Na última questão desta 1ª parte, procuramos aferir a qualidade dos conhecimentos informáticos dos Diretores de Turma. Para 29 (67,4%) dos respondentes, os seus conhecimentos são médios, 10 (23,3%) consideram os seus conhecimentos baixos e 4 (9,3%) atenta que os seus conhecimentos são avançados.

3.2 Questionário - 2ª parte - Plataforma INOVAR

Utilizando uma escala de 1-5, em que 1 corresponde a nada intuitiva, e 5 muito intuitiva, começamos por avaliar a empatia dos Diretores de Turma para com a plataforma interna INOVAR. Dos respondentes, 25 (58,1%) consideram a plataforma bastante intuitiva, 10 (23,3%) intuitiva, 5 (11,6%) muito intuitiva e 3 (7,0%) pouco intuitiva. Globalmente, os Diretores de Turma têm uma avaliação positiva da plataforma interna usada no Agrupamento. A maior parte destes, 32 (74,4%), nunca recebeu formação para trabalhar com a plataforma INOVAR. Enquanto Diretores de Turma, 39 (90,7%), consideram que a plataforma é útil para a sua gestão no cargo, enquanto 4 (9,3%) consideram que a plataforma não é útil. Estas respostas negativas foram dadas na totalidade por Professores do 1º ciclo (Ver apêndices 75, 76 e 77).

Dos mais variados relatórios que a plataforma interna pode gerar, 21 (48,8%) Diretores de Turma afirmam que frequentemente utilizam esses relatórios, 11 (25,6%) utilizam sempre, 7 (16,3%) ocasionalmente, 3 (7,0%) raramente e 1 (2,3%) nunca os utiliza, curiosamente também um professor do 1º ciclo. Para 30 (69,8%) dos respondentes, a plataforma ajuda a monitorizar melhor os alunos, considerando os restantes 13 (30,2%) que a plataforma não presta qualquer auxílio nesse campo. Já em relação à monitorização das disciplinas dos outros docentes da turma através da plataforma, as respostas são mais equilibradas, considerando 21 (48,8%) que a plataforma ajuda a monitorizar os outros docentes e 22 (51,2%) que a plataforma em nada contribui. Este número de respostas afirmativas pode indiciar um conceito de poder de cargo e de controlo através da plataforma (Ver apêndices 78, 79 e 80).

Numa pergunta aberta, solicitamos a opinião dos Diretores de Turma sobre a possibilidade de a plataforma interna ser um meio de controlar o trabalho destes. Obtivemos respostas variadíssimas, no entanto iremos destacar algumas delas que nos parecem relevantes para esta

investigação. Um dos docentes do 1º ciclo desvaloriza totalmente o facto de poder ser controlado através da plataforma, afirmando que

“O que possam fazer com a análise dos dados é-me totalmente indiferente porque podem obter resultados mas que não espelham, em nada, a realidade do nosso profissionalismo. Em Educação, estamos muito pior que na Justiça: os recursos disponibilizados (1 computador para 5 professores) não permitem aferir da capacidade ou competência de quem trabalha mas antes e tão só, da qualidade dos recursos (indiscutivelmente miseráveis) de que dispõem as escolas para executar o trabalho. Bastará dizer que se espera mais de 20 minutos para que o computador esteja apto a executar tarefas...” (Ver apêndice 81).

Este Diretor de Turma considera que os meios que tem à disposição, só por si, são insuficientes para que possa executar as suas tarefas, e defende que nem será por esse meio que se pode aferir a competência e profissionalismo de um Diretor de Turma. Indo ao encontro do que poderia indicar um conceito de poder de cargo e de controlo, um respondente afirma que o controlo através da plataforma é possível, assim como “Da mesma forma que como docentes conseguimos monitorizar-nos uns aos outros, também o nosso trabalho pode ser controlado.”, demonstrando que, dentro do Agrupamento há um controlo entre pares que nunca foi mencionado. Outros acreditam que poderá existir um controlo efetivo por parte de quem administra a plataforma, “dado que tudo o que faço está sempre acessível para os administradores da plataforma.”, uma opinião partilhada por outro Diretor de Turma, quando afirma que “Se houver interesse em fazê-lo, com perfil de administrador há acesso a muita informação.”, indo mais longe um outro, sendo da opinião que “Através das plataformas digitais, o controlo é total. Horas de entrada e saída na plataforma, itens consultados, número de vezes de acesso...”, deixando aqui em aberto uma opinião mais abrangente acerca das plataformas, e o seu poder de controlo, insinuando que, se quem a administra assim o quiser, o pode fazer tendo em conta estas opiniões.

Numa visão contrária, outro docente acha que não há controlo do seu trabalho, considerando que

“A acumulação de informação tem como objetivo permitir ao diretor de turma ter um acesso mais rápido a informações, por exemplo de caráter disciplinar, que possam ocorrer nas diferentes disciplinas e poder transmitir essas situações aos encarregados de educação, ou à Direção da Escola com a maior brevidade” (Ver apêndice 81),

sendo a sua opinião corroborada por um outro Diretor de Turma, afirmando este que “É apenas uma forma de facilitar o trabalho inerente à função de diretor de turma”, não vendo estes docentes motivos para que o seu trabalho seja efetivamente controlado através da plataforma. Numa posição mais imparcial, outro docente afirma que o seu “agrupamento aposta na autonomia e responsabilidade dos docentes. Executo as tarefas inerentes aos cargos por considerar importantes e necessárias não por achar que alguém controla”, desvalorizando assim qualquer ato de controlo que possa existir. Um Diretor de Turma refere que o Agrupamento poderia controlar o seu trabalho, mas “apenas o trabalho burocrático”, sendo o único Diretor de Turma a designar o seu trabalho com a plataforma como burocrático.

As respostas a esta questão são variadas, no entanto, podemos observar que as respostas que apontam no sentido do não controlo através das plataformas são menores que as que apontam no sentido positivo do controlo efetivo (Ver apêndice 81).

Sobre as possíveis desvantagens na utilização da plataforma, enquanto Diretor de Turma, e também numa questão aberta, foi nossa intenção perceber se existiam algumas desvantagens na ótica do utilizador. Alguns dos respondentes queixam-se do “Excesso de relatórios de reduzida ou nenhuma utilidade”, ou de “Demasiados menus disponíveis, por vezes com informações parecidas.”, consideram que a plataforma “Devia ser de mais fácil consulta, mais clara e avisar o DT de forma mais clara.” Para outro a plataforma não é “Nada intuitiva, o que gera excessivas perdas de tempo na busca da melhor forma de funcionamento”, indo um respondente mais além, quando afirma que

“Ao alojar numa plataforma todo o tipo de informação, formulários, etc., exige-se que o Diretor de Turma domine a plataforma para de lá retirar aquilo de que necessita. No entanto, com tanta informação, é difícil encontrar-se o que é necessário de uma forma rápida e num curto espaço de tempo” (Ver apêndice 82).

Existindo um relato sobre a pouca formação recebida para operar a plataforma, em que o docente explica que

“Os DTs deveriam ter algum acesso a alguma formação geral para utilização da plataforma; há relatórios predefinidos que não são utilizados (a mais); as etiquetas dos relatórios deveriam ser intuitivas; os não estão organizados de modo intuitivo; há relatórios que surgem

em vários separadores,...parece-me que acrescentam/reorganizam menus, relatórios, opções, perfis, etc sem critério” (Ver apêndice 82).

Surge de novo um comentário, não relacionado com o respondente da pergunta anterior, que se cinge a dizer somente que “É só mais uma burocracia”, considerando ele que a operacionalização da plataforma é também um ato burocrático.

Dois respondentes reavivam de novo os recursos disponíveis para operar as plataformas, afirmando um deles que “[...] nem acesso a internet temos capaz de ser utilizada em tempo real, nem mesmo paraíso de recursos informáticos disponíveis online, sejam das editoras ou pessoais. Os computadores, criados para o sistema Windows XP, são do final do século passado... Autênticos dinossauros.”; um outro Diretor de Turma diz que “No local de trabalho *nem*³⁸ sempre é possível utilizar por falta de meios: *internet* muito fraca e com computadores completamente obsoletos”, dando claramente estes dois respondentes a ideia que as escolas estão apetrechadas com computadores de fraca qualidade. As opiniões são também, neste caso, bastante diferentes, tendo em conta que só 15 (34,9%) Diretores de Turma dizem não sentir desvantagens com o uso da plataforma interna, no seu cargo de gestão intermédia (Ver apêndice 82).

A pergunta seguinte era no sentido de aferir se a plataforma facilitava a comunicação com os demais atores, no caso: Alunos; Encarregados de Educação; Docentes da Turma e Órgão de Gestão. Relativamente aos alunos, 27 (62,8%) Diretores de Turma consideram que a plataforma não facilita a comunicação, 16 (37,2%) são da opinião que a plataforma é útil nesta comunicação. No que diz respeito aos Encarregados de Educação, 29 (67,4%) acham que a plataforma é útil, e 14 (32,6%) consideram a plataforma não útil para comunicar com os Encarregados de Educação. No que concerne à comunicação com os docentes da turma, 29 (67,4%) acham que a plataforma é útil nessa comunicação e 14 (32,6%) consideram a plataforma não útil para comunicar com os docentes da turma. Relativamente à comunicação com o órgão de gestão, 25 (58,1%) referiram que a plataforma facilitava essa comunicação e 18 (41,9%) não vêem qualquer vantagem do uso da plataforma para este tipo de comunicação. Com a exceção da comunicação com os alunos, os Diretores de Turma consideram maioritariamente que, a plataforma facilita a comunicação entre os Encarregados de Educação, os docentes da turma e o órgão de gestão (Ver apêndice 83).

³⁸ Correção ortográfica nossa: bem para nem

Permitindo a plataforma interna INOVAR a comunicação entre todos os atores do Agrupamento, foi nosso intuito aferir, nas 4 questões seguintes, o uso da plataforma nas comunicações com os diversos atores, dando assim outras opções de resposta para perceber qual das opções é usada maioritariamente nessas comunicações. Na forma como comunicam com os Encarregados de Educação, 27 (62,8%) afirmam que nunca utilizam o email pessoal, 7 (16,3%) usam raramente, 5 (11,6%) usam ocasionalmente, 2 (4,7%) utilizam frequentemente e 4 (9,3%) usam frequentemente o email pessoal para contactar com os Encarregados de Educação. Na comunicação com os Encarregados de Educação através do email institucional, 8 (18,6%) nunca o utilizam, 5 (11,6%) utilizam raramente, 3 (7,0%) usam ocasionalmente, 11 (25,6%) utilizam frequentemente e 16 (37,2%) usam esse recurso sempre. Relativamente à comunicação pela plataforma INOVAR, 12 (27,9%) afirmam nunca usar esse meio de comunicação, 7 (16,3%) utilizam raramente, 7 (16,3%) usam esse meio de comunicação ocasionalmente, 12 (27,9%) utilizam a plataforma para comunicar frequentemente e 5 (11,6%) afirmam utilizar sempre a plataforma para comunicar com os Encarregados de Educação. Na comunicação com os Encarregados de Educação, feita pelo telefone/telemóvel pessoal, 14 (32,6%) afirmam nunca usar este meio de comunicação, 10 (23,3%) usam raramente, 3 (7,0%) utilizam ocasionalmente, 14 (32,6%) usam frequentemente e 2 (4,7%) afirmam usar sempre o seu telefone/telemóvel pessoal. A utilização do telefone/telemóvel da escola, na comunicação com os Encarregados de Educação, 1 (2,3%) afirma nunca usar esse meio de comunicação, 7 (16,3%) usam raramente, 6 (14%) utilizam ocasionalmente, 22 (51,2%) fazem uma utilização frequente e 7 (16,3%) recorrem a este meio de comunicação sempre. Questionamos, por fim, se a comunicação era feita presencialmente com os Encarregados de Educação, 2 (4,7%) afirmam que o fazem raramente, 11 (25,6%) ocasionalmente, 25 (58,1%) comunicam presencialmente frequentemente e 5 (11,6%) fazem-no sempre presencialmente com os Encarregados de Educação (Ver apêndice 84).

Podemos observar que os Diretores de Turma dão prioridade, em 1º lugar, ao contato presencial para comunicar com os Encarregados de Educação, em 2º lugar, surge o contato pelo telefone/telemóvel da escola, em 3º lugar, o email institucional, surgindo somente em 4º lugar a plataforma INOVAR, que, relembramos, foi implementada para facilitar a comunicação entre os atores do Agrupamento, não estando neste caso a cumprir essa missão.

As comunicações com os alunos, através destas 6 hipóteses de resposta colocadas à disposição dos respondentes, revelam que 27 (62,8%) dos Diretores de Turma não comunica com

os alunos pelo email pessoal, 7 (16,3%) fazem-no raramente, 3 (7,0%) ocasionalmente, 3 (7,0%) frequentemente e 3 (7,0%) comunicam sempre com os alunos pelo seu email pessoal. Pelo email institucional, 16 (37,2%) dos Diretores de Turma nunca usam esse meio de comunicação, 9 (20,9%) fazem-no raramente, 4 (9,3%) ocasionalmente, 11 (25,6%) frequentemente e 4 (9,3%) utilizam o email institucional sempre na comunicação com os alunos. Usando a plataforma INOVAR na comunicação com os alunos, 28 (65,1%) destes Diretores de Turma nunca usam a plataforma como meio de comunicação, 8 (18,6%) usam raramente, 5 (11,6%) ocasionalmente e 2 (4,7%) assumem que a utilizam frequentemente como meio de comunicação com os alunos. De salientar que nenhum Diretor de Turma assumiu usar sempre a plataforma como meio de comunicação com os alunos. No uso do telefone/telemóvel pessoal para comunicação com os alunos, 33 (76,7%) admite nunca o fazer, 4 (9,3%) fá-lo raramente, 3 (7,0%) ocasionalmente, e 3 (7,0%) entram em contato com os alunos frequentemente usando o seu telefone/telemóvel pessoal. Também aqui podemos observar que nenhum dos Diretores de Turma usa sempre o seu telefone/telemóvel para contactar os alunos. Usando o telefone/telemóvel da escola para contactar os alunos, 27 (62,8%) nunca usam esse método, 8 (18,6%) usam raramente, 3 (7,0%) ocasionalmente, 4 (9,3%) frequentemente e somente 1 (2,3%) indica que utiliza sempre esse modo de comunicação com os alunos. De forma presencial, 36 (83,7%) dos Diretores de Turma dão primazia, e fazem sempre esse contato presencial, 5 (11,6%) fazem-no frequentemente, 1 (2,3%) ocasionalmente e 1 (2,3%) nunca usa esse método de contato (Ver apêndice 85).

Com os dados recolhidos, podemos notar que os Diretores de Turma dão prioridade, em 1º lugar, ao contato presencial para comunicar com os alunos, em 2º lugar, surge o contato pelo email institucional, em 3º lugar, o email pessoal, em 4º lugar, o telefone/telemóvel da escola, em 5º lugar a plataforma INOVAR, um lugar muito baixo, só tendo superado a utilização do telefone/telemóvel pessoal, na comunicação com os alunos. Mais uma vez, podemos observar que o uso da plataforma interna, como meio de comunicação entre os atores, não é usada como preferencial, ficando neste caso numa posição secundária de utilização.

Relativamente ao contato com os docentes que lecionam na turma onde exercem o cargo de gestão intermédia, 14 (32,6%) nunca utilizam o email pessoal nessa comunicação, 11 (25,6%) usam raramente, 7 (16,3%) utilizam ocasionalmente, 8 (18,6%) frequentemente e 3 (7,0%) utilizam sempre o email pessoal no contato com os outros docentes da turma. O email institucional nunca é usado por 1 (2,3%) dos Diretores de Turma no contacto com os outros docentes da turma, 3

(7,0%) utilizam ocasionalmente, 22 (51,2%) frequentemente e 17 (39,5%) utilizam sempre o email institucional para contactar os outros docentes da turma. Para contactar os docentes da turma, 18 (41,9%) nunca usam a plataforma INOVAR, 11 (25,6%) utilizam raramente, 6 (14,0%) ocasionalmente, 7 (16,3%) frequentemente e apenas 1 (2,3%) usa a plataforma interna para comunicar com os docentes da turma. Usar o telefone/telemóvel pessoal para contactar os docentes da turma, 1 (2,3%) nunca o faz, 7 (16,3%) fazem-no raramente, 10 (23,3%) ocasionalmente, 19 (44,2%) frequentemente e 6 (14,0%) utilizam sempre o telefone/telemóvel pessoal para contactar os docentes da turma. O uso do telefone/telemóvel da escola para contactar os docentes da turma, é feito por 10 (23,3%) Diretores de Turma, que o fazem frequentemente, 15 (34,9%) fazem-no ocasionalmente, 13 (30,2%) raramente e 5 (11,6%) nunca utilizam o telefone/telemóvel da escola para fazer o contacto com os outros docentes da turma. O contacto feito de forma presencial com os docentes da turma é realizado por 13 (30,2%) Diretores de Turma sempre, 28 (65,1%) frequentemente, 1 (2,3%) ocasionalmente e 1 (2,3%) afirma nunca fazer esse tipo de contacto com os docentes da turma (Ver apêndice 86).

Observados os dados recolhidos, podemos atentar que a comunicação é feita com os docentes da turma de forma presencial é a mais utilizada pelos Diretores de Turma, surgindo em 2º lugar o contacto pelo email institucional, o telefone/telemóvel pessoal surge em 3º lugar, em 4º lugar, a utilização do email pessoal, em 5º lugar, o contacto pelo telefone/telemóvel da escola e, por último, surge a plataforma INOVAR como meio de comunicação entre o Diretor de Turma e os restantes docentes da Turma. Sendo a plataforma INOVAR usada por todos os docentes da turma, onde registam os seus sumários, as faltas dos alunos, as ocorrências, entre outros, observamos, mais uma vez, que a plataforma interna, usada por todos os atores envolvidos nesta questão, não é um meio de comunicação entre eles, sendo mesmo a última escolha dos Diretores de Turma respondentes, para comunicar com os restantes docentes. Podemos afirmar que, também neste caso, a plataforma INOVAR não é usada para cumprir uma das suas valências, a comunicação entre os atores.

Na comunicação entre os Diretores de Turma e o órgão de gestão, 20 (46,5%) Diretores de Turma nunca usam o seu email pessoal, 13 (30,2%) utilizam o email pessoal raramente, 7 (16,3%) fazem-no ocasionalmente e 3 (7,0%) utilizam frequentemente o seu email pessoal para contactar o órgão de gestão. O email institucional é sempre usado nessa comunicação por 21 (48,8%) Diretores de Turma, 12 (27,9%) utilizam esse meio de comunicação frequentemente, 6

(14,0%) ocasionalmente e 4 (9,3%) utilizam o email institucional raramente para comunicar com o órgão de gestão. A comunicação com o órgão de gestão através da plataforma INOVAR nunca é feita por 29 (67,4%) dos Diretores de Turma, 5 (11,6%) utilizam-na raramente, 7 (16,3%) fazem-no ocasionalmente, 1 (2,3%) frequentemente e 1 (2,3%) utiliza sempre a plataforma interna como meio de comunicação com o órgão de gestão. O contacto com o órgão de gestão por meio do telefone/telemóvel pessoal dos Diretores de Turma é feito sempre por 7 (16,3%) Diretores de Turma, 15 (34,9%) fazem-no frequentemente, 13 (30,2%) ocasionalmente, 5 (11,6%) raramente e 3 (7,0%) nunca utilizam o telefone/telemóvel pessoal para comunicar com o órgão de gestão. O telefone/telemóvel da escola nunca é utilizado por 13 (30,2%) Diretores de Turma na comunicação com o órgão de gestão, 8 (18,6%) utilizam raramente, 11 (25,6%) ocasionalmente, 8 (18,6%) frequentemente e 3 (7,0%) utilizam sempre o telefone/telemóvel da escola para comunicar com o órgão de gestão. De forma presencial, 1 (2,3%) dos Diretores de Turma afirma que nunca faz esse tipo de comunicação com o órgão de gestão, 4 (9,3%) fazem-no ocasionalmente, 26 (60,5%) frequentemente e 12 (27,9%) fazem sempre de forma presencial a comunicação com o órgão de gestão (Ver apêndice 87).

Podemos aferir, com a análise dos dados recolhidos, que os Diretores de Turma preferem uma comunicação de forma presencial com o órgão de gestão. Utilizam em 2º lugar o email institucional como meio de comunicação, em 3º lugar utilizam o telefone/telemóvel pessoal, seguido em 4º lugar pelo telefone/telemóvel da escola, em 5º lugar usam o email pessoal e, por último, utilizam a plataforma interna como meio de comunicação com o órgão de gestão. É possível verificar que a plataforma interna não é, mais uma vez, utilizada como meio de comunicação. Neste caso, sendo os membros do órgão de gestão administradores da plataforma interna, e mesmo que não o fossem, todas as comunicações feitas através da plataforma seriam recebidas de imediato, como se de um email se tratasse, pelo órgão de gestão, ficando sempre registado na plataforma a comunicação do Diretor de Turma, assim como acontece, por exemplo, com as comunicações das ocorrências dos alunos. Os dados recolhidos são objetivos, não sendo possível aferir se os respondentes não utilizam a plataforma por opção ou desconhecimento de tal função da mesma.

Para avaliar a forma como a plataforma INOVAR simplificou o trabalho dos Diretores de Turma, utilizamos uma questão com avaliação de 1-5, em que 1 corresponde a nada e 5 corresponde a completamente. Para 4 (9,3%) Diretores de Turma a plataforma INOVAR em nada

simplificou o seu trabalho como Diretor de Turma, 3 (7,0%) consideram que pouco simplificou, para 15 (34,9%) simplificou o seu trabalho, 10 (23,3%) atentam que simplificou bastante e 11 (25,6%) afirmam que simplificou completamente (Ver apêndice 88).

Sobre o acesso e tratamento dos dados inseridos pelos Diretores de Turma na plataforma INOVAR, solicitamos aos respondentes que nos dessem o seu ponto de vista sobre quem tem acesso a esses dados e posterior tratamento. Para 26 (60,5%) dos respondentes, o CSAE tem acesso a esses dados, 2 (4,7%) consideram que não tem acesso e 15 (34,9%) desconhecem esse facto. No que diz respeito ao coordenador dos Diretores de Turma, 15 (34,9%) respondem que tem acesso aos dados, 4 (9,3%) consideram que não e 24 (55,8%) desconhecem se o coordenador dos Diretores de Turma tem acesso a esses dados. Relativamente ao acesso por parte do Diretor, 41 (95,3%) consideram que tem acesso e 2 (4,7%) afirmam desconhecer esse acesso por parte do Diretor. No que diz respeito ao conselho pedagógico, 8 (18,6%) afirmam que o conselho pedagógico tem acesso aos dados, 29 (67,4%) desconhecem e 6 (14%) dizem que não há acesso por parte do conselho pedagógico. O acesso aos dados por parte do conselho geral segue a mesma linha, 28 (65,1%) dizem desconhecer, 8 (18,6%) afirmam que há acesso aos dados e 7 (16,3%) dizem que não existe acesso aos dados por parte do conselho geral (Ver apêndice 89).

Relativamente à finalidade dada, e respetivo tratamento dos dados inseridos na plataforma interna pelas estruturas do Agrupamento, numa pergunta de resposta múltipla, em que alguns respondentes optaram por várias respostas em simultâneo, no que concerne ao CSAE, 1 (2,3%) considera que tem como objetivo produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação, e simultaneamente responde desconhecer se gera outros relatórios ou se controla os Diretores de Turma, 2 (4,7%) consideram que pode produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação e produzir relatórios para o Ministério da Educação, tendo respondido em simultâneo não ter conhecimento se há controlo dos Diretores de Turma pelo CSAE, 4 (9,3%) dizem que só produz relatórios, internos, a partir dessa informação, 5 (11,6%) responderam que somente produz relatórios para o Ministério da Educação, 11 (25,6%) consideram que só produz relatórios para o Ministério da Educação e relatórios, internos, a partir dessa informação, e 20 (46,5%) dizem não ter conhecimento se o CSAE faz qualquer tratamento dos dados inseridos por estes na plataforma INOVAR. É apresentada na tabela abaixo a multiplicidade de respostas obtidas (cf. Apêndice 90).

Tabela 1 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao CSAE

Respostas	Nº. de respostas
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Não tenho conhecimento (relativamente aos relatórios para o MEC e controlo do trabalho dos Diretores de Turma)	1
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Produzir relatórios para o Ministério da Educação Não tenho conhecimento (relativamente ao controlo do trabalho dos Diretores de Turma)	2
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação	4
Produzir relatórios para o Ministério da Educação	5
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Produzir relatórios para o Ministério da Educação	11
Não tenho conhecimento	20
Total	43

No que diz respeito ao tratamento dos dados inseridos na plataforma interna por parte do coordenador dos Diretores de Turma, em que alguns respondentes optaram por várias respostas em simultâneo, apenas 1 (2,3%) considera que tem como objetivo produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação, produzir relatórios para o Ministério da Educação e controlar o trabalho dos Diretores de Turma, 2 (4,7%) dizem que só pode produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação e controlar o trabalho dos Diretores de Turma, 2 (4,7%) afirmam que tem por objetivo produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação, respondendo simultaneamente que desconhecem se produz outros relatórios ou se controla o trabalho dos Diretores de Turmas, 5 (11,6%) consideram que tem como objetivo só produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação e produzir relatórios para o Ministério da Educação, 7 (16,3%) responderam que só produz outros relatórios, internos, a partir dessa informação e 26 (60,5%) não têm conhecimento que o coordenador dos Diretores de Turma faça qualquer tratamento dos dados inseridos na plataforma. Apresentamos na tabela abaixo as respostas obtidas dos respondentes. (cf. Apêndice 90)

Tabela 2 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao coordenador dos diretores de turma

Respostas	Nº. de respostas
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Produzir relatórios para o Ministério da Educação Controlar o trabalho do Diretor(a) de Turma	1
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Controlar o trabalho do Diretor(a) de Turma	2
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Não tenho conhecimento (relativamente aos relatórios para o MEC e controlo do trabalho dos Diretores de Turma)	2
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Produzir relatórios para o Ministério da Educação	5
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação	7
Não tenho conhecimento	26
Total	43

Relativamente ao tratamento dos dados inseridos na plataforma interna por parte do Diretor/órgão de gestão, em que um respondente optou por várias respostas em simultâneo, 1 (2,3%) respondeu que tem como objetivo produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação, tendo respondido em simultâneo que desconhece se gera outros relatórios ou controla o trabalho dos Diretores de Turma, 2 (4,7%) consideram que só servem para controlar o trabalho dos Diretores de Turma, 2 (4,7%) afirmam que tem por objetivo controlar o trabalho dos Diretores de Turma, produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação e produzir relatórios para o Ministério da Educação, 4 (9,3%) dizem que só produz relatórios para o Ministério da Educação, 7 (16,3%) consideram que só produz outros relatórios, internos, a partir dessa informação, 9 (20,9%) afirmam não ter conhecimento do possível tratamento dos dados por parte do Diretor/órgão de gestão e 18 (41,9%) responderam que só produz outros relatórios, internos, a partir dessa informação e relatórios para o Ministério da Educação. Na tabela seguinte, apresentamos as diversas respostas obtidas. (cf. Apêndice 90)

Tabela 3 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao Diretor

Respostas	Nº. de respostas
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Não tenho conhecimento (relativamente aos relatórios para o MEC e controlo do trabalho dos Diretores de Turma)	1
Controlar o trabalho do Diretor(a) de Turma	2
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Produzir relatórios para o Ministério da Educação Controlar o trabalho do Diretor(a) de Turma	2
Produzir relatórios para o Ministério da Educação	4
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação	7
Não tenho conhecimento	9
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Produzir relatórios para o Ministério da Educação	18
Total	43

Observando as respostas relativas ao tratamento dos dados inseridos na plataforma interna por parte do conselho pedagógico, em que um respondente optou por várias respostas em simultâneo, 1 (2,3%) considera que tem como objetivo produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação e relatórios para o Ministério da Educação, respondendo em simultâneo que desconhece se são utilizados para controlar o trabalho dos Diretores de Turma, 4 (9,3%) afirmam que só produz relatórios, internos, a partir dessa informação, 5 (11,6%) dizem que só produz relatórios, internos, a partir dessa informação e relatórios para o Ministério da Educação e 33 (76,7%) dizem não ter conhecimento de qualquer tratamento dos dados por parte do conselho pedagógico. Na tabela abaixo, as diversas respostas adquiridas. (cf. Apêndice 90)

Tabela 4 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao conselho pedagógico

Respostas	Nº. de respostas
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Produzir relatórios para o Ministério da Educação Não tenho conhecimento (relativamente ao controlo do trabalho dos Diretores de Turma)	1
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação	4
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação Produzir relatórios para o Ministério da Educação	5
Não tenho conhecimento	33
Total	43

Por último e relativamente ao tratamento dos dados inseridos na plataforma interna por parte do conselho geral, 1 (2,3%) menciona que tem como objetivo único produzir relatórios para o Ministério da Educação, 3 (7,0%) dizem que a finalidade é somente produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação, 5 (11,6%) consideram que pode produzir relatórios para o Ministério da Educação e produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação e 34 (79,1%) dizem não ter conhecimento do tratamento dos dados por parte do conselho geral. Na tabela seguinte, apresentamos as diversas respostas obtidas. (cf. Apêndice 90)

Tabela 5 - Respostas da pergunta 27 do questionário, relativamente ao conselho geral

Respostas	Nº. de respostas
Produzir relatórios para o Ministério da Educação	1
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação	3
Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação, Produzir relatórios para o Ministério da Educação	5
Não tenho conhecimento	34
Total	43

Analisadas as respostas dos Diretores de Turma, podemos verificar que, na sua maioria, os Diretores de Turma desconhecem qual o tratamento que é dado aos dados por eles inseridos na plataforma INOVAR, tendo essa opção de resposta obtido 122 respostas. Seguidamente, com

47 respostas, os Diretores de Turma consideram que os dados inseridos servem para *produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação* e *produzir relatórios para o Ministério da Educação*. A opção de os dados inseridos servirem somente para *produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação*, recebeu 29 respostas. Os Diretores de Turma consideram, com 10 respostas, que os dados inseridos na plataforma servem exclusivamente para *produzir relatórios para o Ministério da Educação*. Para, cumulativamente, *produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação, produzir relatórios para o Ministério da Educação* e *controlar o trabalho do Diretor(a) de Turma*, obtivemos 3 respostas. No sentido de os dados servirem para *produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação* e *controlar o trabalho do Diretor(a) de Turma*, obtivemos 2 respostas. E por último, há 2 Diretores de Turma que consideram que os dados inseridos servem somente para *controlar o trabalho do Diretor(a) de Turma*.

Numa análise mais atenta, podemos verificar que o Diretor é visto pelos Diretores de Turma como aquele que, eventualmente, gera relatórios internos e para o MEC, seguido do CSAE e do coordenador dos Diretores de Turma. É também visto como potencial controlador do trabalho dos Diretores de Turma, com 4 respostas, ao qual se junta o coordenador dos Diretores de Turma, com 3 respostas, sendo os únicos a obter respostas nesta opção.

No decorrer da nossa investigação no Agrupamento “Asas Abertas”, pudemos verificar o trabalho administrativo em que as plataformas estão envolvidas. No sentido de objetivar junto dos Diretores de Turma qual é o sentimento deles quando operam a plataforma INOVAR, questionamos, utilizando de novo uma escala de 1-5, em que 1 corresponde a nada e 5 a completamente, se se sentiam no papel de um funcionário administrativo quando inseriam dados na plataforma. Dos respondentes, 24 (55,8%) consideram que se sentem completamente um funcionário administrativo, 13 (30,2%) afirmaram que sentem bastante, 5 (11,6%) têm uma posição neutra e 1 (2,3%) atenta que se sente pouco como funcionário administrativo (Ver apêndice 91).

No seguimento da antepenúltima pergunta, relativamente ao tratamento de dados inseridos na plataforma, tendo em conta que uma das possíveis respostas era o controlo do trabalho dos Diretores de Turma, questionamos diretamente os Diretores de Turma no sentido de perceber se sentiam estar a ser monitorizados pelo Agrupamento aquando do uso das plataformas, utilizando a escala de 1-5, em que 1 corresponde a nada e 5 a completamente. As respostas são amplas nos cinco níveis de resposta, tendo 8 (18,6%) respondido que não são nada monitorizados,

4 (9,3%) consideram que são pouco monitorizados, 13 (30,2%) têm uma posição neutra, 9 (20,9%) atentam que são bastante monitorizados e outros 9 (20,9%) afirmam que são completamente monitorizados, contradizendo estas respostas os dados obtidos na antepenúltima pergunta, onde somente 7 Diretores de Turma consideraram que os dados inseridos na plataforma INOVAR serviam para *controlar o trabalho do Diretor(a) de Turma* (Ver apêndice 92 e cf. tabelas 1,2,3,4 e 5).

3.3 Questionário - 3ª parte - Plataformas do MEC

Neste ponto, iremos avaliar se os Diretores de Turma conhecem algumas das plataformas do MEC que foram objeto da nossa investigação durante o preenchimento do diário de bordo. A plataforma DGAEP é conhecida por 4 (9,3%) dos respondentes, os restantes 39 (90,7%) não conhecem; a plataforma DGEEC é também conhecida por 4 (9,3%) dos Diretores de Turma, 39 (90,7%) não conhecem; a plataforma da DGESTE é conhecida por 38 (88,4%) dos respondentes, 5 (11,6%) não conhecem; a plataforma do IGEFE é conhecida por 9 (20,9%) dos respondentes, os restantes 34 (79,1%) não a conhecem; as plataformas RECORRA e REVVASE são desconhecidas dos 43 (100%) Diretores de Turma; a plataforma SIGRHE é conhecida pelos 43 (100%) respondentes; a plataforma SIGA é conhecida por 22 (51,2%) Diretores de Turma e desconhecida para os restantes 21 (48,8%); a plataforma SIGO é desconhecida de 32 (74,4%) respondentes e conhecida por 11 (25,6%); finalmente a plataforma SIOE é conhecida por apenas 1 (2,3%) Diretor de Turma, os restantes 42 (97,7%) desconhecem. Podemos aferir aqui que os Diretores de Turma têm um conhecimento pouco aprofundado das plataformas implementadas pelo MEC e em uso no Agrupamento onde lecionam. Sentem-se familiarizados somente com 2 das 10 plataformas que questionamos, sendo, naturalmente, a plataforma SIGRHE conhecida por todos, dado que é usada recorrentemente em vários procedimentos, tais como: concurso de professores, registo criminal, recenseamento de docentes, progressão na carreira, mobilidade, entre outras valências que a plataforma tem, sendo inerente o seu uso ao cargo de qualquer docente, independentemente de ter um cargo de gestão intermédia, como é o caso dos respondentes (Ver apêndice 93).

Intuindo de antemão que a plataforma SIGRHE era do conhecimento de todos os docentes, fizemos uma abordagem sobre a mesma, no sentido de recolher as suas opiniões enquanto docentes do funcionamento e utilização dessa plataforma. Iniciamos o grupo de questões, inquirindo sobre a apreciação que têm sobre a plataforma, utilizando novamente uma escala de 1-5, em que 1 corresponde a nada intuitiva e 5 a completamente intuitiva. Dos respondentes, 5 (11,6%) consideram que a plataforma é pouco intuitiva, 12 (27,9%) acham a plataforma intuitiva, 16 (37,2%) responderam que consideram bastante intuitiva e 10 (23,3%) muito intuitiva. Sobre a facilidade de localizar o pretendido durante o uso da plataforma, 31 (72,1%) consideram que é espontâneo e 12 (27,9%) responderam que não conseguem, de forma espontânea, encontrar o pretendido. Quando há a necessidade de inserir dados na plataforma, 22 (51,2%) consideram um processo simples e, no sentido contrário, 21 (48,8%) não acham um processo simples. Dos respondentes, 6 (14,0%) nunca consultam os seus dados de carreira docente, 35 (81,4%) fazem essa consulta na plataforma ocasionalmente e só 2 (4,7%) consultam a plataforma sempre que se querem inteirar da sua situação profissional, considerando 23 (53,5%) que a plataforma os informa claramente da sua situação profissional e 20 (23,3%) têm uma opinião contrária (Ver apêndices 94, 95, 96, 97 e 98).

Tendo por base um acontecimento recente, em que todos os docentes estiveram envolvidos, o descongelamento da carreira a 1/1/2018, questionamos a facilidade com que puderam confirmar os dados introduzidos na plataforma, e, numa questão aberta, perguntamos se tinham sido detetados erros no respetivo recenseamento. A maioria dos respondentes, 28 (65,1%), considerou fácil esse processo e 15 (34,9%) consideraram que o processo não foi fácil. De todos os respondentes, somente 3 encontraram erros no seu recenseamento, um com a contagem do tempo de serviço errada, outro com os dados incorretos e um terceiro que afirma ter existido um erro, mas não sabe reportar qual (Ver apêndices 99 e 100).

A carreira docente, nos últimos anos, tem sofrido algumas alterações, sendo o recenseamento docente um processo muito importante para que tudo funcione plenamente. Passando esse processo, desde janeiro de 2018, obrigatoriamente pelas plataformas SIGRHE e do IGEFE, operadas pelo órgão de gestão do Agrupamento, foi nosso propósito saber com que frequência os respondentes obtinham informações junto do órgão de gestão sobre a sua carreira docente. A maior parte dos respondentes, 23 (53,5%), ocasionalmente recorre ao órgão de gestão, 2 (4,7%) nunca recorrem, 9 (20,9%) recorrem raramente, 7 (16,3%) fazem-no frequentemente e 2

(4,7%) recorrem sempre ao órgão de gestão a fim de se inteirarem sobre a sua carreira docente. Todo este processo de recenseamento docente colocou numa única plataforma, a SIGRHE, todas as informações de cada docente. Optamos assim, por analogia, por questionar novamente se se sentem monitorizados, desta vez, pelo poder central, dada a quantidade de informação que se encontra naquela plataforma. Maioritariamente, 20 (46,5%), responderam que sim, que se sentem monitorizados, 16 (37,2%) dizem não se sentir monitorizados e 7 (16,3%) consideram que talvez estejam a ser monitorizados (Ver apêndices 101 e 102).

Finalizamos o nosso questionário com uma pergunta transversal, questionando os respondentes se conheciam alguma plataforma do MEC que os auxiliassem e fosse relevante para o seu cargo de gestão intermédia. Ninguém conhece qualquer plataforma, no entanto foi indicada uma de projetos de saúde e flexibilidade, que investigamos. Chegamos à conclusão que não é uma plataforma, mas sim uma página *web* da Direção-Geral da Educação, que contém várias valências para explorar de modo livre. Um Diretor de Turma identificou a plataforma INOVAR como pertencente ao MEC.

3.4 Análise geral do questionário aos Diretores de Turma

No universo dos respondentes, podemos observar que se trata de Diretores de Turma com bastante experiência nesse cargo de gestão intermédia, com conhecimentos informáticos médios, sem terem recebido, maioritariamente, qualquer formação para trabalhar com a plataforma interna INOVAR. Existe um conceito, para a maioria dos respondentes, que a plataforma INOVAR pode ser um instrumento de controlo por parte dos Diretores de Turma sobre os alunos, dos Diretores de Turma sobre os restantes docentes da turma, e, também, do órgão de gestão sobre os Diretores de Turma. Vêem a plataforma, de um modo geral, como algo útil na comunicação entre os atores escolares, no entanto, quando questionados separadamente como fazem a comunicação entre os diversos pares, não privilegiam a plataforma como forma de comunicação, ocupando mesmo o último lugar das preferências de comunicação entre os Diretores de Turma e os docentes da turma. Podemos aferir que o contacto presencial é o mais frequente na comunicação dos respondentes com os atores escolares. Consideram, em maioria, que a plataforma interna lhes simplificou o trabalho como Diretores de Turma, no entanto, sentem-se

como funcionários administrativos quando lançam dados na plataforma, tendo uma noção pouco clara de como, e por quem são tratados esses dados, não se sentindo monitorizados, através da plataforma, pelo Agrupamento quando executam essa tarefa. Não são conhecedores de muitas das plataformas implementadas pelo MEC e em uso no Agrupamento, estando naturalmente familiarizados com a plataforma SIGRHE, que usam, por imposição do poder central, frequentemente. Consideram, na generalidade, que a plataforma SIGRHE é de fácil utilização, e que as informações lá alojadas são de relativa facilidade de consulta, considerando que essas informações pessoais e de carreira lá contidas, podem ser um meio de monitorizar os docentes.

Numa visão mais abrangente, podemos aferir que a importância dada pelos Diretores de Turma à plataforma INOVAR, é muito diferente daquela que o órgão de gestão do Agrupamento dá. A utilização, por parte dos Diretores de Turma, da plataforma é, a nosso ver, somente por inerência do cargo de gestão intermédia que ocupam. A não utilização de vários recursos da plataforma, não vai de encontro ao uso que o órgão de gestão faz da mesma, utilizando a plataforma para praticamente todas as tarefas, independentemente de as ter de duplicar depois nas plataformas do MEC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Demos início a este trabalho de investigação certos de termos testemunhado, em anos recentes, a evolução das tecnologias de informação e de comunicação, a nível mundial. Quando, em 1927, o cineasta austríaco Fritz Lang dirigiu *Metrópolis*, longe estávamos de imaginar que a sociedade futurista por ele descrita – à frente, claramente, do seu tempo – vaticinava já, em múltiplos aspetos, a nossa modernidade. Aí, a distinção entre os que planeavam, no topo, na cidade à superfície, e os que executavam-trabalhavam na sociedade subterrânea era clara, sendo estes últimos completamente regulados pelos primeiros.

Manuel Castells, sociólogo a cuja obra atrás já aludimos brevemente, refere-se à nossa sociedade como *a sociedade em rede*. Outros autores há, que em intervenções diversas na imprensa nacional e internacional, a ela se referem como a sociedade da informática, ou a sociedade da informação³⁹. Como afirma o autor:

“No final do segundo milênio da Era Cristã, vários acontecimentos de importância histórica transformaram o cenário social da vida humana. Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado. Economias por todo o mundo passaram a manter interdependência global, apresentando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade em um sistema de geometria variável”. (Castells, 1999, p. 39)

Face a isto, houve uma descentralização em muitas empresas, que passaram, na ótica deste sociólogo, a organizar-se em redes, tanto internamente, como nas suas relações com outras empresas. A escola, como organização educativa, não escapou, entendemo-lo, a estas mudanças. Castells, aliás, defende que

“O que está surgindo, porém, nas universidades de qualidade é a combinação do ensino *on-line* à distância com o ensino *in loco*. Isso significa que o futuro da educação superior não será *on-line*, mas em redes entre nós de informática, salas de aula e o local onde esteja cada

³⁹ A este propósito ver, por exemplo, os “Estudos sobre Tecnologias de Informação e Educação”, na página online da Direção Geral da Educação (cf. <https://www.dge.mec.pt/estudos-sobre-tecnologias-de-informacao-e-educacao>).

aluno. A comunicação mediada por computadores está se difundindo em todo o mundo, embora presente uma geografia extremamente irregular (...)” (Castells, 1999, p. 487).

Naturalmente, perante isto e face à abundância de tantas e tão variadas plataformas impostas pelo MEC, facilmente nos inquietamos e as nossas premissas iniciais – e que motivaram o desejo de encetar esta investigação – iam no sentido de aferir de que forma o poder central controlava os diferentes atores da organização educativa, via as plataformas informáticas existentes e em uso nas escolas não agrupadas e agrupamentos de escolas portuguesas, sobretudo porque, a acreditar no que se escreve em preâmbulos como o do Decreto-Lei n.º 137/2012, os novos modelos de gestão afastar-se-iam claramente do modelo burocrático-profissional vigente na década de 80 (Barroso, 2005, p. 736), já que, como nesse decreto se afirma:

“O aprofundamento da autonomia das escolas e a conseqüente maior eficácia dos procedimentos e dos resultados decorrerá, em grande medida, através da celebração de contratos de autonomia entre a respetiva escola, o Ministério da Educação e Ciência e outros parceiros da comunidade, nomeadamente, em domínios como a diferenciação da oferta educativa, a transferência de competências na organização do currículo, a constituição de turmas, a gestão de recursos humanos.”.

Excertos como este deixaram-nos supor que a implementação de tantas plataformas informáticas poderia significar uma “ruptura com os modelos ‘tradicionais’ de intervenção do Estado na coordenação e pilotagem do sistema público da Educação” (Barroso, 2006, p. 732), ou seja, um (eventual) afastamento do modelo de controlo burocrático, numa aproximação àquilo que, para Barroso, são os modelos pós-burocráticos, onde, entre outros aspetos por ele destacados, se prevê “Maior autonomia das escolas”, “Equilíbrio entre centralização e descentralização”, pese embora com um “Acréscimo da avaliação externa” (Barroso, 2006, p. 737). Daí que tenhamos equacionado para subtítulo da nossa dissertação o binómio *burocracia ou autonomia?*

Quando o CSAE, aquando do nosso trabalho de campo, se referiu ao descongelamento da carreira docente, ocorrida em janeiro de 2018, equacionamos, novamente, a hipótese teórica da

perda de autonomia por parte do órgão de gestão. Com efeito, com a introdução das plataformas, a autonomia que as escolas tinham para gerir a carreira docente, nomeadamente no que diz respeito à progressão na carreira e respetivos cabimentos salariais, desapareceu da alçada do conselho administrativo. Agora, esses cabimentos estão dependentes das informações colocadas numa plataforma gerida pelo poder central, no caso, o IGEFE. Se é certo que o registo dos dados está a cargo do órgão de gestão (que deve fazê-lo nas datas corretas), o IGEFE não procede ao cabimento, nem à subida de escalão docente, no mesmo tempo em que era feito anteriormente, quando estas tarefas não passavam pelas plataformas e eram executadas pelo conselho administrativo. O CSAE confidenciou mesmo que sabia de cabimentos que estavam a ser feitos com nove meses de atraso, criando constrangimentos aos docentes na sua vida pessoal, mas também constrangimentos de funcionamento administrativo, nomeadamente de quem processa os vencimentos, uma vez que os dados fornecidos à Caixa Geral de Aposentações, só poderão ser corrigidos, no caso deste exemplo paradigmático, nove meses depois, quando o docente estiver efetivamente integrado no seu novo escalão de vencimento.

Importava-nos verificar se estávamos perante uma regulação, ou uma regulamentação, sabendo, como afirma Barroso, que “uma e outra visam a definição e cumprimento das regras que operacionalizam objectivos” (Barroso, 2006, p. 727). A premissa inicial era verificar se, de facto, as plataformas informáticas constituíam uma forma de “regulação institucional, normativa e de controlo” (Barroso, 2006, p. 730), ou, pelo contrário, prefiguravam novas formas de autonomia concedida ao órgão de gestão. Estaria, indagamos nessa altura, o governo da educação a tornar-se intensivamente digital e/ou eletrónico? Estariam, novamente nos questionamos então, as tecnologias da educação a alterar radicalmente as organizações educativas e os seus modelos de governação?

No término desta investigação, muitas dúvidas persistem ainda. Não obstante, afirmamos com segurança que a morfologia clássica da escola tem vindo a ser alterada, face à clara emergência e consolidação da governação informática, graças à qual diretores de escola, subdiretores, adjuntos, assessores e funcionários administrativos “gastam cada vez mais tempo a alimentar as mais diversas plataformas eletrónicas de recolha e visualização de dados on-line, no domínio da avaliação, da gestão de recursos, da organização de horários etc.” (Barroso, 2018, p. 1087). Não significando isso, obrigatoriamente, que a implementação das plataformas informáticas anule os atos burocráticos nas escolas. Pelo contrário, e como afirma Barroso,

reportando-se ao caso concreto da implementação das plataformas informáticas nas escolas: “Essa “regulação pelos instrumentos” permite, assim, um controlo indireto e, muitas vezes, à distância das políticas educativas, sendo responsável pelo fortalecimento de tendências burocráticas ou neoburocráticas na administração.” (Barroso, 2018, p. 1087).

Interessa lembrar agora a entrevista concedida pelo subdiretor, quando esta afirmou ter recebido um telefonema da tutela, questionando-o sobre os motivos que a levaram a inserir na plataforma 12 pedidos de horários para recrutar professores de primeiro ciclo, o que permitiu apurar *in loco* que este controlo indireto e à distância, por meio das plataformas informáticas, favorece o controlo das periferias por parte da tutela, que (face aos dados inseridos nessas plataformas) questiona a viabilidade das decisões dos atores periféricos, neste caso concreto, o órgão de gestão. Se lembrarmos o nosso subtítulo, a resposta que pode ser fornecida é: as plataformas informáticas aumentam a burocracia, estrangulam a autonomia e favorecem o controlo à distância. Senão vejamos: os dados que se inserem, muitas das vezes em ritmo diário, foram previamente pensados e programados (a nível da tutela), que a eles acede como e quando quer, até porque é ela que define as regras do jogo. Naturalmente, este Estado policêntrico só funciona graças a uma relação de interdependência recíproca. Morgan utiliza a metáfora das organizações vistas como máquinas, em que as pessoas são contratadas para operar a máquina, metáfora que nos permite, comparativamente, afirmar que, no caso das escolas, o órgão de gestão funciona como os operários que operam, controlados remotamente, a máquina do poder central/plataformas informáticas. Se, por hipótese, diferentes órgãos de gestão incumprissem na obediência e/ou execução das solicitações que lhes são feitas, como as plataformas informáticas não são autónomas, uma vez que dependem sempre do poder de execução destes cargos de gestão de topo (mesmo que estes cumpram graças àqueles em quem delegam funções), o sistema estaria inquinado. Este incumprimento poderia até não ser propositado. Se tivermos em conta que, ao órgão de gestão, são raras as vezes em que se dá formação para operar com as diferentes plataformas, este incumprimento hipotético poderia advir da ausência de preparação para cumprir com as demandas solicitadas ao órgão de gestão pela tutela. Piedade & Pedro, aliás, num artigo de 2014, realizaram uma investigação de cariz descritivo junto de 133 diretores de escolas e agrupamentos de escolas de ensino público portuguesas onde procuraram analisar o “índice de utilização das tecnologias digitais (TD) nas práticas de gestão escolar e o sentido de autoeficácia na utilização das mesmas, apresentadas pelos diretores escolares” (Piedade & Neuza, 2014, p.

109). Ora, os autores reconhecem que os diretores escolares são responsáveis pela “integração das tecnologias nas escolas”. Não obstante – e cientes de que “De 2007 até à atualidade, não se registaram (...) movimentos de apoio e estímulo ao envolvimento e responsabilização dos diretores pelo processo de integração das TD nas escolas” (Piedade & Neuza, 2014, p. 115) –, o seu estudo, permitiu provar que “os dados tornaram visíveis algumas necessidades de formação sentidas pelos diretores escolares, nomeadamente associadas ao seu envolvimento em ações de formação em plataformas e ferramentas de apoio à gestão, sistemas de avaliação *online* e aplicação de folhas de cálculo” (Piedade & Neuza, 2014, p. 127).

No caso deste Agrupamento, importa também destacar o valor que assume, para o órgão de gestão, a plataforma INOVAR.

Os Diretores de Turma não têm acesso a muitas das plataformas do MEC e, como observamos aquando da análise do inquérito por questionário, desconhecem muitas delas. Todavia, operam, em ritmo diário com a plataforma INOVAR. Importa reforçar que estes gestores intermédios consideram que as plataformas em nada melhoram a comunicação entre os diferentes atores do agrupamento. Mais: desconhecem o que é feito com os dados que nela introduzem, mas fazem-no, comportando-se como uma peça integrante da máquina, bem oleada, e, sem qualquer reflexão, não exigindo ser informados, de forma alienada, uma vez que não questionam muito a sua utilidade e utilização, tornando-se figuras próximas de administrativos.

Parece ser esta plataforma interna central o garante do funcionamento das diversas plataformas do MEC: em alguns poucos casos, pela exportação direta de dados e, por outro lado, por ser a fonte de informação dos dados lançados nas plataformas do poder central. Dito por outras palavras: nas entrevistas, pudemos apurar a importância dada à plataforma interna, que é a base de trabalho para o preenchimento das plataformas do MEC. É nela que se faz a gestão interna que é, posteriormente, aproveitada para o preenchimento das plataformas do MEC, embora este trabalho não possa ser feito em forma de exportação direta e imediata, o que configuraria menos horas de trabalho para o órgão de gestão. Já no caso dos gestores intermédios que são os diretores de turma, os questionários aplicados permitiram apurar que estes dão pouca importância à plataforma interna, uma vez que não exploram todas as suas mais valias e a ela recorrem no estrito cumprimento das suas funções mais básicas enquanto gestores intermédios (por exemplo, para apurar a existência de faltas dadas pelos alunos, ou para aferir se existem ocorrências de cariz disciplinar).

Sabemos que “A história da educação feita pelo diário da república ou pelos discursos oficiais é (...) um embuste e não tem em conta o efeito que as decisões tomam em cada ação concreta e o modo particular como afetam, em cada situação, os diversos atores educativos.” (Barroso, 2018, p. 1082). No caso concreto deste agrupamento de escolas, com uma dimensão significativa (com mais de 300 docentes e mais de 3000 alunos), o preenchimento das plataformas funciona – permitimo-nos a metáfora – como uma *espécie de pronto a vestir*. Estamos perante aquilo que poderemos chamar uma estandardização da educação. Efetivamente, os prazos concedidos a todas as escolas não agrupadas e agrupamentos de escolas do país são os mesmos, sem espaço próprio para os Agrupamentos negociarem os prazos, estando estes assentes, na ótica da tutela, numa lógica de previsibilidade e de controlo.

Outra situação que apuramos e que nos parece importante realçar prende-se com a dificuldade, ou até mesmo impossibilidade de contornar as plataformas, ou seja, se as alternativas por elas propostas não contemplarem as particularidades em concreto de uma determinada situação, o diretor tem que agir à margem do que as plataformas preveem. Isto é: toma uma decisão e, posteriormente, dá, obrigatoriamente e por escrito, conhecimento ao poder central daquilo que fez.

O que temos vindo a expor permite-nos reforçar algo que pudemos aferir ao realizar o nosso diário de campo, bem como ao analisar o diário de bordo, e que se prende com a sobrecarga de trabalho a que é sujeito o órgão de gestão por parte da tutela e que, no caso em concreto deste agrupamento, é por demais evidente. Do que observamos, facilmente podemos concluir que parecem existir cada vez mais tarefas a realizar, num curto espaço de tempo. Ora, para Hargreaves, a pós-modernidade implica nas escolas, organizações tidas pelo autor como convencionais e burocráticas, uma sobrecarga de trabalho e de obrigações para os diretores de escola. O autor, aliás, afirma que: “Nas hierarquias de liderança e de supervisão convencionas, à medida que a mudança acelera, que as inovações se multiplicam e que os prazos-limite esperados para a tomada de decisões se comprimem mais, os líderes e os supervisores tendem a ser sobrecarregados e esmagados”. (Hargreaves, 1998, p. 70) Governados e comandados por outros, que por eles decidem prazos de realização das tarefas, os órgãos de gestão são assoberbados por uma clara sobrecarga do seu trabalho de cariz burocrático. Como mais adiante afirma Hargreaves, tudo isto tem resultados óbvios:

“O resultado é aquilo a que alguns analistas têm chamado a *intensificação* do trabalho do professor: uma escalada, impelida burocraticamente, de pressões, expectativas e controlos relativamente àquilo que os professores fazem (e deveriam fazer) no âmbito escolar. Grande parte deste processo de intensificação algo contra-producente resulta das perspectivas e entendimentos temporais discrepantes que estão incorporados nas divisões agudas e cada vez mais amplas existentes entre a administração e o ensino, a planificação e a execução, a concepção e a implementação.” (Hargreaves, 1998, p. 120)

Se, no início da nossa investigação – quando, ainda na altura em que apresentamos o projeto de investigação no decorrer do primeiro ano da frequência do *Mestrado em Administração Educacional* –, nos pareceu que as melhores lentes de análise a usar seriam as do modelo burocrático, estas, com o evoluir das nossas pesquisas teóricas, pareceram-nos insuficientes e, deste modo, optamos também por recorrer às lentes do modelo político de análise. Com efeito, o modelo burocrático permitiu-nos analisar o usos das plataformas informáticas em toda a sua mecanização, tendo-se evidenciado que é fácil, à tutela, monitorizar se as regras e os procedimentos por si implementados e pretendidos são seguidos pelo órgão de gestão; ou, ainda, no caso da plataforma interna INOVAR, poderá o órgão de gestão controlar a sua utilização por parte dos atores. Interessou-nos, em concreto, um grupo de atores específico, os diretores de turma. Já o modelo político veio permitir estudar outras lógicas de ação organizacional. Inicialmente, julgamos que poderíamos observar se havia jogos de poder entre o órgão de gestão e a tutela, no sentido de os primeiros poderem, de algum modo, recorrer a estratégias e a coligações que pudessem beneficiar a instituição. Não obstante, desde logo verificamos que as plataformas não são *locus de ação*, pelo que tivemos que perceber de que modo as transformações atuais da escola engendram, via utilização de plataformas informáticas, novas (e menores) formas de autonomia, para as escolas, e motivar uma organização informática e de cariz burocrático. O recurso ao modelo político, se não nos permitiu observar jogos de poder entre diferentes atores na organização educacional, potenciou, não obstante, a interpretação das ações dos atores no topo da hierarquia, analisando a relação tutela/órgão de gestão e órgão de gestão (via plataforma INOVAR) e diretores de turma. Além disso, permitiu perceber que o diretor soube desenvolver estratégias grupais, ultrapassando a ideia de um órgão de gestão unipessoal e fazendo daqueles que nomeou para o coadjuvar no exercício das suas funções uma equipa em que todos se coligaram por forma a, coletivamente, ultrapassar constrangimentos, de outra forma

inultrapassáveis, se, ao diretor, como observamos *supra*, coubesse a gestão total de todas as plataformas. Tal como se defende no modelo político, esta coligação permite desenvolver estratégias de ação, entre atores que partilham determinados interesses (uma escola eficiente e eficaz, como se deduz da análise de conteúdo das entrevistas), que promovem a identificação de objetivos coletivos e o cumprimento de instruções/normas eivadas da tutela.

Aliás, e no que à autonomia dada ao órgão de gestão se refere, o subdiretor foi claro ao admitir que o órgão de gestão tem ainda as suas ações limitadas pela falta de autonomia. Na verdade, gostaria que as escolas funcionassem como empresas, com poder para contratar e despedir os seus funcionários, o que não acontece e, como referiu, obriga a instituição a lidar com (e citamos livremente) *pessoas que, claramente, não desejam trabalhar*.

Logicamente, estamos conscientes das limitações inerentes a um estudo de caso e sabemos que ele não nos permite extrapolações para a realidade nacional. Todavia, consideramos ter observado algumas lógicas de ação que poderão não ser absolutamente consensuais, mas que permitem uma reconceptualização da escola no seu uso diário de plataformas informáticas.

Seria, por isso, interessante, a realização de investigações futuras de cariz multi-casos, efetivadas em mais do que um agrupamento de escolas. Sendo as escolas organizações de cariz plural, geridas por atores escolares muito diferentes, importaria, sem dúvida, estudar perfis de liderança dos diretores para descortinar se todos delegam, como observamos, com tanta confiança, a gestão das plataformas nos seus subdiretores, adjuntos e CSAEs.

Tendo em conta a problemática da investigação e os objetivos definidos, optamos por um estudo empírico de natureza qualitativa, embora, na análise dos questionários, tenhamos, ainda que brevemente, feito uso de algumas das técnicas dos modelos de análise quantitativos (quando nos referimos, por exemplo, a *scores* médios de tempo útil de utilização das plataformas). Não obstante, quer pela nossa formação de 1^o ciclo, quer enquanto investigadores iniciantes, não nos sentimos à vontade nesta área e pareceu-nos preferível a análise qualitativa, de natureza descritiva, na qual da nossa parte, como investigadores, não houve qualquer intervenção direta.

Este estudo evidenciou, em traços gerais, o facto de a vida da escola como organização e a de todos os seus atores estar a ser massivamente digitalizada e convertida em dados, aos quais facilmente o MEC acede. A tutela, no órgão de gestão, apenas dá passwords de acesso a todos os campos ao diretor, o único com acesso a todos os campos da plataforma.

Do nosso estudo, realça-se a ideia global de que, graças à incrementação cada vez maior da implementação das plataformas informáticas, tudo está cartografado nas organizações educativas portuguesas e, para essa cartografia, contribuem os diretores, os seus subdiretores e adjuntos, bem como os CSAEs, que, diariamente, potenciam a integração das tecnologias digitais na escola portuguesa, segundo uma lógica de regulação que se pretende estatal, burocrática e administrativa. Julgamos ter tornado evidente que, por via das plataformas informáticas, o órgão de gestão funciona nos moldes burocráticos, sem autonomia de decisão, estando limitados às opções que as plataformas permitem, num claro afastamento das formas democráticas de participação e de decisão.

Poderíamos terminar a nossa dissertação no parágrafo anterior, mas as palavras de Lima parecem, de forma exímia, sintetizar aquilo que temos vindo a afirmar, designadamente quando o investigador afirma que:

“A “administração educativa” pode (...) ser conceptualizada como uma forma centralizada de administração directa das escolas, reduzindo estas ao estatuto de extensões ou serviços periféricos, embora recorrendo agora ao seu nome para, em seu nome e em nome dos seus interesses, dirigir e controlar todas as escolas e a educação que nelas ocorre.” (Lima, 2011, p. 16)

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, A. J. (2010). Gestão, autonomia e accountability na escola pública portuguesa: breve diacronia. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 26(1), pp. 13-30.
- Almeida, P. (2018). Tecnologias digitais em sala de aula: o professor e a reconfiguração do processo educativo. *Da Investigação às Práticas*, 8(1), pp. 4-21.
- Alves-Mazzotti, A. (2006). Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, 36(129), pp. 637-651. Obtido em 16 de 07 de 2019, de <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742006000300007>
- Amado, J. (2013). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Apple, M. W. (2001). *Educação e Poder*. Porto : Porto editora.
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and Conflict in the University*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Baldrige, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G., & Riley, G. L. (1978). *Policy making and effective leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Barreto, A. (1995). Centralização e descentralização no sistema educativo. *Análise Social*, 30(130), pp. 159-173.
- Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas: Uma ficção necessária. *Revista Portuguesa de Educação*, 7(32), pp. 49-83.
- Barroso, J. (2005). O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação & Sociedade*, 26(92), pp. 725-751.
- Barroso, J. (2006). O estado e a educação - a regulação transnacional, a regulação nacional e a regulação local. Em *A Regulação das políticas Públicas de Educação: Espaços, Dinâmicas e Actores*. (pp. 41-70). Lisboa: Educa.
- Barroso, J. (2009). A utilização do conhecimento em política: o caso da gestão escolar em Portugal. *Educação & Sociedade*, 30(109), pp. 987-1007.

- Barroso, J. (2012). La gestion scolaire, entre modernisation et exigence démocratique. Le cas du Portugal. (C. i. pédagogiques, Ed.) *Revue internationale de Sévres*, (60), pp. 55-64.
- Barroso, J. (2018). A transversalidade das regulações em educação: modelo de análise para o estudo das políticas educativas em Portugal. *Educ. Soc.*, 39(145), pp. 1075-1097.
- Bell, J. (2002). *Como realizar um projecto de investigação* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2015). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- Cardoso, M. (2018). *Plataforma de gestão das escolas permitiu poupar uma tonelada de papel*. Obtido em 17 de março de 2019, de Jornal Público Online: <https://www.publico.pt/2018/12/21/sociedade/noticia/plataforma-gestao-escolas-permitiu-poupar-tonelada-papel-1855504>
- Castells, M. (1999). *A sociedade em Rede* (6ª ed., Vol. 1). São Paulo: Paz e Terra.
- Castells, M. (2005). A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política. Em M. Castells, & G. Cardoso, *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política* (pp. 17-30). Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Ciência, D.-G. d. (2011). *Estudo de Implementação da Plataforma Electrónica de Apoio à Gestão Escolar*. Obtido em 29 de 06 de 2019, de Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência: [http://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=245&fileName=Estudo_de_Implementa__o_da_Plataforma_El.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=245&fileName=Estudo_de_Implementa__o_da_Plataforma_El.pdf)
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Aveiro: ASA.
- Coutinho, C., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(2), pp. 221-242.
- Crozier, M. (1962). Administration et bureaucratie: Le problème des moyens organisationnels du développement. *Sociologie du travail* (4), pp. 367-378. doi: <https://doi.org/10.3406/sotra.1962.1117>

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le Système*. Paris: Éditions du Seuil.
- Dale, R. (2004). Globalização e educação: demonstrando existência de uma “cultura educacional mundial comum” ou localizando uma “agenda globalmente estruturada para a educação”? *Educação & Sociedade* (87), pp. 423-460.
- Eco, U. (1998). *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*. Lisboa: Editorial Presença.
- Educação, C. N. (2016). *Processos de Descentralização em Educação*. Lisboa: CNE.
- Ellström, P.-E. (2007). Quatro faces das organizações educacionais. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 23(3), pp. 449-461.
- Enguita, M., & Cupeiro, S. (2016). *La Larga e Compleja Marcha del Clip al Clic. - Escuela y Profesorado ante el Nuevo Entorno Digital*. Barcelona: Editorial Ariel S. A.
- Etzioni, A. (1974). *Análise Comparativa de Organizações Complexas*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Eurydice. (2007). *Autonomia das Escolas na Europa: Políticas e Medidas*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Ferreira, N. J. (2010). *O Director, o novo rosto da escola? Um estudo de caso sobre concepções e práticas do Director na gestão de uma escola secundária*. Dissertação de Mestrado em Educação, Área de Especialização: Organizações Educativas e Administração Educacional, Braga: Uminho.
- Ferreira, V. (2014). Artes de entrevistar: composição, criatividade e improvisação a duas vozes. Em L. Torres, & J. Palhares, *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais* (pp. 165-195). V. N. de Famalicão: Húmus.
- Fontoura, M. M. (2008). Política e acção pública. Entre uma regulação centralizada e uma regulação multipolar. *Revista Portuguesa de Educação*, pp. 5-31.
- Formosinho, J. (1986). A regionalização do sistema de ensino. *Cadernos Municipais*, pp. 63-68.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2013). A regulação da educação em Portugal - do Estado Novo à democracia. *Educação Temas e Problemas - A Escola em Análise: olhares sociopolíticos e organizacionais* (12-13), pp. 27-40.

- Formosinho, J., Fernandes, A. S., Ferreira, H., & Machado, J. (2010). Os (des)caminhos da autonomia das escolas. Em *Autonomia da Escola Pública em Portugal* (pp. 91-119). Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Friedberg, E. (1993). *O Poder e a Regra*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Hargreaves, A. (1998). *Os Professores em Tempos de Mudança: O Trabalho e a Cultura dos Professores na Idade Pós-moderna*. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Hill, M. (2014). Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos. Em L. Torres, & J. Palhares, *Metodologia de investigação em Ciências Sociais da Educação* (pp. 133-164). V. N. de Famalicão: Húmus.
- Huntington, S. P. (1975). Organizações transnacionais na política mundial. *Revista de Administração Pública* (9-2), pp. 9-45.
- Lima, L. (1991). Planos, Estruturas e regras Organizacionais: problemas de focalização no estudo da 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.). Braga: Universidade do Minho.
- Lima, L. (2006). Administração da Educação e Autonomia das escolas. Em L. Lima, J. Pacheco, M. Esteves, & R. Canário, *A Educação em Portugal (1986-2006): Alguns contributos de investigação* (pp. 5-66). Lisboa: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- Lima, L. (2007). A deliberação democrática nas escolas: os procedimentos gerenciais e as decisões políticas. Em M. F. Sanches, F. Veiga, F. de Sousa, & J. Pintassilgo, *Cidadania e Liderança Escolar* (pp. 39-55). Porto: Porto 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. (2010). “À ponta da baioneta, as escolas são transformadas em repartições”. (J. P. Oliveira, Entrevistador) Obtido em 25 de abril de 2018, de Fenprof: <http://www.fenprof.pt/?aba=27&mid=115&cat=76&doc=4898>
- Lima, L. (2011). A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais - Atas do VI Simpósio de Organização e Gestão Escolar. Em A. Neto-Mendes, J. A. Costa, & A. Ventura (Ed.), *Diretor de Escola: subordinação e poder* (pp. 47-63). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Lima, L. (2011). *Administração escolar: Estudos*. Porto: Porto Editora.
- Lima, L. (2011). Avaliação, competitividade e hiperburocracia. Em M. P. Alves, & J.-M. D. Ketele, *Do Currículo à Avaliação, da Avaliação ao Currículo* (pp. 71-82). Porto: Porto Editora.
- Lima, L. (2012). Elementos de Hiperburocratização da Administração Educacional. Em C. Lucena, & J. Júnior (org), *Trabalho e educação no século XXI: experiências internacionais* (pp. 129-158). São Paulo: Xamã Editora.
- 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. Obtido em 8 de dezembro de 2018, de <https://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201508142521>
- Lima, L. (2016). Evaluación Hiperburocrática. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del*, 20(3), pp. 87-118.
- Lima, L., & Afonso, A. (1990). Participação discente e socialização normativa na prespetiva de uma sociologia das organizações educativas. *Aprender*, 11, pp. 29-37.
- Lyotard, F. (1979). *La condition Postmoderne. Rapport sur le savoir*. Paris: Les éditions de Minuit.
- Mainardes, J. (2006). Abordagen do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. *Educação e Sociedade*, 27, pp. 47-69.
- Martins, F., & Macedo, A. (2017). O novo modelo de gestão e a democratização e participação na escola: perspetivas de atores educativos. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, Extr.(06), pp. 85-89. doi:<https://doi.org/10.17979/reipe.2017.0.06.2288>

- Martins, M. F. (2009). *Gerencialismo e Quase-Mercado Educacional: a acção organizacional numa escola secundária em época de transição*. Tese de Doutoramento em Educação, Área de Especialização: Organização e Administração Escolar, Braga: UMinho.
- Meira, M. d. (2017). *A Burocracia Electrónica: Um Estudo sobre as Plataformas Electrónicas na Administração Escolar*. Tese de Doutoramento em Educação, Área de Especialização: Organização e Administração Escolar, Braga: Uminho.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 18(4), pp. 560-565.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mintzeberg, H. (1979). *The Structuring of organizations*. Nova Jersey: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Olsen, J. P. (2005). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), pp. 1-24.
- Orwell, G. (2007). *Mil Novecentos e Oitenta e Quatro*. Lisboa: Antígona.
- Pereira, C. (2009). *Ciberadministração Educacional e Identidade Docente: dinâmicas de poder e lógicas de sobrevivência*. Dissertação de Mestrado em Educação, Área de Especialização: Organizações Educativas e Administração Educacional, Braga: Uminho.
- Piedade, J., & Neuza, P. (2014). Tecnologias digitais na gestão escolar: Práticas, proficiência e necessidades de formação dos diretores escolares em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 27(2), pp. 109-133.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Sá, V., & Silva, G. (2017). O diretor escolar em Portugal: formação e perfil profissional. *Espaço do Currículo*, 10(1), pp. 62-81.
- Silva, D. (2017). A administração educativa na nova era digital: A plataforma SIGO nos Centros de Novas Oportunidades. *Investigar em Educação - IIª Série* (6), pp. 135-156.
- Stake, R. (1999). *Investigación con Estudio de Casos* (2ª ed.). Madrid: Morata.

- Torres, L., & Palhares, J. (2014). As investigações que se fazem... Rotas de pesquisa e tendências dominantes. *Metodologia de Investgação em Ciências Sociais da Educação*, (pp. 13-37). V. N. de Famalicão: Húmus.
- Veloso, L., Craveiro, D., & Rufino, I. (2012). Participação da comunidade educativa na gestão. *Educ. Pesqui.*, 38(4), pp. 815-832.
- Viana, C. (2016). O tempo dos professores deve ser ocupado no processo de ensino e não em burocracias. *Público*. Obtido em 18 de 11 de 2019, de <https://www.publico.pt/2016/06/09/sociedade/noticia/o-tempo-dos-professores-deve-ser-ocupado-no-processo-de-ensino-e-nao-em-burocracias-1734631>
- Weber, M. (1978). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Weber, M. (1991). *O que é a Burocracia*. Brasil: Conselho Federal de Administração.
- Weber, M. (1997). *Max Weber. Textos Selecionados*. (W. D. Maurício Tragtenberg, Trad.) São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda.
- Weber, M. (2008). *Conceitos Básicos de Sociologia* (5ª ed.). São Paulo: Centauro Editora.
- Wiener, N. (1968). *Cibernética e Sociedade - O uso humano de seres humanos* (2ª ed.). (J. P. Paes, Trad.) São Paulo: Editora Cultrix.
- Williamson, B. (2016). Digital education governance: data visualization, predictive analytics, and 'real-time' policy instruments. *Journal of Education Policy*, 2(31), pp. 123-141. Obtido em dezembro de 2019, de <https://doi.org/10.1080/02680939.2015.1035758>
- Wilms, K., Stieglitz, S., Fröhlich, L., Schaulies, S., Meske, C., Decker, H., . . . Vogl, R. (agosto de 2017). *Digital Transformation in Higher Education – New Cohorts, New Requirements?* Obtido em 23 de 11 de 2019, de Semantic Scholar: <https://pdfs.semanticscholar.org/da59/f7bec0b5e2acb385e14d3ba22fec47e5091.pdf>
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), pp. 134-152.
- Yazan, B. (2016). Três abordagens do método de estudo de caso em educação: Yin, Merriam e Stake. (I. C. Vasconcelos, Ed.) *Meta: Avaliação*, 8(22), pp. 149-182.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

LEGISLAÇÃO REFERENCIADA

Decreto-Lei n.º 43/98 - estabelece o regime jurídico da autonomia da escola e aplica-se às escolas oficiais do 2.º e 3.º ciclos de ensino básico e às do ensino secundário.

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio - aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril - aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho - segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008: aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Apêndice I. A - Diário de Bordo utilizado na Investigação

Investigação em Administração Educacional Diário de Bordo Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Instruções de preenchimento:

- Tempo de uso: em minutos
- Password: inserir se foi usada a password pessoal, do diretor ou ambas (PeD)
- Tipo de utilização:
 - Normal (de uso corrente)
 - NcP: Normal com prazos (utilização da plataforma com prazos previamente estabelecidos)
 - UcP: Urgente com prazos (utilização da plataforma com prazos urgentes; Ex: uma plataforma fechada pela tutela que abre durante x tempo para preenchimento num curto espaço de tempo)
- Motivo: Referir qual o motivo que originou a abertura da plataforma
- Obs.: Descrever o motivo (ex: Concurso de professores / Constituição de turmas / Processamento de vencimentos / etc.)

DIA 1	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO																
	PASSWORD																
	TIPO DE UTILIZAÇÃO																
	MOTIVO																
	Obs.																

DIA 2	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO																
	PASSWORD																
	TIPO DE UTILIZAÇÃO																
	MOTIVO																
	Obs.																

DIA 3	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO																
	PASSWORD																
	TIPO DE UTILIZAÇÃO																
	MOTIVO																
	Obs.																

DIA 4	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO																
	PASSWORD																
	TIPO DE UTILIZAÇÃO																
	MOTIVO																
	Obs.																

Apêndice I. B - Guião da Entrevista – CSAE do Agrupamento “Asas Abertas”

Guião da Entrevista – CSAE do Agrupamento “Asas Abertas”
Nº da entrevista:
Duração total:
Data:

Questão: Qual é a sua formação base?

Resposta:

Q: Há quantos anos exerce a sua profissão?

R:

Q: E neste Agrupamento, há quantos anos exerce?

R:

Q: Nestes últimos anos, acha que tem existido uma proliferação das plataformas informáticas implementadas pelo MEC e pela administração central?

R:

Q: Estas plataformas informáticas tornaram a sua função como CSAE mais simplificada? De que modo?

R:

Q: Considera essas plataformas intuitivas e de fácil preenchimento, ou recorre várias vezes às FAQ, ou outras formas de apoio da administração central, caso existam?

R:

Q: A administração central proporciona-lhe alguma formação específica para trabalhar com as plataformas informáticas em uso? E a escola?

R:

Q: Sente dificuldades neste tipo de gestão com plataformas informáticas?

R:

Q: As plataformas informáticas do MEC e da administração central se tornaram o centro do trabalho no seu dia-a-dia? Pode justificar a sua resposta?

R:

Q: Os prazos dados pela administração central para preenchimento das diversas plataformas, são suficientes, no seu ponto de vista?

R:

Q: Quais as consequências do não preenchimento dentro do prazo estabelecido? Estão previstas consequências se não forem preenchidas dentro do prazo?

R:

Q: Em algum momento, o Agrupamento não conseguiu cumprir esses prazos estabelecidos? Se sim, existiu algum conflito gerado entre o Agrupamento e a administração central?

R:

Q: Já alguma vez teve de prolongar o seu horário de trabalho, ou levar trabalho para casa, para conseguir cumprir esses prazos?

R:

Q: Nas mais diversas plataformas que utiliza nas suas funções, a sua password pessoal dá-lhe acesso total aos campos a preencher nessas plataformas informáticas?

R:

Q: Cada plataforma tem um objetivo específico, ou existem plataformas com a mesma função ou finalidade?

R:

Q: Das plataformas em uso neste momento, existe a necessidade de inserir os mesmos dados em plataformas diferentes? Se sim, em quais?

R:

Q: Nas várias plataformas utilizadas existem vários campos de preenchimento. Neste Agrupamento são preenchidos todos os campos, mesmo que não sejam obrigatórios?

R:

Q: A administração central tem vindo amiúde, nos últimos anos, a invocar uma maior autonomia das escolas. Acha que isso está efetivamente a acontecer no terreno?

R:

Q: No exercício das suas funções como CSAE, consegue tomar uma decisão sem ter de recorrer a uma plataforma informática?

R:

Q: Em termos de fiabilidade destas plataformas informáticas, considera que as mesmas funcionam plenamente, sem bloqueios, ou depara-se com situações problemáticas na sua utilização?

R:

Q: Este Agrupamento adotou uma plataforma informática utilizada por todo o pessoal docente e não docente, correto? Considera que o uso dessa plataforma fomenta uma melhoria no seu trabalho diário?

R:

Q: Em que medida esta plataforma informática de que falamos, ajuda no preenchimento das plataformas usadas pela administração central?

R:

Q: Entre todas as plataformas, internas ou externas, por si utilizadas existe uma correlação? Ou seja, é possível exportar dados de uma para as outras, evitando assim uma segunda inserção, por exemplo, dos dados dos professores?

R:

Q: Tendo em conta que um dos assuntos mais abordados na atualidade é o meio ambiente, vieram estas plataformas diminuir o uso das impressoras e consequentemente o uso do papel?

R:

Q: Considera que, se existisse a obrigatoriedade do uso da assinatura digital com o cartão de cidadão por parte de todos os funcionários do MEC, isso aceleraria alguns dos processos das plataformas e diminuiria o impacto ambiental?

R:

Q: Considera que quem detêm o poder, controla e modela, através das plataformas informáticas, as dinâmicas deste Agrupamento escolar?

R:

Q: Por último, sente-se refém das plataformas informáticas na realização do seu trabalho?

R:

Apêndice I. C - Guião da Entrevista – Adjunto do Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”

Guião da Entrevista – Adjunto do Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”
Nº da entrevista:
Duração total:
Data:

Questão: Qual é a sua formação base?

Resposta:

Q: Há quantos anos exerce a sua profissão?

R:

Q: E neste Agrupamento, há quantos anos exerce?

R:

Q: Antes de assumir o cargo de adjunto, esteve em algum cargo relacionado com a gestão escolar?

R:

Q: Nestes últimos anos, acha que tem existido uma proliferação das plataformas informáticas implementadas pelo MEC e pela administração central?

R:

Q: Estas plataformas informáticas tornaram a sua função de adjunto mais simplificada? De que modo?

R:

Q: Considera essas plataformas intuitivas e de fácil preenchimento, ou recorre várias vezes às FAQ, ou outras formas de apoio da administração central, caso existam?

R:

Q: A administração central proporciona-lhe alguma formação específica para trabalhar com as plataformas informáticas em uso?

R:

Q: Fez alguma formação por iniciativa própria?

R:

Q: Sente dificuldades neste tipo de gestão com plataformas informáticas?

R:

Q: Considera que as plataformas vieram otimizar e simplificar o trabalho do órgão de gestão e o dos serviços administrativos?

R:

Q: Até que ponto as plataformas informáticas do MEC e da administração central se tornaram o centro do trabalho no seu dia-a-dia? Pode justificar a sua resposta?

R:

Q: Os prazos dados pela administração central para preenchimento das diversas plataformas são suficientes, no seu ponto de vista?

R:

Q: É dada ao Diretor alguma possibilidade de negociar, por exemplo, o prazo de preenchimento das plataformas, ou os dados que nela se inserem?

R:

Q: Quais as consequências do não preenchimento dentro do prazo estabelecido? Estão previstas consequências se não forem preenchidas dentro do prazo?

R:

Q: Em algum momento, o Agrupamento não conseguiu cumprir esses prazos estabelecidos? Se sim, existiu algum conflito gerado entre o Agrupamento e a administração central?

R:

Q: Já alguma vez teve de prolongar o seu horário de trabalho, ou levar trabalho para casa, para conseguir cumprir esses prazos?

R:

Q: Cada plataforma tem um objetivo específico, ou existem plataformas com a mesma função ou finalidade?

R:

Q: Das plataformas em uso neste momento, existe a necessidade de inserir os mesmos dados em plataformas diferentes? Se sim, em quais?

R:

Q: Nas várias plataformas utilizadas existem vários campos de preenchimento. Neste Agrupamento são preenchidos todos os campos, mesmo que não sejam obrigatórios?

R:

Q: Algumas das plataformas em uso permitem uma gestão de informação pessoal e profissional de docentes e não-docentes? Considera que, por isso, conhece melhor os atores que exercem funções no Agrupamento que lidera?

R:

Q: Sendo as plataformas lugares fechados, onde e quando pode o diretor ou o subdiretor ter uma postura ativa e interventora, onde e quando há lugar para ativar o seu plano de intervenção de diretor?

R:

Q: A administração central tem vindo amiúde, nos últimos anos, a invocar uma maior autonomia das escolas. Acha que isso está efetivamente a acontecer no terreno?

R:

Q: Considera que as plataformas implementadas pelo poder central lhe retiram autonomia?

R:

Q: Estas plataformas conferem ao poder central poder para dirigir e controlar o diretor e, através de si, os restantes atores escolares?

R:

Q: No exercício das suas funções como adjunto, consegue tomar uma decisão sem ter de recorrer a uma plataforma informática?

R:

Q: Em termos de fiabilidade destas plataformas informáticas, considera que as mesmas funcionam plenamente, sem bloqueios, ou depara-se com situações problemáticas na sua utilização?

R:

Q: Este Agrupamento adotou uma plataforma informática utilizada por todo o pessoal docente e não docente, correto? Até que ponto, o uso dessa plataforma fomenta uma melhoria no seu trabalho diário?

R:

Q: Como caracteriza a receção pelo pessoal docente e não docente da adoção desta plataforma da escola?

R:

Q: Foi necessário desenvolver algum tipo de formação para os seus utilizadores?

R:

Q: Em que medida esta plataforma informática de que falamos, ajuda no preenchimento das plataformas usadas pela administração central?

R:

Q: Entre todas as plataformas, internas ou externas, por si utilizadas existe uma correlação? Ou seja, é possível exportar dados de uma para as outras, evitando assim uma segunda inserção, por exemplo, dos dados dos professores?

R:

Q: Tendo em conta que um dos assuntos mais abordados na atualidade é o meio ambiente, vieram estas plataformas diminuir o uso das impressoras e conseqüentemente o uso do papel?

R:

Q: Considera que, se existisse a obrigatoriedade do uso da assinatura digital com o cartão de cidadão por parte de todos os funcionários do MEC, isso aceleraria alguns dos processos das plataformas e diminuiria o impacto ambiental?

R:

Q: Considera que quem detêm o poder, controla e modela, através das plataformas informáticas, as dinâmicas deste Agrupamento escolar?

R:

Q: Antes de terminar, gostaria de abordar um assunto que surgiu aquando da entrevista ao CSAE, nomeadamente sobre o fornecimento por parte da administração central de uma password que lhe desse acesso sem limitação às plataformas introduzidas pelo MEC e administração central. Tirar-lhe-ia a si, como adjunto, algum trabalho ou, por outro lado, veria essa medida como uma divisão responsabilidades, que neste momento recaem somente sobre o diretor?

R:

Q: Nessa mesma entrevista, o CSAE é da opinião que os órgãos de gestão das escolas e Agrupamentos, deveriam ter um diretor administrativo e um diretor pedagógico, com as suas inerentes competências. Se fosse possível implementar esta ideia, quais as mudanças de fundo acha que iria sentir?

R:

Q: Por último, sente-se refém das plataformas informáticas na realização do seu trabalho?

R:

Apêndice I. D - Guião da Entrevista – Subdiretor do Agrupamento “Asas Abertas”

Guião da Entrevista – Subdiretor do Agrupamento “Asas Abertas”
Nº da entrevista:
Duração total:
Data:

Questão: Qual é a sua formação base?

Resposta:

Q: Há quantos anos exerce a sua profissão?

R:

Q: E neste Agrupamento, há quantos anos exerce?

R:

Q: Antes de assumir o cargo de subdiretor, esteve em algum cargo relacionado com a gestão escolar?

R:

Q: Nestes últimos anos, acha que tem existido uma proliferação das plataformas informáticas implementadas pelo MEC e pela administração central?

R:

Q: Estas plataformas informáticas tornaram a sua função de subdiretor mais simplificada? De que modo?

R:

Q: Considera essas plataformas intuitivas e de fácil preenchimento, ou recorre várias vezes às FAQ, ou outras formas de apoio da administração central, caso existam?

R:

Q: A administração central proporciona-lhe alguma formação específica para trabalhar com as plataformas informáticas em uso?

R:

Q: Fez alguma formação por iniciativa própria?

R:

Q: Sente dificuldades neste tipo de gestão com plataformas informáticas?

R:

Q: Considera que as plataformas vieram otimizar e simplificar o trabalho do órgão de gestão e o dos serviços administrativos?

R:

Q: Até que ponto as plataformas informáticas do MEC e da administração central se tornaram o centro do trabalho no seu dia-a-dia? Pode justificar a sua resposta?

R:

Q: Os prazos dados pela administração central para preenchimento das diversas plataformas são suficientes, no seu ponto de vista?

R:

Q: É dada ao Diretor alguma possibilidade de negociar, por exemplo, o prazo de preenchimento das plataformas, ou os dados que nela se inserem?

R:

Q: Quais as consequências do não preenchimento dentro do prazo estabelecido? Estão previstas consequências se não forem preenchidas dentro do prazo?

R:

Q: Em algum momento, o Agrupamento não conseguiu cumprir esses prazos estabelecidos? Se sim, existiu algum conflito gerado entre o Agrupamento e a administração central?

R:

Q: Já alguma vez teve de prolongar o seu horário de trabalho, ou levar trabalho para casa, para conseguir cumprir esses prazos?

R:

Q: Cada plataforma tem um objetivo específico, ou existem plataformas com a mesma função ou finalidade?

R:

Q: Das plataformas em uso neste momento, existe a necessidade de inserir os mesmos dados em plataformas diferentes? Se sim, em quais?

R:

Q: Nas várias plataformas utilizadas existem vários campos de preenchimento. Neste Agrupamento são preenchidos todos os campos, mesmo que não sejam obrigatórios?

R:

Q: Algumas das plataformas em uso permitem uma gestão de informação pessoal e profissional de docentes e não-docentes? Considera que, por isso, conhece melhor os atores que exercem funções no Agrupamento que lidera?

R:

Q: Sendo as plataformas lugares fechados, onde e quando pode o diretor ou o subdiretor ter uma postura ativa e interventora, onde e quando há lugar para ativar o seu plano de intervenção de diretor?

R:

Q: A administração central tem vindo amiúde, nos últimos anos, a invocar uma maior autonomia das escolas. Acha que isso está efetivamente a acontecer no terreno?

R:

Q: Considera que as plataformas implementadas pelo poder central lhe retiram autonomia?

R:

Q: Estas plataformas conferem ao poder central poder para dirigir e controlar o diretor e, através de si, os restantes atores escolares?

R:

Q: No exercício das suas funções como Subdiretor, consegue tomar uma decisão sem ter de recorrer a uma plataforma informática?

R:

Q: Em termos de fiabilidade destas plataformas informáticas, considera que as mesmas funcionam plenamente, sem bloqueios, ou depara-se com situações problemáticas na sua utilização?

R:

Q: Este Agrupamento adotou uma plataforma informática utilizada por todo o pessoal docente e não docente, correto? Até que ponto, o uso dessa plataforma fomenta uma melhoria no seu trabalho diário?

R:

Q: Como caracteriza a receção pelo pessoal docente e não docente da adoção desta plataforma da escola?

R:

Q: Foi necessário desenvolver algum tipo de formação para os seus utilizadores?

R:

Q: Em que medida esta plataforma informática de que falamos, ajuda no preenchimento das plataformas usadas pela administração central?

R:

Q: Entre todas as plataformas, internas ou externas, por si utilizadas existe uma correlação? Ou seja, é possível exportar dados de uma para as outras, evitando assim uma segunda inserção, por exemplo, dos dados dos professores?

R:

Q: Tendo em conta que um dos assuntos mais abordados na atualidade é o meio ambiente, vieram estas plataformas diminuir o uso das impressoras e conseqüentemente o uso do papel?

R:

Q: Considera que, se existisse a obrigatoriedade do uso da assinatura digital com o cartão de cidadão por parte de todos os funcionários do MEC, isso aceleraria alguns dos processos das plataformas e diminuiria o impacto ambiental?

R:

Q: Considera que quem detêm o poder, controla e modela, através das plataformas informáticas, as dinâmicas deste Agrupamento escolar?

R:

Q: Antes de terminar, gostaria de abordar um assunto que surgiu aquando da entrevista ao CSAE, nomeadamente sobre o fornecimento por parte da administração central de uma password que lhe desse acesso sem limitação às plataformas introduzidas pelo MEC e administração central. Tirar-lhe-ia a si, como subdiretor, algum trabalho ou, por outro lado, veria essa medida como uma divisão responsabilidades, que neste momento recaem somente sobre o diretor?

R:

Q: Nessa mesma entrevista, o CSAE é da opinião que os órgãos de gestão das escolas e Agrupamentos, deveriam ter um diretor administrativo e um diretor pedagógico, com as suas inerentes competências. Se fosse possível implementar esta ideia, quais as mudanças de fundo acha que iria sentir?

R:

Q: Por último, sente-se refém das plataformas informáticas na realização do seu trabalho?

R:

Apêndice I. E - Guião da Entrevista – Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”

Guião da Entrevista – Diretor do Agrupamento “Asas Abertas”
Nº da entrevista:
Duração total:
Data:

Questão: Qual é a sua formação base?

Resposta:

Q: Há quantos anos exerce a sua profissão?

R:

Q: E neste Agrupamento, há quantos anos exerce?

R:

Q: Antes de assumir o cargo de diretor, esteve em algum cargo relacionado com a gestão escolar?

R:

Q: Nestes últimos anos, acha que tem existido uma proliferação das plataformas informáticas implementadas pelo MEC e pela administração central?

R:

Q: Estas plataformas informáticas tornaram a sua função de Diretor mais simplificada? De que modo?

R:

Q: Considera essas plataformas intuitivas e de fácil preenchimento, ou recorre várias vezes às FAQ, ou outras formas de apoio da administração central, caso existam?

R:

Q: A administração central proporciona-lhe alguma formação específica para trabalhar com as plataformas informáticas em uso?

R:

Q: Fez alguma formação por iniciativa própria?

R:

Q: Sente dificuldades neste tipo de gestão com plataformas informáticas?

R:

Q: Considera que as plataformas vieram otimizar e simplificar o trabalho do órgão de gestão e o dos serviços administrativos?

R:

Q: Até que ponto as plataformas informáticas do MEC e da administração central se tornaram o centro do trabalho no seu dia-a-dia? Pode justificar a sua resposta?

R:

Q: Os prazos dados pela administração central para preenchimento das diversas plataformas são suficientes, no seu ponto de vista?

R:

Q: É dada ao Diretor alguma possibilidade de negociar, por exemplo, o prazo de preenchimento das plataformas, ou os dados que nela se inserem?

R:

Q: Quais as consequências do não preenchimento dentro do prazo estabelecido? Estão previstas consequências se não forem preenchidas dentro do prazo?

R:

Q: Em algum momento, o Agrupamento não conseguiu cumprir esses prazos estabelecidos? Se sim, existiu algum conflito gerado entre o Agrupamento e a administração central?

R:

Q: Já alguma vez teve de prolongar o seu horário de trabalho, ou levar trabalho para casa, para conseguir cumprir esses prazos?

R:

Q: Cada plataforma tem um objetivo específico, ou existem plataformas com a mesma função ou finalidade?

R:

Q: Das plataformas em uso neste momento, existe a necessidade de inserir os mesmos dados em plataformas diferentes? Se sim, em quais?

R:

Q: Nas várias plataformas utilizadas existem vários campos de preenchimento. Neste Agrupamento são preenchidos todos os campos, mesmo que não sejam obrigatórios?

R:

Q: Algumas das plataformas em uso permitem uma gestão de informação pessoal e profissional de docentes e não-docentes? Considera que, por isso, conhece melhor os atores que exercem funções no Agrupamento que lidera?

R:

Q: Sendo as plataformas lugares fechados, onde e quando pode o diretor ter uma postura ativa e interventora, onde e quando há lugar para ativar o seu plano de intervenção de diretor?

R:

Q: A administração central tem vindo amiúde, nos últimos anos, a invocar uma maior autonomia das escolas. Acha que isso está efetivamente a acontecer no terreno?

R:

Q: Considera que as plataformas implementadas pelo poder central lhe retiram autonomia?

R:

Q: Estas plataformas conferem ao poder central poder para dirigir e controlar o diretor e, através de si, os restantes atores escolares?

R:

Q: No exercício das suas funções como Diretor, consegue tomar uma decisão sem ter de recorrer a uma plataforma informática?

R:

Q: Em termos de fiabilidade destas plataformas informáticas, considera que as mesmas funcionam plenamente, sem bloqueios, ou depara-se com situações problemáticas na sua utilização?

R:

Q: Este Agrupamento adotou uma plataforma informática utilizada por todo o pessoal docente e não docente, correto? Até que ponto, o uso dessa plataforma fomenta uma melhoria no seu trabalho diário?

R:

Q: Como caracteriza a receção pelo pessoal docente e não docente da adoção desta plataforma da escola?

R:

Q: Foi necessário desenvolver algum tipo de formação para os seus utilizadores?

R:

Q: Em que medida esta plataforma informática de que falamos, ajuda no preenchimento das plataformas usadas pela administração central?

R:

Q: Entre todas as plataformas, internas ou externas, por si utilizadas existe uma correlação? Ou seja, é possível exportar dados de uma para as outras, evitando assim uma segunda inserção, por exemplo, dos dados dos professores?

R:

Q: Tendo em conta que um dos assuntos mais abordados na atualidade é o meio ambiente, vieram estas plataformas diminuir o uso das impressoras e conseqüentemente o uso do papel?

R:

Q: Considera que, se existisse a obrigatoriedade do uso da assinatura digital com o cartão de cidadão por parte de todos os funcionários do MEC, isso aceleraria alguns dos processos das plataformas e diminuiria o impacto ambiental?

R:

Q: Considera que quem detêm o poder, controla e modela, através das plataformas informáticas, as dinâmicas deste Agrupamento escolar?

R:

Q: Antes de terminar, gostaria de abordar um assunto que surgiu aquando da entrevista ao CSAE, nomeadamente sobre o fornecimento por parte da administração central de uma password que lhe desse acesso sem limitação às plataformas introduzidas pelo MEC e administração central. Tirar-lhe-ia a si, como Diretor, algum trabalho ou, por outro lado, veria essa medida como uma divisão responsabilidades, que neste momento recaem somente sobre o diretor?

R:

Q: Nessa mesma entrevista, o CSAE é da opinião que os órgãos de gestão das escolas e Agrupamentos, deveriam ter um diretor administrativo e um diretor pedagógico, com as suas inerentes competências. Se fosse possível implementar esta ideia, quais as mudanças de fundo acha que iria sentir?

R:

Q: Por último, sente-se refém das plataformas informáticas na realização do seu trabalho?

R:

Apêndice I. F - Inquérito por questionário aos Diretores de Turma

Questionário aos Diretores de Turma

Destinado exclusivamente aos Diretores de Turma deste Agrupamento Escolar, este questionário visa aferir o impacto da utilização das Plataformas Informáticas na gestão escolar.

Integrado numa investigação que está a ser realizada neste Agrupamento, no âmbito do mestrado em Ciências da Educação, área de especialização em Administração Educacional, solicita-se aos Diretores de Turma a sua colaboração no preenchimento deste inquérito por questionário. O investigador garante o seu anonimato e, ainda, que os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados para fins académicos.

Sendo o colega detentor de um cargo de gestão intermédia por excelência, importa, nesta investigação, aferir a sua perceção, como Diretor(a) de Turma, relativamente às plataformas informáticas em uso neste Agrupamento e pela administração central. Desde já, agradeço a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

*Obrigatório

Universidade do Minho - Mestrado em Ciências da Educação

Área de Especialização: Administração Educacional



Universidade do Minho
Instituto de Educação

- Qual é a sua idade? *

20-29 anos

30-39 anos

40-49 anos

50-59 anos

+60 anos

- Género: *

Feminino

Masculino

- Qual é o seu grupo disciplinar? *

100

110

120

200

210

220

230

240

250

260

290

300

310

320

330

340

350

360

400

410

420

430

500

510

520

530

540

550

560

600

610

620

910

920

930

- No início deste ano letivo, quantos anos de serviço tinha? *

1-4 anos

5-9 anos

10-14 anos

15-19 anos

20 ou mais anos de serviço

- Há quantos anos leciona neste Agrupamento? *

1-3 anos

4-6 anos

7-9 anos

10-12 anos

13-15 anos

+15 anos

- Exerce o cargo de Diretor de Turma em que nível de ensino no presente ano letivo? (pode selecionar mais de uma opção) *

1º ciclo

2º ciclo

3º ciclo

Secundário

Ensino Profissional

- Na sua carreira como Professor, durante quantos anos letivos, incluindo este, ocupou o cargo de Diretor de Turma? *

1-3 anos

4-6 anos

7-9 anos

+10 anos

- Neste Agrupamento, em quantos anos letivos, incluindo este, já ocupou o cargo de Diretor de Turma?

*

1-3 anos

4-6 anos

7-9 anos

+10 anos

- Enquanto Diretor de Turma, utiliza o email institucional fornecido pelo Agrupamento? *

Nunca

Raramente

Ocasionalmente

Frequentemente

Sempre

- Nestas situações, utiliza o email institucional fornecido pelo Agrupamento? *

Contato com os docentes da turma

Nunca

Raramente

Ocasionalmente

Frequentemente

Sempre

Contato com os encarregados de educação

Nunca

Raramente

Ocasionalmente

Frequentemente

Sempre

Contato com os alunos

Nunca

Raramente

Ocasionalmente

Frequentemente

Sempre

Contato com o órgão de gestão do Agrupamento

Nunca

Raramente

Ocasionalmente

Frequentemente

Sempre

- Como classifica os seus conhecimentos informáticos? *

Básicos

Médios

Avançados

Plataforma INOVAR

- Como classifica a plataforma? *

1 2 3 4 5

Nada intuitiva

Muito intuitiva

- Alguma vez recebeu formação específica para trabalhar com a plataforma INOVAR? *

Sim

Não

- Considera a plataforma útil na sua gestão enquanto Diretor(a) de Turma? *

Sim

Não

- A plataforma gera os mais variados relatórios sobre as mais diversas situações (faltas, avaliações, pautas, etc). Utiliza esses relatórios? *

Nunca

Raramente

Ocasionalmente

Frequentemente

Sempre

- Considera que, com a utilização desta plataforma, consegue monitorizar os alunos de uma forma mais eficaz? *

Sim

Não

- Graças à plataforma, consegue também monitorizar as disciplinas dos outros docentes da turma? *

Sim

Não

- Considera que esta acumulação de informação na plataforma também pode ser uma forma de controlar o seu trabalho no Agrupamento? Justifique por favor. *

- Como Diretor(a) de Turma encontra algum tipo de desvantagem na utilização desta plataforma?
Enumere e explicita, por favor. *

- Esta plataforma facilita a comunicação do(a) Diretor(a) de Turma com os demais interlocutores? *

	Sim	Não
Alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encarregados de educação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Docentes da turma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Órgão de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Indique, por favor, a forma como comunica com os Encarregados de Educação *

Por email pessoal

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Por email institucional

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pela plataforma INOVAR

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pelo telefone/telemóvel pessoal

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pelo telefone/telemóvel da escola

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

De forma presencial

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

- Indique, por favor, a forma como comunica com os Alunos *

Por email pessoal

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Por email institucional

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pela plataforma INOVAR

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pelo telefone/telemóvel pessoal

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pelo telefone/telemóvel da escola

- Nunca
- Raramente

- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

De forma presencial

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

- Indique, por favor, a forma como comunica com os docentes da turma *

Por email pessoal

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Por email institucional

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pela plataforma INOVAR

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente

- Frequentemente
- Sempre

Pelo telefone/telemóvel pessoal

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pelo telefone/telemóvel da escola

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

De forma presencial

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

- Indique, por favor, a forma como comunica com o órgão de gestão do Agrupamento *

Por email pessoal

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Por email institucional

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pela plataforma INOVAR

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pelo telefone/telemóvel pessoal

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

Pelo telefone/telemóvel da escola

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

De forma presencial

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Sempre

- Esta plataforma simplificou o seu trabalho enquanto Diretor(a) de Turma? *

- 1 2 3 4 5
- Nada Completamente

- Considera que as estruturas do Agrupamento abaixo identificadas têm acesso aos dados inseridos por si na plataforma? *

	Sim	Não	Desconheço
Chefe dos serviços administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordenador dos Diretores de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretor / Órgão de Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordenador dos Diretores de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretor / Órgão de Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conselho Geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Qual a finalidade desse acesso por parte da outra estrutura? Pode indicar mais de uma resposta. *

	Produzir outros relatórios, internos, a partir dessa informação	Produzir relatórios para o Ministério da Educação	Controlar o trabalho do Diretor(a) de Turma	Não tenho conhecimento
Chefe dos serviços administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordenador dos Diretores de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretor/Órgão de Gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conselho Geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Enquanto Diretor(a) de Turma, sente que está a exercer o papel de um funcionário administrativo quando insere dados na plataforma? *

1 2 3 4 5

Nada Completamente

- Sente que pode estar a ser monitorizado(a) pelo órgão de gestão do Agrupamento quando usa a Plataforma? *

1 2 3 4 5

Nada Completamente

Plataformas do MEC

- Das seguintes plataformas pertencentes ao MEC e que são usadas pelo órgão de gestão do Agrupamento, indique por favor quais conhece *

	Conheço	Não Conheço
DGAEP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DGEEC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DGESTE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IGEFE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECORRA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
REVVASE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SIGRHE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SIGA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- A plataforma SIGRHE é usada pelos docentes todos os anos letivos. Numa escala de 1-5, como considera essa plataforma? *

1 2 3 4 5

Nada intuitiva Muito intuitiva

- Quando abre a plataforma SIGRHE, consegue de forma espontânea localizar o que pretende no menu lateral de opções? *

Sim

Não

- Quando necessita de inserir ou confirmar dados nessa plataforma, considera um processo simples? *

Sim

Não

- Os dados da carreira e progressão da carreira docente estão inseridos nessa plataforma. Consulta com regularidade a sua situação? *

Nunca

Ocasionalmente

Sempre

- Considera que os dados constantes da plataforma o(a) informam claramente da sua situação laboral?*

Sim

Não

- Quando ocorreu o descongelamento da carreira, a 1/1/2018, os órgãos de gestão do Agrupamento tiveram de fazer o recenseamento de todos os docentes na plataforma SIGRHE, tendo os docentes, numa fase posterior, que confirmar os dados aí inseridos. Considerou fácil confirmar esses dados? *

Sim

Não

- Encontrou erros no seu recenseamento? Se responder sim, justifique por favor. *

- Recorre aos órgãos de gestão do Agrupamento (CSAE, Diretor, Subdiretor, Adjuntos) no sentido de obter informações sobre a sua carreira docente? *

- Nunca
 Raramente
 Ocasionalmente
 Frequentemente
 Sempre

- Tendo conhecimento que, neste momento, todos os dados da sua carreira docente se encontram numa plataforma do MEC, sente-se monitorizado(a) pela administração central? *

- Sim
 Não
 Talvez

- Conhece alguma plataforma do MEC, à qual tenha acesso, que seja relevante para o seu cargo de Diretor(a) de Turma? Se responder sim, indique qual por favor. *

Fim do questionário. Muito obrigado pela sua participação.

II. A - Dados do Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor

Diário de Bordo		Dados totais de utilização do Subdiretor com a password do Diretor										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar													Tcontas	Min	Horas
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGA	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1				10										10	0:10:00
Dia 2				20										20	0:20:00
Dia 3				5										5	0:05:00
Dia 4				10										10	0:10:00
Dia 5				30										30	0:30:00
Dia 6				30										30	0:30:00
Dia 7				15										15	0:15:00
Dia 8				15										15	0:15:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11									60					60	1:00:00
Dia 12				30										30	0:30:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15				15					30					45	0:45:00
Dia 16											10			10	0:10:00
Dia 17				5										5	0:05:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20									10					10	0:10:00
Total de minutos	0	0	0	185	0	0	0	0	100	0	10	0	0	295	4:55:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	3:05:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:40:00	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	11	0	0	0	0	3	0	1	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	55,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	62,71%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,90%	0,00%	3,39%	0,00%	0,00%		

Apêndice 1 - Dados totais de utilização do Subdiretor com a password do Diretor

Diário de Bordo		Dados totais de utilização do Subdiretor com a Password Pessoal										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar													Tcontas	Min	Horas
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGA	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1	5						30				10			45	0:45:00
Dia 2	10						50							60	1:00:00
Dia 3	5						50							55	0:55:00
Dia 4	5						30				30			65	1:05:00
Dia 5	5						30				30			65	1:05:00
Dia 6	5						60				30			95	1:35:00
Dia 7	10						120	30			30			190	3:10:00
Dia 8	10						60	30			30			130	2:10:00
Dia 9							60	25						85	1:25:00
Dia 10							30	30						60	1:00:00
Dia 11	15							30						45	0:45:00
Dia 12							60	30						90	1:30:00
Dia 13	30						120	15			30			195	3:15:00
Dia 14	20						60				45			125	2:05:00
Dia 15							45	45						90	1:30:00
Dia 16	10						45							55	0:55:00
Dia 17	10						25		20					55	0:55:00
Dia 18							25	25						50	0:50:00
Dia 19	10							15						25	0:25:00
Dia 20	15						25							40	0:40:00
Total de minutos	165	0	0	0	0	0	925	275	20	0	235	0	0	1620	27:00:00
Total de horas	2:45:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	15:25:00	4:35:00	0:20:00	0:00:00	3:55:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	15	0	0	0	0	0	18	10	1	0	8	0	0		
% de dias de uso	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	90,00%	50,00%	5,00%	0,00%	40,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	10,19%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	57,10%	16,98%	1,23%	0,00%	14,51%	0,00%	0,00%		

Apêndice 2 - Dados totais de utilização do Subdiretor com a password pessoal

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo		Dados motivo da utilização: alunos - Subdiretor										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar														Min	Horas
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVWASE	SIGA	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1							30							30	0:30:00
Dia 2							50							50	0:50:00
Dia 3							50							50	0:50:00
Dia 4							30							30	0:30:00
Dia 5							30							30	0:30:00
Dia 6							60				30			90	1:30:00
Dia 7							120				30			150	2:30:00
Dia 8							60			30				90	1:30:00
Dia 9							60							60	1:00:00
Dia 10							30							30	0:30:00
Dia 11									60					60	1:00:00
Dia 12							60							60	1:00:00
Dia 13							120							120	2:00:00
Dia 14							60							60	1:00:00
Dia 15							45							45	0:45:00
Dia 16							45							45	0:45:00
Dia 17							25							25	0:25:00
Dia 18							25							25	0:25:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20							25							25	0:25:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	925	0	60	0	90	0	0	1075	17:55:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	15:25:00	0:00:00	1:00:00	0:00:00	1:30:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	18	0	1	0	3	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	90,00%	0,00%	5,00%	0,00%	15,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	86,05%	0,00%	5,58%	0,00%	8,37%	0,00%	0,00%		

Apêndice 3 - Dados motivo da utilização: alunos – Subdiretor

Diário de Bordo		Dados motivo da utilização: docentes - Subdiretor										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar														Min	Horas
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVWASE	SIGA	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1											10			10	0:10:00
Dia 2														0	0:00:00
Dia 3														0	0:00:00
Dia 4														0	0:00:00
Dia 5														0	0:00:00
Dia 6				30										30	0:30:00
Dia 7														0	0:00:00
Dia 8														0	0:00:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11														0	0:00:00
Dia 12				30										30	0:30:00
Dia 13											30			30	0:30:00
Dia 14											45			45	0:45:00
Dia 15				15										15	0:15:00
Dia 16											10			10	0:10:00
Dia 17				5										5	0:05:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20	15													15	0:15:00
Total de minutos	15	0	0	80	0	0	0	0	0	0	95	0	0	190	3:10:00
Total de horas	0:15:00	0:00:00	0:00:00	1:20:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:35:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0		
% de dias de uso	5,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	7,89%	0,00%	0,00%	42,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 4 - Dados motivo da utilização: docentes – Subdiretor

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo		Dados motivo da utilização: FINANCEIRO - Subdiretor										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar														Min	Horas
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REWASE	SIGA	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1	5													5	0:05:00
Dia 2	10													10	0:10:00
Dia 3	5													5	0:05:00
Dia 4	5													5	0:05:00
Dia 5	5													5	0:05:00
Dia 6	5													5	0:05:00
Dia 7	10							30						40	0:40:00
Dia 8	10							30						40	0:40:00
Dia 9								25						25	0:25:00
Dia 10								30						30	0:30:00
Dia 11	15							30						45	0:45:00
Dia 12								30						30	0:30:00
Dia 13	30							15						45	0:45:00
Dia 14	20													20	0:20:00
Dia 15								45						45	0:45:00
Dia 16	10													10	0:10:00
Dia 17	10													10	0:10:00
Dia 18								25						25	0:25:00
Dia 19	10							15						25	0:25:00
Dia 20									10					10	0:10:00
Total de minutos	150	0	0	0	0	0	0	275	10	0	0	0	0	435	7:15:00
Total de horas	2:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	4:35:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	14	0	0	0	0	0	0	10	1	0	0	0	0		
% de dias de uso	70,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	34,48%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	63,22%	2,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 5 - Dados motivo da utilização: financeiro – Subdiretor

Diário de Bordo		Dados motivo da utilização: LEGISLATIVO - Subdiretor										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar														Min	Horas
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REWASE	SIGA	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1				10										10	0:10:00
Dia 2				20										20	0:20:00
Dia 3				5										5	0:05:00
Dia 4				10										10	0:10:00
Dia 5				30										30	0:30:00
Dia 6														0	0:00:00
Dia 7				15										15	0:15:00
Dia 8				15										15	0:15:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11														0	0:00:00
Dia 12														0	0:00:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15									30					30	0:30:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17									20					20	0:20:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	0	0	0	105	0	0	0	0	50	0	0	0	0	155	2:35:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:45:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:50:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	7	0	0	0	0	2	0	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	35,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	67,74%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	32,26%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 6 - Dados motivo da utilização: legislativo – Subdiretor

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados motivo da utilização: Não docentes - Subdiretor
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGA	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1														0	0:00:00
Dia 2														0	0:00:00
Dia 3														0	0:00:00
Dia 4														30	0:30:00
Dia 5														30	0:30:00
Dia 6														0	0:00:00
Dia 7														0	0:00:00
Dia 8														0	0:00:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11														0	0:00:00
Dia 12														0	0:00:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15														0	0:00:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17														0	0:00:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	0	60	1:00:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 7 - Dados motivo da utilização: pessoal não docente – Subdiretor

Diário de Bordo

Dados tipo de utilização: normal - Subdiretor
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGA	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1	5			10			30							45	0:45:00
Dia 2	10			20			50							80	1:20:00
Dia 3	5			5			50							60	1:00:00
Dia 4	5			10			30				30			75	1:15:00
Dia 5	5			30			30				30			95	1:35:00
Dia 6	5			30			60				30			125	2:05:00
Dia 7	10			15			120				30			175	2:55:00
Dia 8	10			15			60				30			115	1:55:00
Dia 9							60							60	1:00:00
Dia 10							30							30	0:30:00
Dia 11	15													15	0:15:00
Dia 12				30			60							90	1:30:00
Dia 13	30						120				30			180	3:00:00
Dia 14	20						60				45			125	2:05:00
Dia 15				15			45							60	1:00:00
Dia 16	10						45				10			65	1:05:00
Dia 17	10			5			25		20					60	1:00:00
Dia 18							25	25						50	0:50:00
Dia 19	10							15						25	0:25:00
Dia 20	15						25		10					50	0:50:00
Total de minutos	165	0	0	185	0	0	925	40	30	0	235	0	0	1580	26:20:00
Total de horas	2:45:00	0:00:00	0:00:00	3:05:00	0:00:00	0:00:00	15:25:00	0:40:00	0:30:00	0:00:00	3:55:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	15	0	0	11	0	0	18	2	2	0	8	0	0		
% de dias de uso	75,00%	0,00%	0,00%	55,00%	0,00%	0,00%	90,00%	10,00%	10,00%	0,00%	40,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	10,44%	0,00%	0,00%	11,71%	0,00%	0,00%	58,54%	2,53%	1,90%	0,00%	14,87%	0,00%	0,00%		

Apêndice 8 - Dados tipo de utilização: normal – Subdiretor

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados tipo de utilização: normal com PRAZOS - Subdiretor
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1											10			10	0:10:00
Dia 2														0	0:00:00
Dia 3														0	0:00:00
Dia 4														0	0:00:00
Dia 5														0	0:00:00
Dia 6														0	0:00:00
Dia 7								30						30	0:30:00
Dia 8								30						30	0:30:00
Dia 9								25						25	0:25:00
Dia 10								30						30	0:30:00
Dia 11								30	60					90	1:30:00
Dia 12								30						30	0:30:00
Dia 13								15						15	0:15:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15								45	30					75	1:15:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17														0	0:00:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	235	90	0	10	0	0	335	5:35:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	3:55:00	1:30:00	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	8	2	0	1	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	10,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	70,15%	26,87%	0,00%	2,99%	0,00%	0,00%		

Apêndice 9 - Dados tipo de utilização: normal com prazos - Subdiretor

Diário de Bordo

Dados totais de utilização - Subdiretor
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1	5			10			30			10				55	0:55:00
Dia 2	10			20			50							80	1:20:00
Dia 3	5			5			50							60	1:00:00
Dia 4	5			10			30			30				75	1:15:00
Dia 5	5			30			30			30				95	1:35:00
Dia 6	5			30			60			30				125	2:05:00
Dia 7	10			15			120	30		30				205	3:25:00
Dia 8	10			15			60	30		30				145	2:25:00
Dia 9							60	25						85	1:25:00
Dia 10							30	30						60	1:00:00
Dia 11	15							30	60					105	1:45:00
Dia 12				30			60	30						120	2:00:00
Dia 13	30						120	15		30				195	3:15:00
Dia 14	20						60			45				125	2:05:00
Dia 15				15			45	45	30					135	2:15:00
Dia 16	10						45			10				65	1:05:00
Dia 17	10			5			25		20					60	1:00:00
Dia 18							25	25						50	0:50:00
Dia 19	10							15						25	0:25:00
Dia 20	15						25		10					50	0:50:00
Total de minutos	165	0	0	185	0	0	925	275	120	245	0	0	0	1915	31:55:00
Total de horas	2:45:00	0:00:00	0:00:00	3:05:00	0:00:00	0:00:00	15:25:00	4:35:00	2:00:00	4:05:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	15	0	0	11	0	0	18	10	4	9	0	0	0		
% de dias de uso	75,00%	0,00%	0,00%	55,00%	0,00%	0,00%	90,00%	50,00%	20,00%	45,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	8,62%	0,00%	0,00%	9,66%	0,00%	0,00%	48,30%	14,36%	6,27%	12,79%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 10 - Dados totais de utilização - Subdiretor

II. B - Dados do Diário de Bordo preenchido pelo CSAE

Diário de Bordo		Dados totais de utilização - CSAE com a password do Diretor										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar															
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGO	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1				10		20					200			230	3:50:00
Dia 2				10		20						60		90	1:30:00
Dia 3				10		20					100			130	2:10:00
Dia 4				10		20					100			130	2:10:00
Dia 5				10		20					100			130	2:10:00
Dia 6				10		20					100			130	2:10:00
Dia 7				10		20			120					150	2:30:00
Dia 8				10		20					100			130	2:10:00
Dia 9				10		20					50			80	1:20:00
Dia 10				10		20			100		50			180	3:00:00
Dia 11				10		50					50			110	1:50:00
Dia 12				20		50					80			150	2:30:00
Dia 13				20		50							180	250	4:10:00
Dia 14				10		20					50			80	1:20:00
Dia 15				10		20					50			80	1:20:00
Dia 16				10		50					80			140	2:20:00
Dia 17				10		20								30	0:30:00
Dia 18				10		20								30	0:30:00
Dia 19				10		20								30	0:30:00
Dia 20				10		20								30	0:30:00
Total de minutos	0	0	0	220	0	520	0	0	220	0	1110	60	180	2310	38:30:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	3:40:00	0:00:00	8:40:00	0:00:00	0:00:00	3:40:00	0:00:00	18:30:00	1:00:00	3:00:00		
Dias de uso	0	0	0	20	0	20	0	0	2	0	13	1	1		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	65,00%	5,00%	5,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	9,52%	0,00%	22,51%	0,00%	0,00%	9,52%	0,00%	48,05%	2,60%	7,79%		

Apêndice 11 - Dados totais de utilização do CSAE com a password do Diretor

Diário de Bordo		Dados totais de utilização - CSAE com a password pessoal										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar															
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGO	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1	20				15		180			25				240	4:00:00
Dia 2	20				15		180			25				240	4:00:00
Dia 3	20				15		180							215	3:35:00
Dia 4	20				15		180							215	3:35:00
Dia 5	20				15		180							215	3:35:00
Dia 6	20				15		180							215	3:35:00
Dia 7	120				15		180							315	5:15:00
Dia 8	30				15		180							225	3:45:00
Dia 9	30	15			15		120							180	3:00:00
Dia 10	30	15			15		60							120	2:00:00
Dia 11	30	15			15		120							180	3:00:00
Dia 12	90				15		120							225	3:45:00
Dia 13	60				15		60							135	2:15:00
Dia 14	30	15			15		120							180	3:00:00
Dia 15	30	15			15		120							180	3:00:00
Dia 16	20	15			15		100							150	2:30:00
Dia 17	20				15		180		25					240	4:00:00
Dia 18	20				15		180		25					240	4:00:00
Dia 19	20				15		180		25					240	4:00:00
Dia 20	20				15		180					60		275	4:35:00
Total de minutos	670	90	0	0	300	0	2980	0	125	0	0	60	0	4225	70:25:00
Total de horas	11:10:00	1:30:00	0:00:00	0:00:00	5:00:00	0:00:00	49:40:00	0:00:00	2:05:00	0:00:00	0:00:00	1:00:00	0:00:00		
Dias de uso	20	6	0	0	20	0	20	0	5	0	0	1	0		
% de dias de uso	100,00%	30,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%		
% Total de uso	15,86%	2,13%	0,00%	0,00%	7,10%	0,00%	70,53%	0,00%	2,96%	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%		

Apêndice 12 - Dados totais de utilização do CSAE com a password pessoal

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados motivo da utilização: alunos - CSAE
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGO	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1									25					25	0:25:00
Dia 2									25					25	0:25:00
Dia 3														0	0:00:00
Dia 4														0	0:00:00
Dia 5														0	0:00:00
Dia 6														0	0:00:00
Dia 7									120					120	2:00:00
Dia 8														0	0:00:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10									100					100	1:40:00
Dia 11														0	0:00:00
Dia 12														0	0:00:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15														0	0:00:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17									25					25	0:25:00
Dia 18									25					25	0:25:00
Dia 19									25					25	0:25:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	345	0	0	0	0	345	5:45:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	5:45:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	35,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 13 - Dados motivo da utilização: alunos - CSAE

Diário de Bordo

Dados motivo da utilização: docentes - CSAE
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGO	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1							180				200			380	6:20:00
Dia 2							180					60		240	4:00:00
Dia 3							180				100			280	4:40:00
Dia 4							180				100			280	4:40:00
Dia 5							180				100			280	4:40:00
Dia 6							180				100			280	4:40:00
Dia 7							180							180	3:00:00
Dia 8							180				100			280	4:40:00
Dia 9							120				50			170	2:50:00
Dia 10							60				50			110	1:50:00
Dia 11							120				50			170	2:50:00
Dia 12							120				80			200	3:20:00
Dia 13							60							60	1:00:00
Dia 14							120				50			170	2:50:00
Dia 15							120				50			170	2:50:00
Dia 16							100				80			180	3:00:00
Dia 17							180							180	3:00:00
Dia 18							180							180	3:00:00
Dia 19							180							180	3:00:00
Dia 20							180							180	3:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	2980	0	0	0	1110	60	0	4150	69:10:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	49:40:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	18:30:00	1:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	13	1	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	65,00%	5,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	71,81%	0,00%	0,00%	0,00%	26,75%	1,45%	0,00%		

Apêndice 14 - Dados motivo da utilização: docentes - CSAE

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados motivo da utilização: FINANCEIRO - CSAE
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGO	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1	20					20								40	0:40:00
Dia 2	20					20								40	0:40:00
Dia 3	20					20								40	0:40:00
Dia 4	20					20								40	0:40:00
Dia 5	20					20								40	0:40:00
Dia 6	20					20								40	0:40:00
Dia 7	120					20								140	2:20:00
Dia 8	30					20								50	0:50:00
Dia 9	30					20								50	0:50:00
Dia 10	30					20								50	0:50:00
Dia 11	30					50								80	1:20:00
Dia 12	90					50								140	2:20:00
Dia 13	60					50							180	290	4:50:00
Dia 14	30					20								50	0:50:00
Dia 15	30					20								50	0:50:00
Dia 16	20					50								70	1:10:00
Dia 17	20					20								40	0:40:00
Dia 18	20					20								40	0:40:00
Dia 19	20					20								40	0:40:00
Dia 20	20					20						60		100	1:40:00
Total de minutos	670	0	0	0	0	520	0	0	0	0	0	60	180	1430	23:50:00
Total de horas	11:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	8:40:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	1:00:00	3:00:00		
Dias de uso	20	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	1	1		
% de dias de uso	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	5,00%		
% Total de uso	46,85%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	36,36%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,20%	12,59%		

Apêndice 15 - Dados motivo da utilização: financeiro – CSAE

Diário de Bordo

Dados motivo da utilização: LEGISLATIVO - CSAE
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGO	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1				10	15									25	0:25:00
Dia 2				10	15									25	0:25:00
Dia 3				10	15									25	0:25:00
Dia 4				10	15									25	0:25:00
Dia 5				10	15									25	0:25:00
Dia 6				10	15									25	0:25:00
Dia 7				10	15									25	0:25:00
Dia 8				10	15									25	0:25:00
Dia 9		15		10	15									40	0:40:00
Dia 10		15		10	15									40	0:40:00
Dia 11		15		10	15									40	0:40:00
Dia 12				20	15									35	0:35:00
Dia 13				20	15									35	0:35:00
Dia 14		15		10	15									40	0:40:00
Dia 15		15		10	15									40	0:40:00
Dia 16		15		10	15									40	0:40:00
Dia 17				10	15									25	0:25:00
Dia 18				10	15									25	0:25:00
Dia 19				10	15									25	0:25:00
Dia 20				10	15									25	0:25:00
Total de minutos	0	90	0	220	300	0	0	0	0	0	0	0	0	610	10:10:00
Total de horas	0:00:00	1:30:00	0:00:00	3:40:00	5:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	6	0	20	20	0	0	0	0	0	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	30,00%	0,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	14,75%	0,00%	36,07%	49,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 16 - Dados motivo da utilização: legislativo – CSAE

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados tipo de utilização: normal - CSAE
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGO	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1	20			10	15	20	180		25		200			470	7:50:00
Dia 2	20			10	15	20	180		25					270	4:30:00
Dia 3	20			10	15	20	180							245	4:05:00
Dia 4	20			10	15	20	180							245	4:05:00
Dia 5	20			10	15	20	180							245	4:05:00
Dia 6	20			10	15	20	180							245	4:05:00
Dia 7	120			10	15	20	180							345	5:45:00
Dia 8	30			10	15	20	180							255	4:15:00
Dia 9	30	15		10	15	20	120							210	3:30:00
Dia 10	30	15		10	15	20	60							150	2:30:00
Dia 11	30	15		10	15	50	120							240	4:00:00
Dia 12	90			20	15	50	120							295	4:55:00
Dia 13	60			20	15	50	60							205	3:25:00
Dia 14	30	15		10	15	20	120							210	3:30:00
Dia 15	30	15		10	15	20	120							210	3:30:00
Dia 16	20	15		10	15	50	100							210	3:30:00
Dia 17	20			10	15	20	180		25					270	4:30:00
Dia 18	20			10	15	20	180		25					270	4:30:00
Dia 19	20			10	15	20	180		25					270	4:30:00
Dia 20	20			10	15	20	180							245	4:05:00
Total de minutos	670	90	0	220	300	520	2980	0	125	0	200	0	0	5105	85:05:00
Total de horas	11:10:00	1:30:00	0:00:00	3:40:00	5:00:00	8:40:00	49:40:00	0:00:00	2:05:00	0:00:00	3:20:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	20	6	0	20	20	20	20	0	5	0	1	0	0		
% de dias de uso	100,00%	30,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	25,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	13,12%	1,76%	0,00%	4,31%	5,88%	10,19%	58,37%	0,00%	2,45%	0,00%	3,92%	0,00%	0,00%		

Apêndice 17 - Dados tipo de utilização: normal – CSAE

Diário de Bordo

Dados tipo de utilização: normal com PRAZOS - CSAE
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGO	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1														0	0:00:00
Dia 2												60		60	1:00:00
Dia 3											100			100	1:40:00
Dia 4											100			100	1:40:00
Dia 5											100			100	1:40:00
Dia 6											100			100	1:40:00
Dia 7									120					120	2:00:00
Dia 8											100			100	1:40:00
Dia 9											50			50	0:50:00
Dia 10									100		50			150	2:30:00
Dia 11											50			50	0:50:00
Dia 12											80			80	1:20:00
Dia 13												180		180	3:00:00
Dia 14											50			50	0:50:00
Dia 15											50			50	0:50:00
Dia 16											80			80	1:20:00
Dia 17														0	0:00:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20												60		60	1:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	220	0	910	120	180	1430	23:50:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	3:40:00	0:00:00	15:10:00	2:00:00	3:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	12	2	1		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	60,00%	10,00%	5,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	15,38%	0,00%	63,64%	8,39%	12,59%		

Apêndice 18 - Dados tipo de utilização: normal com prazos – CSAE

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados totais de utilização - CSAE
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGO	SIGRHE	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1	20			10	15	20	180		25		200			470	7:50:00
Dia 2	20			10	15	20	180		25			60		330	5:30:00
Dia 3	20			10	15	20	180				100			345	5:45:00
Dia 4	20			10	15	20	180				100			345	5:45:00
Dia 5	20			10	15	20	180				100			345	5:45:00
Dia 6	20			10	15	20	180				100			345	5:45:00
Dia 7	120			10	15	20	180		120					465	7:45:00
Dia 8	30			10	15	20	180				100			355	5:55:00
Dia 9	30	15		10	15	20	120				50			260	4:20:00
Dia 10	30	15		10	15	20	60		100		50			300	5:00:00
Dia 11	30	15		10	15	50	120				50			290	4:50:00
Dia 12	90			20	15	50	120				80			375	6:15:00
Dia 13	60			20	15	50	60						180	385	6:25:00
Dia 14	30	15		10	15	20	120				50			260	4:20:00
Dia 15	30	15		10	15	20	120				50			260	4:20:00
Dia 16	20	15		10	15	50	100				80			290	4:50:00
Dia 17	20			10	15	20	180		25					270	4:30:00
Dia 18	20			10	15	20	180		25					270	4:30:00
Dia 19	20			10	15	20	180		25					270	4:30:00
Dia 20	20			10	15	20	180					60		305	5:05:00
Total de minutos	670	90	0	220	300	520	2980	0	345	0	1110	120	180	6535	108:55:00
Total de horas	11:10:00	1:30:00	0:00:00	3:40:00	5:00:00	8:40:00	49:40:00	0:00:00	5:45:00	0:00:00	18:30:00	2:00:00	3:00:00		
Dias de uso	20	6	0	20	20	20	20	0	7	0	13	2	1		
% de dias de uso	100,00%	30,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	35,00%	0,00%	65,00%	10,00%	5,00%		
% Total de uso	10,25%	1,38%	0,00%	3,37%	4,59%	7,96%	45,60%	0,00%	5,28%	0,00%	16,99%	1,84%	2,75%		

Apêndice 19 - Dados totais de utilização – CSAE

II. C - Dados do Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor

Diário de Bordo		Dados totais de utilização - Adjunto com a password do Diretor										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar														Min	Horas
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1											30			30	0:30:00
Dia 2											30			30	0:30:00
Dia 3											30			30	0:30:00
Dia 4											30			30	0:30:00
Dia 5											40			40	0:40:00
Dia 6														0	0:00:00
Dia 7														0	0:00:00
Dia 8														0	0:00:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11														0	0:00:00
Dia 12														0	0:00:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15														0	0:00:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17										300				300	5:00:00
Dia 18										300				300	5:00:00
Dia 19										300				300	5:00:00
Dia 20										420				420	7:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1320	160	0	0	1480	24:40:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	22:00:00	2:40:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	25,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	89,19%	10,81%	0,00%	0,00%		

Apêndice 20 - Dados totais de utilização do Adjunto do Diretor com a password do Diretor

Diário de Bordo		Dados totais de utilização - Adjunto com a password Pessoal										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar														Min	Horas
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1							50							50	0:50:00
Dia 2							40							40	0:40:00
Dia 3							130							130	2:10:00
Dia 4							120							120	2:00:00
Dia 5							150							150	2:30:00
Dia 6							240							240	4:00:00
Dia 7							240							240	4:00:00
Dia 8							220							220	3:40:00
Dia 9							240							240	4:00:00
Dia 10							240							240	4:00:00
Dia 11							240							240	4:00:00
Dia 12							120							120	2:00:00
Dia 13							120							120	2:00:00
Dia 14							120							120	2:00:00
Dia 15							50							50	0:50:00
Dia 16							50							50	0:50:00
Dia 17							50							50	0:50:00
Dia 18							50							50	0:50:00
Dia 19							50							50	0:50:00
Dia 20							50							50	0:50:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	2570	0	0	0	0	0	0	2570	42:50:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	42:50:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 21 - Dados totais de utilização do Adjunto do Diretor com a password pessoal

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados totais de utilização - Adjunto com a password PeD
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1										450				450	7:30:00
Dia 2										480				480	8:00:00
Dia 3										420				420	7:00:00
Dia 4										450				450	7:30:00
Dia 5										400				400	6:40:00
Dia 6										250				250	4:10:00
Dia 7										240				240	4:00:00
Dia 8										300				300	5:00:00
Dia 9										300				300	5:00:00
Dia 10										240				240	4:00:00
Dia 11										300				300	5:00:00
Dia 12										300				300	5:00:00
Dia 13										300				300	5:00:00
Dia 14										240				240	4:00:00
Dia 15										250				250	4:10:00
Dia 16										300				300	5:00:00
Dia 17														0	0:00:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5220	0	0	0	5220	87:00:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	87:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 22 - Dados totais de utilização do Adjunto do Diretor com a password pessoal e do Diretor

Diário de Bordo

Dados motivo da utilização: alunos - Adjunto
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1							50				30			80	1:20:00
Dia 2							40				30			70	1:10:00
Dia 3							130				30			160	2:40:00
Dia 4							120				30			150	2:30:00
Dia 5							150				40			190	3:10:00
Dia 6							240							240	4:00:00
Dia 7							240							240	4:00:00
Dia 8							220							220	3:40:00
Dia 9							240							240	4:00:00
Dia 10							240							240	4:00:00
Dia 11							240							240	4:00:00
Dia 12							120							120	2:00:00
Dia 13							120							120	2:00:00
Dia 14							120							120	2:00:00
Dia 15							50							50	0:50:00
Dia 16							50							50	0:50:00
Dia 17							50							50	0:50:00
Dia 18							50							50	0:50:00
Dia 19							50							50	0:50:00
Dia 20							50							50	0:50:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	2570	0	0	0	160	0	0	2730	45:30:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	42:50:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	2:40:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	5	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	94,14%	0,00%	0,00%	0,00%	5,86%	0,00%	0,00%		

Apêndice 23 - Dados motivo da utilização: alunos - Adjunto do Diretor

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo		Dados motivo da utilização: docentes - Adjunto Plataformas Informáticas na Gestão Escolar								Investigação em Administração Educacional					
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REWASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1										450				450	7:30:00
Dia 2										480				480	8:00:00
Dia 3										420				420	7:00:00
Dia 4										450				450	7:30:00
Dia 5										400				400	6:40:00
Dia 6										250				250	4:10:00
Dia 7										240				240	4:00:00
Dia 8										300				300	5:00:00
Dia 9										300				300	5:00:00
Dia 10										240				240	4:00:00
Dia 11										300				300	5:00:00
Dia 12										300				300	5:00:00
Dia 13										300				300	5:00:00
Dia 14										240				240	4:00:00
Dia 15										250				250	4:10:00
Dia 16										300				300	5:00:00
Dia 17										300				300	5:00:00
Dia 18										300				300	5:00:00
Dia 19										300				300	5:00:00
Dia 20										420				420	7:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6540	0	0	0	6540	109:00:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	109:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 24 - Dados motivo da utilização: docentes – Adjunto do Diretor

Diário de Bordo		Dados tipo de utilização: normal - Adjunto Plataformas Informáticas na Gestão Escolar								Investigação em Administração Educacional					
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REWASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1							50							50	0:50:00
Dia 2							40							40	0:40:00
Dia 3							130							130	2:10:00
Dia 4							120							120	2:00:00
Dia 5							150							150	2:30:00
Dia 6							240							240	4:00:00
Dia 7							240							240	4:00:00
Dia 8							220							220	3:40:00
Dia 9							240							240	4:00:00
Dia 10							240							240	4:00:00
Dia 11							240							240	4:00:00
Dia 12							120							120	2:00:00
Dia 13							120							120	2:00:00
Dia 14							120							120	2:00:00
Dia 15							50							50	0:50:00
Dia 16							50							50	0:50:00
Dia 17							50							50	0:50:00
Dia 18							50							50	0:50:00
Dia 19							50							50	0:50:00
Dia 20							50							50	0:50:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	2570	0	0	0	0	0	0	2570	42:50:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	42:50:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 25 - Dados tipo de utilização: normal – Adjunto do Diretor

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados tipo de utilização: normal com prazos - Adjunto
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REWASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1										450	30			480	8:00:00
Dia 2										480	30			510	8:30:00
Dia 3										420	30			450	7:30:00
Dia 4										450	30			480	8:00:00
Dia 5										400	40			440	7:20:00
Dia 6										250				250	4:10:00
Dia 7										240				240	4:00:00
Dia 8										300				300	5:00:00
Dia 9										300				300	5:00:00
Dia 10										240				240	4:00:00
Dia 11										300				300	5:00:00
Dia 12										300				300	5:00:00
Dia 13										300				300	5:00:00
Dia 14										240				240	4:00:00
Dia 15										250				250	4:10:00
Dia 16										300				300	5:00:00
Dia 17														0	0:00:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5220	160	0	0	5380	89:40:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	87:00:00	2:40:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	5	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	80,00%	25,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	97,03%	2,97%	0,00%	0,00%		

Apêndice 26 - Dados tipo de utilização: normal com prazos – Adjunto do Diretor

Diário de Bordo

Dados tipo de utilização: urgente com prazos - Adjunto
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REWASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1														0	0:00:00
Dia 2														0	0:00:00
Dia 3														0	0:00:00
Dia 4														0	0:00:00
Dia 5														0	0:00:00
Dia 6														0	0:00:00
Dia 7														0	0:00:00
Dia 8														0	0:00:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11														0	0:00:00
Dia 12														0	0:00:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15														0	0:00:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17										300				300	5:00:00
Dia 18										300				300	5:00:00
Dia 19										300				300	5:00:00
Dia 20										420				420	7:00:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1320	0	0	0	1320	22:00:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	22:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 27 - Dados tipo de utilização: urgente com prazos – Adjunto do Diretor

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados totais de utilização - Adjunto
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGD	SIQE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1							50			450	30			530	8:50:00
Dia 2							40			480	30			550	9:10:00
Dia 3							130			420	30			580	9:40:00
Dia 4							120			450	30			600	10:00:00
Dia 5							150			400	40			590	9:50:00
Dia 6							240			250				490	8:10:00
Dia 7							240			240				480	8:00:00
Dia 8							220			300				520	8:40:00
Dia 9							240			300				540	9:00:00
Dia 10							240			240				480	8:00:00
Dia 11							240			300				540	9:00:00
Dia 12							120			300				420	7:00:00
Dia 13							120			300				420	7:00:00
Dia 14							120			240				360	6:00:00
Dia 15							50			250				300	5:00:00
Dia 16							50			300				350	5:50:00
Dia 17							50			300				350	5:50:00
Dia 18							50			300				350	5:50:00
Dia 19							50			300				350	5:50:00
Dia 20							50			420				470	7:50:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	2570	0	0	6540	160	0	0	9270	154:30:00
Total de horas	0,00:00	0,00:00	0,00:00	0,00:00	0,00:00	0,00:00	42,83:00	0,00:00	0,00:00	109,00:00	2,67:00	0,00:00	0,00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	20	0	0	20	5	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	25,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	27,72%	0,00%	0,00%	70,55%	1,73%	0,00%	0,00%		

Apêndice 28 - Dados totais de utilização – Adjunto do Diretor

II. D - Dados do Diário de Bordo preenchido pelo Diretor

Diário de Bordo		Dados totais de utilização - Diretor com a password do Diretor										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar															
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1										10				10	0:10:00
Dia 2										20				20	0:20:00
Dia 3										10				10	0:10:00
Dia 4										10				10	0:10:00
Dia 5										10				10	0:10:00
Dia 6										10				10	0:10:00
Dia 7										10				10	0:10:00
Dia 8										10				10	0:10:00
Dia 9										10				10	0:10:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11										10				10	0:10:00
Dia 12										10				10	0:10:00
Dia 13										10				10	0:10:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15										10	30			40	0:40:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17										10				10	0:10:00
Dia 18			10							30				40	0:40:00
Dia 19										180				180	3:00:00
Dia 20										270				270	4:30:00
Total de minutos	0	0	10	0	0	0	0	0	0	630	30	0	0	670	11:10:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	10:30:00	0:30:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	1	0	0	0	0	0	0	17	1	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	85,00%	5,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	1,49%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	94,03%	4,48%	0,00%	0,00%		

Apêndice 29 - Dados totais de utilização do Diretor com a password do Diretor

Diário de Bordo		Dados totais de utilização - Diretor com a password Pessoal										Investigação em Administração Educacional			
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar															
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1							30							30	0:30:00
Dia 2							10							10	0:10:00
Dia 3							20							20	0:20:00
Dia 4							15							15	0:15:00
Dia 5							15							15	0:15:00
Dia 6							20							20	0:20:00
Dia 7							20							20	0:20:00
Dia 8							15							15	0:15:00
Dia 9							15							15	0:15:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11							20							20	0:20:00
Dia 12							20							20	0:20:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14	40						20							60	1:00:00
Dia 15							20							20	0:20:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17							20							20	0:20:00
Dia 18							20							20	0:20:00
Dia 19							15							15	0:15:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	40	0	0	0	0	0	295	0	0	0	0	0	0	335	5:35:00
Total de horas	0:40:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	4:55:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	1	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0		
% de dias de uso	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	11,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	88,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 30 - Dados totais de utilização do Diretor com a password pessoal

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo		Dados totais de utilização - Diretor com a password PeD Plataformas Informáticas na Gestão Escolar										Investigação em Administração Educacional			
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1				15										15	0:15:00
Dia 2														0	0:00:00
Dia 3				15										15	0:15:00
Dia 4				15										15	0:15:00
Dia 5														0	0:00:00
Dia 6				15										15	0:15:00
Dia 7				15										15	0:15:00
Dia 8														0	0:00:00
Dia 9				15										15	0:15:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11				15										15	0:15:00
Dia 12														0	0:00:00
Dia 13				10										10	0:10:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15														0	0:00:00
Dia 16				15										15	0:15:00
Dia 17														0	0:00:00
Dia 18				10										10	0:10:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	0	0	0	140	0	0	0	0	0	0	0	0	0	140	2:20:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	2:20:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 31 - Dados totais de utilização do Diretor com a password pessoal e do Diretor

Diário de Bordo		Dados motivo da utilização: alunos - Diretor Plataformas Informáticas na Gestão Escolar										Investigação em Administração Educacional			
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1				15			30							45	0:45:00
Dia 2							10							10	0:10:00
Dia 3				15			20							35	0:35:00
Dia 4				15			15							30	0:30:00
Dia 5							15							15	0:15:00
Dia 6				15			20							35	0:35:00
Dia 7				15			20							35	0:35:00
Dia 8							15							15	0:15:00
Dia 9				15			15							30	0:30:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11				15			20							35	0:35:00
Dia 12							20							20	0:20:00
Dia 13				10										10	0:10:00
Dia 14							20							20	0:20:00
Dia 15							20				30			50	0:50:00
Dia 16				15										15	0:15:00
Dia 17							20							20	0:20:00
Dia 18				10			20							30	0:30:00
Dia 19							15							15	0:15:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	0	0	0	140	0	0	295	0	0	0	30	0	0	465	7:45:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	2:20:00	0:00:00	0:00:00	4:55:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:30:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	10	0	0	16	0	0	0	1	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	30,11%	0,00%	0,00%	63,44%	0,00%	0,00%	0,00%	6,45%	0,00%	0,00%		

Apêndice 32 - Dados motivo da utilização: alunos - Diretor

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo		Dados motivo da utilização: docentes - Diretor Plataformas Informáticas na Gestão Escolar										Investigação em Administração Educacional			
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1										10				10	0:10:00
Dia 2										20				20	0:20:00
Dia 3										10				10	0:10:00
Dia 4										10				10	0:10:00
Dia 5										10				10	0:10:00
Dia 6										10				10	0:10:00
Dia 7										10				10	0:10:00
Dia 8										10				10	0:10:00
Dia 9										10				10	0:10:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11										10				10	0:10:00
Dia 12										10				10	0:10:00
Dia 13										10				10	0:10:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15										10				10	0:10:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17										10				10	0:10:00
Dia 18			10							30				40	0:40:00
Dia 19										180				180	3:00:00
Dia 20										270				270	4:30:00
Total de minutos	0	0	10	0	0	0	0	0	0	630	0	0	0	640	10:40:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:10:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	10:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	1	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	85,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	1,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	98,44%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 33 - Dados motivo da utilização: docentes – Diretor

Diário de Bordo		Dados motivo da utilização: Financeiro - Diretor Plataformas Informáticas na Gestão Escolar										Investigação em Administração Educacional			
PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1														0	0:00:00
Dia 2														0	0:00:00
Dia 3														0	0:00:00
Dia 4														0	0:00:00
Dia 5														0	0:00:00
Dia 6														0	0:00:00
Dia 7														0	0:00:00
Dia 8														0	0:00:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11														0	0:00:00
Dia 12														0	0:00:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14	40													40	0:40:00
Dia 15														0	0:00:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17														0	0:00:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	0:40:00
Total de horas	0:40:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
% de dias de uso	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 34 - Dados motivo da utilização: Financeiro – Diretor

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados tipo de utilização: normal - Diretor
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1				15			30			10				55	0:55:00
Dia 2							10			20				30	0:30:00
Dia 3				15			20			10				45	0:45:00
Dia 4				15			15			10				40	0:40:00
Dia 5							15			10				25	0:25:00
Dia 6				15			20			10				45	0:45:00
Dia 7				15			20			10				45	0:45:00
Dia 8							15			10				25	0:25:00
Dia 9				15			15			10				40	0:40:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11				15			20			10				45	0:45:00
Dia 12							20			10				30	0:30:00
Dia 13				10						10				20	0:20:00
Dia 14							20							20	0:20:00
Dia 15							20			10				30	0:30:00
Dia 16				15										15	0:15:00
Dia 17							20			10				30	0:30:00
Dia 18			10	10			20							40	0:40:00
Dia 19							15							15	0:15:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	0	0	10	140	0	0	295	0	0	150	0	0	0	595	9:55:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:10:00	2:20:00	0:00:00	0:00:00	4:55:00	0:00:00	0:00:00	2:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	1	10	0	0	16	0	0	14	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	5,00%	50,00%	0,00%	0,00%	80,00%	0,00%	0,00%	70,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	1,68%	23,53%	0,00%	0,00%	49,58%	0,00%	0,00%	25,21%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 35 - Dados tipo de utilização: normal - Diretor

Diário de Bordo

Dados tipo de utilização: Normal com prazos - Diretor
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1														0	0:00:00
Dia 2														0	0:00:00
Dia 3														0	0:00:00
Dia 4														0	0:00:00
Dia 5														0	0:00:00
Dia 6														0	0:00:00
Dia 7														0	0:00:00
Dia 8														0	0:00:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11														0	0:00:00
Dia 12														0	0:00:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14	40													40	0:40:00
Dia 15											30			30	0:30:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17														0	0:00:00
Dia 18										30				30	0:30:00
Dia 19										180				180	3:00:00
Dia 20														0	0:00:00
Total de minutos	40	0	0	0	0	0	0	0	0	210	30	0	0	280	4:40:00
Total de horas	0:40:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	3:30:00	0:30:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0		
% de dias de uso	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	5,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	75,00%	10,71%	0,00%	0,00%		

Apêndice 36 - Dados tipo de utilização: normal com prazos - Diretor

As Plataformas Informáticas na Gestão Escolar:
burocracia ou autonomia?

Diário de Bordo

Dados tipo de utilização: Urgente com prazos - Diretor
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1														0	0:00:00
Dia 2														0	0:00:00
Dia 3														0	0:00:00
Dia 4														0	0:00:00
Dia 5														0	0:00:00
Dia 6														0	0:00:00
Dia 7														0	0:00:00
Dia 8														0	0:00:00
Dia 9														0	0:00:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11														0	0:00:00
Dia 12														0	0:00:00
Dia 13														0	0:00:00
Dia 14														0	0:00:00
Dia 15														0	0:00:00
Dia 16														0	0:00:00
Dia 17														0	0:00:00
Dia 18														0	0:00:00
Dia 19														0	0:00:00
Dia 20											270			270	4:30:00
Total de minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	270	0	0	0	270	4:30:00
Total de horas	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00	4:30:00	0:00:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
% de dias de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%		

Apêndice 37 - Dados tipo de utilização: urgente com prazos – Diretor

Diário de Bordo

Dados totais de utilização - Diretor
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
Dia 1				15			30			10				55	0:55:00
Dia 2							10			20				30	0:30:00
Dia 3				15			20			10				45	0:45:00
Dia 4				15			15			10				40	0:40:00
Dia 5							15			10				25	0:25:00
Dia 6				15			20			10				45	0:45:00
Dia 7				15			20			10				45	0:45:00
Dia 8							15			10				25	0:25:00
Dia 9				15			15			10				40	0:40:00
Dia 10														0	0:00:00
Dia 11				15			20			10				45	0:45:00
Dia 12							20			10				30	0:30:00
Dia 13				10						10				20	0:20:00
Dia 14	40						20							60	1:00:00
Dia 15							20			10	30			60	1:00:00
Dia 16				15										15	0:15:00
Dia 17							20			10				30	0:30:00
Dia 18			10	10			20			30				70	1:10:00
Dia 19							15			180				195	3:15:00
Dia 20										270				270	4:30:00
Total de minutos	40	0	10	140	0	0	295	0	0	630	30	0	0	1145	19:05:00
Total de horas	0:40:00	0:00:00	0:10:00	2:20:00	0:00:00	0:00:00	4:55:00	0:00:00	0:00:00	10:30:00	0:30:00	0:00:00	0:00:00		
Dias de uso	1	0	1	10	0	0	16	0	0	17	1	0	0		
% de dias de uso	5,00%	0,00%	5,00%	50,00%	0,00%	0,00%	80,00%	0,00%	0,00%	85,00%	5,00%	0,00%	0,00%		
% Total de uso	3,49%	0,00%	0,87%	12,23%	0,00%	0,00%	25,76%	0,00%	0,00%	55,02%	2,62%	0,00%	0,00%		

Apêndice 38 - Dados totais de utilização – Diretor

II. E - Dados Totais do Diário de Bordo preenchido pelos 4 utilizadores

Diário de Bordo

Dados totais de utilização
Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

Investigação em Administração Educacional

PLATAFORMA	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas	Min	Horas
DIA 1	25			35	15	20	290		25	670	30			1110	18:30:00
DIA 2	30			30	15	20	280		25	500	30	60		990	16:30:00
DIA 3	25			30	15	20	380			530	30			1030	17:10:00
DIA 4	25			35	15	20	345			590	30			1060	17:40:00
DIA 5	25			40	15	20	375			540	40			1055	17:35:00
DIA 6	25			55	15	20	500			390				1005	16:45:00
DIA 7	130			40	15	20	560	30	120	280				1195	19:55:00
DIA 8	40			25	15	20	475	30		440				1045	17:25:00
DIA 9	30	15		25	15	20	435	25		360				925	15:25:00
DIA 10	30	15		10	15	20	330	30	100	290				840	14:00:00
DIA 11	45	15		25	15	50	380	30	60	360				980	16:20:00
DIA 12	90			50	15	50	320	30		390				945	15:45:00
DIA 13	90			30	15	50	300	15		340			180	1020	17:00:00
DIA 14	90	15		10	15	20	320			335				805	13:25:00
DIA 15	30	15		25	15	20	235	45	30	310	30			755	12:35:00
DIA 16	30	15		25	15	50	195			390				720	12:00:00
DIA 17	30			15	15	20	275		45	310				710	11:50:00
DIA 18	20		10	20	15	20	275	25	25	330				740	12:20:00
DIA 19	30			10	15	20	245	15	25	480				840	14:00:00
DIA 20	35			10	15	20	255		10	690		60		1095	18:15:00
Total de minutos	875	90	10	545	300	520	6770	275	465	8525	190	120	180	18865	
Total de horas	14:35:00	1:30:00	0:10:00	9:05:00	5:00:00	8:40:00	112:50:00	4:35:00	7:45:00	142:05:00	3:10:00	2:00:00	3:00:00		314:25:00
Dias de uso	20	6	1	20	20	20	20	10	10	20	6	2	1		
% de dias de uso	100,00%	30,00%	5,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%	50,00%	100,00%	30,00%	10,00%	5,00%		
% Total de uso	4,64%	0,48%	0,05%	2,89%	1,59%	2,76%	35,89%	1,46%	2,46%	45,19%	1,01%	0,64%	0,95%		

Apêndice 39 - Dados totais de utilização das plataformas

II. F - Diário de Bordo preenchido pelo CSAE

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

DIA 1	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180		25		200			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal		Pessoal		Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal		Normal		Normal			
	MOTIVO		Financieiro			Legislativo	Legislativo		Financieiro	Docentes		Alunos		Docentes			
Obs.																	
DIA 2	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180		25				60	
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal		Pessoal				Diretor	
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal		Normal				NcP	
	MOTIVO		Financieiro			Legislativo	Legislativo		Financieiro	Docentes		Alunos				Docentes	
Obs.																	
DIA 3	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180						100	
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal						Diretor	
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal						NcP	
	MOTIVO		Financieiro			Legislativo	Legislativo		Financieiro	Docentes						Docentes	
Obs.																	
DIA 4	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180						100	
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal						Diretor	
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal						NcP	
	MOTIVO		Financieiro			Legislativo	Legislativo		Financieiro	Docentes						Docentes	
Obs.																	

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 5	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180				100			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal				NcP			
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes				Docentes			
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 6	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180				100			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal				NcP			
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes				Docentes			
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 7	TEMPO DE USO		120			10	15		20	180		120					
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal		Diretor					
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal		NcP					
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes		Alunos					
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 8	TEMPO DE USO		30			10	15		20	180				100			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal				NcP			
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes				Docentes			
	Obs.																

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

DIA 9	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		30	15		10	15		20	120				50			
	PASSWORD		Pessoal	Pessoal		Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal	Normal		Normal	Normal		Normal	Normal				NcP			
	MOTIVO		Financeiro	Legislativo		Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes				Docentes			
	Obs.																

DIA 10	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		30	15		10	15		20	60		100		50			
	PASSWORD		Pessoal	Pessoal		Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal		Diretor		Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal	Normal		Normal	Normal		Normal	Normal			NcP	NcP			
	MOTIVO		Financeiro	Legislativo		Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes		Alunos		Docentes			
	Obs.																

DIA 11	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		30	15		10	15		50	120				50			
	PASSWORD		Pessoal	Pessoal		Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal	Normal		Normal	Normal		Normal	Normal				NcP			
	MOTIVO		Financeiro	Legislativo		Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes				Docentes			
	Obs.																

DIA 12	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		90			20	15		50	120				80			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal				NcP			
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes				Docentes			
	Obs.																

Apêndice 42 - Diário de Bordo preenchido pelo CSAE, pág.3

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 13	TEMPO DE USO		60			20	15		50	60							180
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal							Diretor
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal							NcP
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes							Financeiro
	Obs.																
DIA 14	TEMPO DE USO		30	15		10	15		20	120				50			
	PASSWORD		Pessoal	Pessoal		Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal	Normal		Normal	Normal		Normal	Normal				NcP			
	MOTIVO		Financeiro	Legislativo		Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes				Docentes			
	Obs.																
DIA 15	TEMPO DE USO		30	15		10	15		20	120				50			
	PASSWORD		Pessoal	Pessoal		Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal	Normal		Normal	Normal		Normal	Normal				NcP			
	MOTIVO		Financeiro	Legislativo		Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes				Docentes			
	Obs.																
DIA 16	TEMPO DE USO		20	15		10	15		50	100				80			
	PASSWORD		Pessoal	Pessoal		Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal	Normal		Normal	Normal		Normal	Normal				NcP			
	MOTIVO		Financeiro	Legislativo		Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes				Docentes			
	Obs.																

Apêndice 43 - Diário de Bordo preenchido pelo CSAE, pág.4

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 17	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180		25					
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal		Pessoal					
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal		Normal					
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes		Alunos					
	Obs.																
DIA 18	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180		25					
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal		Pessoal					
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal		Normal					
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes		Alunos					
	Obs.																
DIA 19	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180		25					
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal		Pessoal					
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal		Normal					
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes		Alunos					
	Obs.																
DIA 20	TEMPO DE USO		20			10	15		20	180						60	
	PASSWORD		Pessoal			Diretor	Pessoal		Diretor	Pessoal						Pessoal	
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal	Normal		Normal	Normal						NcP	
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo	Legislativo		Financeiro	Docentes						Financeiro	
	Obs.																

Apêndice 44 - Diário de Bordo preenchido pelo CSAE, pág.5

II. G - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor

Diário de Bordo
 Investigação em Administração Educacional Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 1	TEMPO DE USO									50				450	30		
	PASSWORD									Pessoal				PeD	Diretor		
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP	NcP		
	MOTIVO									Alunos				Docentes	Alunos		
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				
DIA 2	TEMPO DE USO									40				480	30		
	PASSWORD									Pessoal				PeD	Diretor		
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP	NcP		
	MOTIVO									Alunos				Docentes	Alunos		
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				
DIA 3	TEMPO DE USO									1 30				420	30		
	PASSWORD									Pessoal				PeD	Diretor		
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP	NcP		
	MOTIVO									Alunos				Docentes	Alunos		
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				
DIA 4	TEMPO DE USO									1 20				450	30		
	PASSWORD									Pessoal				PeD	Diretor		
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP	NcP		
	MOTIVO									Alunos				Docentes	Alunos		
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

Apêndice 45 - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, pág.1

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 5	TEMPO DE USO									150				400	40		
	PASSWORD									Pessoal				PeD	Diretor		
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP	NcP		
	MOTIVO									Alunos				Docentes	Alunos		
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 6	TEMPO DE USO									240				250			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.													Progressão na Carreira			

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 7	TEMPO DE USO									240				240			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 8	TEMPO DE USO									220				300			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

Apêndice 46 - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, pág.2

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 9	TEMPO DE USO									240				300			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 10	TEMPO DE USO									240				240			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 11	TEMPO DE USO									240				300			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 12	TEMPO DE USO									120				300			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

Apêndice 47 - Diário de Bordo preenchido pelo Adjunto do Diretor, pág.3

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 13	TEMPO DE USO									120				300			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 14	TEMPO DE USO									120				240			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Constituição de turmas			Progressão na Carreira				

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 15	TEMPO DE USO									50				250			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Consulta			Progressão na Carreira				

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 16	TEMPO DE USO									50				300			
	PASSWORD									Pessoal				PeD			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Consulta			Progressão na Carreira				

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 17	TEMPO DE USO									50				300			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				UcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Consulta				Contatação de docentes			

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 18	TEMPO DE USO									50				300			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				UcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.													Contatação de docentes			

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 19	TEMPO DE USO									50				300			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				UcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Consulta				Contatação de docentes			

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 20	TEMPO DE USO									50				420			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				UcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Consulta				Contatação de docentes			

II. H - Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor

Diário de Bordo
Investigação em Administração Educacional Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 1	TEMPO DE USO		5			10				30				10			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor				Pessoal				Pessoal			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal				Normal				NcP			
	MOTIVO		Financieiro			Legislativo				Alunos				Docentes			
	Obs.			Pagamentos			Documentos										
DIA 2	TEMPO DE USO		10			20				50							
	PASSWORD		Pessoal			Diretor				Pessoal							
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal				Normal							
	MOTIVO		Financieiro			Legislativo				Alunos							
	Obs.																
DIA 3	TEMPO DE USO		5			5				50							
	PASSWORD		Pessoal			Diretor				Pessoal							
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal				Normal							
	MOTIVO		Financieiro			Legislativo				Alunos							
	Obs.																
DIA 4	TEMPO DE USO		5			10				30				30			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor				Pessoal				Pessoal			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO		Financieiro			Legislativo				Alunos				Não Docentes			
	Obs.																

Apêndice 50 - Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor, pág. 1

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 5	TEMPO DE USO		5			30				30				30			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor				Pessoal				Pessoal			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo				Alunos				Não Docentes			
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 6	TEMPO DE USO		5			30				60				30			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor				Pessoal				Pessoal			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO		Financeiro			Docentes				Alunos				Alunos			
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 7	TEMPO DE USO		10			15				120	30			30			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor				Pessoal	Pessoal			Pessoal			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal				Normal	NcP			Normal			
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo				Alunos	Financeiro			Alunos			
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 8	TEMPO DE USO		10			15				60	30			30			
	PASSWORD		Pessoal			Diretor				Pessoal	Pessoal			Pessoal			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal				Normal	NcP			Normal			
	MOTIVO		Financeiro			Legislativo				Alunos	Financeiro			Alunos			
	Obs.																

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 9	TEMPO DE USO									60	25						
	PASSWORD									Pessoal	Pessoal						
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal	NcP						
	MOTIVO									Alunos	Financeiro						
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 10	TEMPO DE USO									30	30						
	PASSWORD									Pessoal	Pessoal						
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal	NcP						
	MOTIVO									Alunos	Financeiro						
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 11	TEMPO DE USO		15								30	60					
	PASSWORD		Pessoal								Pessoal	Diretor					
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal								NcP	NcP					
	MOTIVO		Financeiro								Financeiro	Alunos					
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 12	TEMPO DE USO					30				60	30						
	PASSWORD					Diretor				Pessoal	Pessoal						
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal				Normal	NcP						
	MOTIVO					Docentes				Alunos	Financeiro						
	Obs.																

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 13	TEMPO DE USO		30							120	15			30			
	PASSWORD		Pessoal							Pessoal	Pessoal			Pessoal			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal							Normal	NcP			Normal			
	MOTIVO		Financeiro							Alunos	Financeiro			Docentes			
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 14	TEMPO DE USO		20							60				45			
	PASSWORD		Pessoal							Pessoal				Pessoal			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal							Normal				Normal			
	MOTIVO		Financeiro							Alunos				Docentes			
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 15	TEMPO DE USO					15				45	45	30					
	PASSWORD					Diretor				Pessoal	Pessoal	Diretor					
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal				Normal	NcP	NcP					
	MOTIVO					Docentes				Alunos	Financeiro	Legislativo					
	Obs.																

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 16	TEMPO DE USO		10							45				10			
	PASSWORD		Pessoal							Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal							Normal				Normal			
	MOTIVO		Financeiro							Alunos				Docentes			
	Obs.																

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

DIA 17	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		10			5				25		20					
	PASSWORD		Pessoal			Diretor				Pessoal		Pessoal					
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal			Normal				Normal		Normal					
	MOTIVO		Financeiro			Docentes				Alunos		Legislativo					
	Obs.																

DIA 18	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO									25	25						
	PASSWORD									Pessoal	Pessoal						
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal	Normal						
	MOTIVO									Alunos	Financeiro						
	Obs.																

DIA 19	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		10								15						
	PASSWORD		Pessoal								Pessoal						
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal								Normal						
	MOTIVO		Financeiro								Financeiro						
	Obs.																

DIA 20	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO		15							25		10					
	PASSWORD		Pessoal							Pessoal		Diretor					
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		Normal							Normal		Normal					
	MOTIVO		Docentes							Alunos		Financeiro					
	Obs.																

Apêndice 54 - Diário de Bordo preenchido pelo Subdiretor, pág.5

II. I - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor

Diário de Bordo
 Investigação em Administração Educacional Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 1	TEMPO DE USO					15				30				10			
	PASSWORD					PeD				Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO					Alunos				Alunos				Docentes			
	Obs.					Acesso a plataforma de				Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			
DIA 2	TEMPO DE USO									10				20			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				Normal			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			
DIA 3	TEMPO DE USO					15				20				10			
	PASSWORD					PeD				Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO					Alunos				Alunos				Docentes			
	Obs.					Comunicação de Segurança				Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			
DIA 4	TEMPO DE USO					15				15				10			
	PASSWORD					PeD				Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO					Alunos				Alunos				Docentes			
	Obs.					Acesso a plataforma de				Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			

Apêndice 55 - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor, pág.1

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 5	TEMPO DE USO									15				10			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				Normal			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			
DIA 6	TEMPO DE USO					15				20				10			
	PASSWORD					PeD				Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO					Alunos				Alunos				Docentes			
	Obs.					Acesso a plataforma de				Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			
DIA 7	TEMPO DE USO					15				20				10			
	PASSWORD					PeD				Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO					Alunos				Alunos				Docentes			
	Obs.					Acesso a plataforma de				Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			
DIA 8	TEMPO DE USO									15				10			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				Normal			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			

Apêndice 56 - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor, pág.2

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 9	TEMPO DE USO					15				15				10			
	PASSWORD					PeD				Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO					Alunos				Alunos				Docentes			
	Obs.					Acesso a plataforma de				Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			
DIA 10	TEMPO DE USO																
	PASSWORD																
	TIPO DE UTILIZAÇÃO																
	MOTIVO																
	Obs.																
DIA 11	TEMPO DE USO					15				20				10			
	PASSWORD					PeD				Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal				Normal				Normal			
	MOTIVO					Alunos				Alunos				Docentes			
	Obs.					Acesso a plataforma de				Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			
DIA 12	TEMPO DE USO									20				10			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				Normal			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			

Apêndice 57 - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor, pág.3

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 13	TEMPO DE USO					10								10			
	PASSWORD					PeD								Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal								Normal			
	MOTIVO					Alunos								Docentes			
	Obs.					Acesso a plataforma de								Consulta de situação de docentes			

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 14	TEMPO DE USO		40							20							
	PASSWORD		Pessoal							Pessoal							
	TIPO DE UTILIZAÇÃO		NcP							Normal							
	MOTIVO		Financeiro							Alunos							
	Obs.		Pagamentos							Alunos e Docentes							

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 15	TEMPO DE USO									20				10	30		
	PASSWORD									Pessoal				Diretor	Diretor		
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				Normal	NcP		
	MOTIVO									Alunos				Docentes	Alunos		
	Obs.									Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes	Criação de turmas		

	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
DIA 16	TEMPO DE USO					15											
	PASSWORD					PeD											
	TIPO DE UTILIZAÇÃO					Normal											
	MOTIVO					Alunos											
	Obs.					Acesso a plataforma de											

Diário de Bordo

Investigação em Administração Educacional

Plataformas Informáticas na Gestão Escolar

DIA 17	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO									20				10			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				Normal			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			

DIA 18	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO				10	10					20				30		
	PASSWORD				Diretor	PeD					Pessoal			Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO				Normal	Normal					Normal			NcP			
	MOTIVO				Docentes	Alunos					Alunos			Docentes			
	Obs.				Consulta de crédito de deslocações	Acesso a plataforma de					Alunos e Docentes			Consulta de situação de docentes			

DIA 19	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO									15				180			
	PASSWORD									Pessoal				Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO									Normal				NcP			
	MOTIVO									Alunos				Docentes			
	Obs.									Alunos e Docentes				Consulta de situação de docentes			

DIA 20	PLATAFORMA	CFDM	CGD	DGAEP	DGEEC	DGESTE	DRE	SINAGET	IGEFE	INOVAR	RECORRA	REVVASE	SIGA	SIGRHE	SIGO	SIOE	Tcontas
	TEMPO DE USO													270			
	PASSWORD													Diretor			
	TIPO DE UTILIZAÇÃO													UcP			
	MOTIVO													Docentes			
	Obs.													Consulta de situação de docentes			

Apêndice 59 - Diário de Bordo preenchido pelo Diretor, pág.5

II. J - Transcrição da entrevista ao CSAE

<i>Apêndice 60 - Transcrição da entrevista - CSAE do Agrupamento "Asas Abertas"</i>
Nº da entrevista: 1
Duração total: 29m
Data: 23 de outubro de 2019

Questão: Qual é a sua formação base?

Resposta: Hee, base...tenho o 12º ano, por acaso já tenho também o 1º ano da universidade, só que depois parei por motivos familiares graves, mas depois tive, tenho um curso de formação de chefe de serviços.

Q: Há quantos anos exerce a sua profissão?

R: Como chefe dos serviços na, na administração pública já são 32 ou 33, mas como chefe estou desde 99. Portanto 20 anos certinhos, fez em maio 20 anos que estou a chefiar.

Q: E neste Agrupamento, há quantos anos exerce?

R: Isto é assim, eu...se contar, porque isto é assim, no Agrupamento, eu estava no Agrupamento de "Asas Abertas 2", depois é que há a fusão do Agrupamento "Asas Abertas 2" com a escola "Asas Abertas", em 2013, mas eu já estava a chefiar em "Asas Abertas" 2 desde 2008.

Q: Nestes últimos anos, acha que tem existido uma proliferação das plataformas informáticas implementadas pelo MEC e pela administração central?

R: Indiscutivelmente que sim.

Q: Estas plataformas informáticas tornaram a sua função como CSAE mais simplificada? De que modo?

R: Não, não, não. Hee, é o que eu lhe digo, nós hoje temos as (...), as mais variadíssimas plataformas, e às vezes é preciso ter tudo (...), apontado que senão há algumas que possa esquecer. Não se justifica ter plataformas em que nós por exemplo em termos de contabilidade exportamos tudo para lá, e depois andamos a preencher na, na, na DGEsT, na DGAE, não é. Por

exemplo, chega agora a janeiro, todos os anos agora tem acontecido, fazer o, o recenseamento do pessoal docente. É assim, não se podia aproveitar de uns anos para os outros? Não é...

Q: Considera essas plataformas intuitivas e de fácil preenchimento, ou recorre várias vezes às FAQ, ou outras formas de apoio da administração central, caso existam?

R: Sim, sim, tirando aquelas que, que, algumas são intuitivas, outras que nós (...), mal da nossa legislação, não é, portuguesa que é muito complicada e que tem as variadíssimas leituras muitas vezes não é, e que leva a que às vezes seja muito mais complicado preencher numa plataforma.

Q: A administração central proporciona-lhe alguma formação específica para trabalhar com as plataformas informáticas em uso? E o Agrupamento?

R: Não, só notas informativas e mais nada. O Agrupamento sim, sei lá, ainda agora estava a falar com a chefe do “D. Teresa” por causa de irmos agora a uma formação agora dia 11 de novembro, mas é uma formação que é o próprio Agrupamento que paga, não é.

Q: Sente dificuldades neste tipo de gestão com plataformas informáticas?

R: Não, não, não. Assim sentir dificuldades não, agora sinto é...que muitas vezes é cansativo, não é, e com prazos muito apertados, não é.

Q: As plataformas informáticas do MEC e da administração central tornaram-se o centro do trabalho no seu dia-a-dia? Pode justificar a sua resposta?

R: Sim, sim, sim, sim. Porque não há dia nenhum que não tenha que ir às plataformas, não é. Portanto...

Q: Os prazos dados pela administração central para preenchimento das diversas plataformas, são suficientes, no seu ponto de vista?

R: Não. São muito insuficientes.

Q: Quais as consequências do não preenchimento dentro do prazo estabelecido? Estão previstas consequências se não forem preenchidas dentro do prazo?

R: Hee, sim, sim, sim. Porque passam as, não, não quer dizer que na prática isso vá acontecer não é, mas que muitas vezes eles ameaçam com responsabilidades para, para cima do diretor, que se não se preencher dentro do, do, essencialmente quando mexe com pessoas.

Q: Principalmente docentes? (**)

R: Docentes.

Q: Em algum momento, o Agrupamento não conseguiu cumprir esses prazos estabelecidos? Se sim, existiu algum conflito gerado entre o Agrupamento e a administração central?

R: Não, não.

Q: Já alguma vez teve de prolongar o seu horário de trabalho, ou levar trabalho para casa, para conseguir cumprir esses prazos?

R: Muitas vezes. (risos)

Q: Nas mais diversas plataformas que utiliza nas suas funções, a sua password pessoal dá-lhe acesso total aos campos a preencher nessas plataformas informáticas?

R: Não.

Q: Cada plataforma tem um objetivo específico, ou existem plataformas com a mesma função ou finalidade?

R: Não, não, não, cada uma tem a sua...isso não.

Q: Das plataformas em uso neste momento, existe a necessidade de inserir os mesmos dados em plataformas diferentes? Se sim, em quais?

R: Os mesmos dados? Deixe-me pensar. Temos uma que, que só preenchemos só uma vez de 3 em 3 meses, que é o SIOE. Que no fundo é aquilo que nós preenchemos na, na, na DGAE.

Q: Nas várias plataformas utilizadas existem vários campos de preenchimento. Neste Agrupamento são preenchidos todos os campos, mesmo que não sejam obrigatórios?

R: Sim, sim, sim.

Q: A administração central tem vindo amiúde, nos últimos anos, a invocar uma maior autonomia das escolas. Acha que isso está efetivamente a acontecer no terreno?

R: Não!

Q: Quer desenvolver esta sua resposta? (**)

R: Por exemplo, eu vou-lhe dar um exemplo concreto sobre isso, por exemplo ao...até hoje, até há um ano atrás, até ao descongelamento da carreira, mais, estamos a falar de janeiro de 2018, quando as carreiras foram descongeladas o que é que acontecia, até aí as escolas tinham um conselho administrativo que, que no caso das nossas escolas temos autonomia administrativa, não autonomia financeira, e nós é que dávamos o cabimento, é que autorizávamos a progressão na carreira, fosse pessoal docente ou pessoal não docente. Hoje não, hoje é a, é a direção geral de administração escolar que controla isso tudo, nós só metemos nas plataformas a situação de cada professor não é, e depois hee, eles que nos dão cabimento, já não é o administrativo que assume o cabimento, portanto as autonomias em termos administrativos tem sido menos. E aliás, e a prova aí disso, é que já se fala, isso já se fala há muitos anos, sei lá eu, já conheço, já ouço essa treta há 15, 16 ou 14 anos, que um dos objetivos do governo, de, de, de, do estado, da administração central é juntar os vencimentos todos numa plataforma, do ministério da educação, percebe? Portanto, hee, isso já se fala há uns anos e as propostas estão em cima da mesa, era para ser este ano, já, não sei se vai ser para o ano, se vai ser em 2021, mas fala-se nisso. Portanto a autonomia das escolas não está a ser assim tão...ou isso, ou passar para as Câmaras, não é. Portanto eu já, eu sou funcionário da Câmara.

Q: Não está ligado ao ministério da educação? (**)

R: Não, não, não. Porque em 2009, foi 2009 exatamente, há 10 anos precisamente, há um protocolo entre os municípios que aderiram a isso, ainda foi no tempo do “anterior presidente da Câmara”, e, e, e o, “esta cidade” aderiu, quer dizer as escolas até ao básico, como no meu caso era até ao 9º ano, quando eu estava em “Asas Abertas 2” era até ao 9º ano, só os secundários é que ficaram de fora. Nós passamos todos para a Câmara, até, os Agrupamentos até ao 9º ano, passamos todos para a Câmara, por exemplo que me paga a mim é a Câmara, não é o Agrupamento.

Q: Perdeu o seu vínculo à administração central? (**)

R: Não, não. Para passar...aquilo é um protocolo que há com a Câmara, mas hoje somos funcionários da Câmara, não tenho dúvidas nenhuma que somos funcionários da Câmara. Progressões, progressões é a Câmara que nos decide, nossas, há outros lados bons não é, mas, mas há outros lados que não, e a tendência vai ser essa, agora...é tal coisa, a Câmara...a Câmara tem, tem, tem andado a acumular competências, mas depois chuta-as para nós, para fazer o

trabalho de fundo não é. E agora, isto está, está na programação, no programa dos governos, tem estado sempre, é, centralizar em termos de, de vencimentos, isso não tenho dúvida nenhuma. Não que seja, mas pelo menos ministério por ministério.

Q: Então a descentralização anunciada também não existe? (**)

R: Não, treta.

Q: No exercício das suas funções como...

R: Vou-lhe dar um exemplo, vou-lhe dar mais um exemplo concreto, eu quando cheguei aqui ao “Asas Abertas” em 2013...tínhamos, sei lá, o saldo médio era de 300, 300 e poucos mil euros por mês na conta, hoje não passa dos 40-50 mil. Porquê? Porque até aí nós tínhamos o dinheiro dos cursos profissionais, nós, no nosso caso aqui temos 18 turmas de profissionais, este ano nem sei se são 17 ou 18 é assim uma coisa, nós temos cursos profissionais que são financiados pelo Fundo Social Europeu não é, e nós pedíamos esse dinheiro e esse dinheiro vinha para a escola, nós (...), claro que era para investir nos cursos profissionais, em material ou pagar aos alunos...nós neste momento temos uma dificuldade para pagar aos alunos, tremenda. Porquê? Primeiro começaram por nos controlar, imagine, nós pedíamos um reembolso de 70 ou 80 mil euros, ou de 100 mil euros, e, e eles começaram a dizer: “X é para pessoal.”, por causa do deficit, prontos, lá ia X para pessoal. A maior parte ia tudo para pessoal. Nós tínhamos de mendigar para nos dar dinheiro para funcionamento, para pagar aos alunos, para pagar as, para pagar os, os, os custos inerentes ao curso. Nós tínhamos essas, temos...nós ainda agora tivemos uma ameaça de pais, que iam por, de chamar aqui o, a CMTV não é, que é o melhor que eles agora têm, a melhor arma que eles têm por causa de não lhes pagar.

Q: Isso traz também constrangimentos para a escola, ...

R: Claro...

Q: ...para a imagem da escola? (**)

R: Claro. Mas isso, na, na, por exemplo, nós nisso estamos em desvantagem por exemplo, em relação ao “António de Abreu”, em relação ao “D. Teresa” não é, porque eles tem lá os Centros de Formação, e os centros de formação é, é, é, o dinheiro é o mesmo, em relação a isso, quer dizer, podem tirar daqui para por ali, e nós não, não temos, nós, a “Alfredo Viana” não temos essa hipótese, não é.

Q: Ia-lhe perguntar: como CSAE, consegue tomar uma decisão sem ter de recorrer a uma plataforma informática? (*)

R: (risos) Sim, sim, sim.

Q: Mas a maior parte das suas decisões passam por uma plataforma? (**)

R: Passam pelas plataformas sim, sim.

Q: Em termos de fiabilidade destas plataformas informáticas, considera que as mesmas funcionam plenamente, sem bloqueios, ou depara-se com situações problemáticas na sua utilização?

R: Não, sem bloqueios. Agora desde que estejam abertas conforme, como eles tem, não vejo, não temos nenhum problemas.

Q: Mas já existiram problemas no passado? (**)

R: Não, não.

Q: Este Agrupamento adotou uma plataforma informática utilizada por todo o pessoal docente e não docente, correto? Considera que o uso dessa plataforma fomenta uma melhoria no seu trabalho diário?

R: Não, não. Não porque as pessoas com... elas têm por exemplo acesso aos dados deles não é, eles conseguem visualizar, não conseguem mexer neles, portanto em termos práticos, não.

Q: Em que medida esta plataforma informática de que falamos, ajuda no preenchimento das plataformas usadas pela administração central?

R: Nada, porque eles não alteram nada que é deles, portanto, não mexem em nada, a não ser na área, na área de alunos não é. Os Diretores de Turma, isso sim, isso ajuda-nos a nós como Diretores de Turma. Eles atualizar os dados dos meninos, dos alunos, cada Diretor de Turma, parece que não, poupa-nos muito trabalho. Independentemente de ser uma guerra que os professores têm, e com, com lógica...dizer que eles não são administrativos...é verdade, isto é verdade, mas lá vão preenchendo, e isso... vão-nos ajudando, indiscutivelmente.

Q: Está a considerar que os professores no fundo colaboram com os serviços administrativos? (**)

R: Sim, sim, como digo, os Diretores de Turma, essencialmente os Diretores de Turma não é. Que vão preenchendo os dados. Por exemplo, início do ano...aqui há equipas de matrículas não é, a

equipa de matrícula muitas vezes só se preocupa e, oh pá, e, em função das situações, mete o nome, o número de cartão de cidadão e pouco mais...na, na nossa aplicação informática. Depois é preciso preencher o resto dos dados. Precisamos de preencher, sei lá, nós no 10º ano este ano recebemos trezentos e tal alunos novos...ou duzentos, duzentos e poucos, duzentos e trinta, parece que foi duzentos e trinta, meter aqueles dados todos é dose. Encarregado de educação, depois faltam dados, faltam isto, falta aquilo não é.

Q: Portanto, o preenchimento básico é feito pelo Diretor de Turma? (**)

R: Depois é o Diretor de Turma é que preenche tudo, mais ou menos. Pede-lhes os dados a eles e vai preenchendo tudo. E isso parece que não mas facilita-nos muito a vida não é.

Q: Entre todas as plataformas, internas ou externas, por si utilizadas existe uma correlação? Ou seja, é possível exportar dados de uma para as outras, evitando assim uma segunda inserção, por exemplo, dos dados dos professores?

R: Não, não, não.

Q: A plataforma usada no Agrupamento não faz nenhuma exportação de dados? (**)

R: Faz exportação de dados para o IGEFE, que só conta em termos de financeiros, mais nada. Porque isso, nós chegamos, eu acabo de processar os vencimentos, só pedi, o meu colega que processa os vencimentos, nós mandamos a requisição, a requisição vai por mail, assinada eletronicamente por dois membros do conselho administrativo, mas também exportamos para, para o IGEFE, mas é só a parte financeira, mais nada.

Q: Tendo em conta que um dos assuntos mais abordados na atualidade é o meio ambiente, vieram estas plataformas diminuir o uso das impressoras e conseqüentemente o uso do papel?

R: Não, não. (grande silêncio) Não, não e não! Aliás, basta olhar para o meu gabinete.

Q: Considera que, se existisse a obrigatoriedade do uso da assinatura digital com o cartão de cidadão por parte de todos os funcionários do MEC, isso aceleraria alguns dos processos das plataformas e diminuiria o impacto ambiental?

R: Não, não consigo, não porque eles não têm, sei lá, eu faço assinaturas digitais...5, 6, 7, 8, 9, 10, 10 assinaturas por mês, digitais, só. Neste momento ainda não está, é quando, é só para mandar as requisições só, seja as de vencimento, seja as de funcionamento.

Q: Sim, mas se o uso da assinatura digital fosse obrigatório, poupava, por exemplo, no papel? (**)

R: Não, não me parece. Não me parece, sinceramente, não me parece.

Q: Tem que imprimir sempre...

R: Sempre, neste momento.

Q: ... mesmo que faça uma assinatura digital? (**)

R: Sim, sim, sim, sim. Sim.

Q: Considera que quem detém o poder, controla e modela, através das plataformas informáticas, as dinâmicas deste Agrupamento escolar?

R: Em termos administrativos, não tenho dúvida nenhuma. Agora, em termos pedagógicos, já me ultrapassa não é, mas em termos administrativos não tenho dúvida nenhuma.

Q: Por último, sente-se refém das plataformas informáticas na realização do seu trabalho?

R: Um pouco, não totalmente, mas um pouco. Por exemplo, vou-lhe dar um exemplo concreto...nós, todos os meses temos de fechar o mês não é, até temos a nossa plataforma, o nosso sistema informático, a tal plataforma Inovar, temos a Inovar pessoal, a Inovar alunos, a Inovar contabilidade, a Inovar ação social escolar, etc, etc... e que é que acontece, até dia 15 a plataforma é fechada, aquilo tem um travão e automaticamente... imagine, se eu até ao dia 15 não tiver tudo feito do mês anterior, aquilo é bloqueado. Já não posso fazer com data do mês, imagine agora o mês de setembro, se eu não tivesse tudo feito até ao dia 15 já não podia. Não é, registar uma fatura ou fazer um pagamento com data ainda do mês de setembro, acabou. Portanto, isso consegue-nos condicionar um bocado, acaba por nos pôr mais regras mais e não deixar nada para trás? É porreiro nisso. Mas, condiciona-se um bocado. Principalmente por exemplo nas férias não é. Eu vou de férias, venho de férias, fico cansado. Porque as pessoas pensam assim: "Ai no mês de agosto não se trabalha nas escolas!" Não se trabalha, em muita quantidade não é. Mas trabalha-se porque os movimentos que há (...), financeiros e não sei que mais, são os mesmos de um mês normal de aulas. Porque aqui, por exemplo nesta escola há sempre receitas em agostos. Não há do bar, mas há da papelaria, há da secretaria, emolumentos daqui, daqui, de acolá e acolá, porque isto, fala-se em escolaridade obrigatória, mas, tem de se pagar muitas coisas não é.

Q: E esses prazos não há maneira de os alargar? (**)

R: Não, não, não. Até porque nós, eu, repare, quando eu tenho de mandar as requisições de fundos, eh...que, normalmente a dos vencimentos vai primeiro, até ao dia 8, dia 9, as outras dia 10, dia 11, as de funcionamento...depois, é uma requisição para o orçamento de estado, é um requisição para as receitas próprias, é outra para o SASE...e, eu quando tiver de fazer isto, tenho de ter os balancetes do mês anterior fechados, e é, e controlados por mim não é. Porque senão...

Q: No fundo, até nas férias está refém das plataformas? (**)

R: Sim, sim, sim, sim, indiscutivelmente. Por exemplo, eu dou-lhe um exemplo: a forma como a DGAE, que é a direção geral de administração escolar, trabalha, os diretores parece que não têm direito a vida própria. Este ano, foi na Páscoa, eh, tínhamos uma situação que tivemos, que tínhamos de preencher até ao dia, eh, segunda feira de Páscoa, não é...

- Eu lembro-me, eu estava cá nessa altura.

... isto, eles não têm vida própria. Por exemplo, essa dos professores, quando falamos há bocado, quando me perguntou se a minha password pessoal...como é que acha que um professor, um diretor, no caso do nosso Agrupamento, a progressão na carreira, nós temos que meter lá os dados dos trezentos e não sei quantos, muito professores...sabe com que password é que eu meto aquilo lá? Com a do diretor.

Q: O nível de confiança entre os dois tem de ser muito grande? (**)

R: Porque senão tem de ser ele a fazer tudo.

Q: E conseguia? (**)

R: Não, acha que conseguia? Não conseguia. Podia-me ter ali a dar apoio, mas não sei, e deixava de fazer outras coisas não é. Um diretor não é só para ser administrativo...acho eu. Por mim, para isso, era um diretor administrativo e um diretor pedagógico não é. Tinha de ser dois diretores, por exemplo, como trabalha o "D. Pedro", tem essas duas situações, tem o diretor administrativo e o diretor pedagógico não é. Para isso tinha de ter dois diretores. Trezentos e tal, se lhe mostro a plataforma, aquilo tem dados lá dentro...data de inicio de carreira, datas disto, data da última progressão, se tem aulas assistidas, se não tem, se está nesta circular por esta circular se está por aquela...tinha de ter apoio não é, mas é a password dele que tá lá metida.

Q: Voltando um pouco atrás, aquela pergunta que eu lhe fiz, nessa introdução de dados, o tempo é suficiente dado pela administração central? (**)

R: Não, não, muitas vezes não é. Muitos prazos muito apertados. Sei lá...quando é o concurso nacional, eh, isto não quer dizer que não seja tudo responsabilidade, tá? Mais, mais, há situações que, por exemplo, um concurso nacional, nós aqui temos um, somos uma cidade, uma escola central...e, imagine, eu tenho aqui 40, este ano, este ano acho que já estão para aí cinquenta dois ou cinquenta e três contratados, professores contratados...eu só para o ano, em principio vai haver concurso...em principio, pelas minhas contas, para o ano há concurso interno, interno e externo, este ano houve (...), há todos os anos externo mas, este ano houve interno, para o ano vai haver interno e externo...quando é esse concurso interno e externo, é muito mais adesão de pessoas que não estão colocadas. Por exemplo, nós temos aqui setenta ou oitenta pessoas que não estão colocadas e nunca estão a trabalhar na administração pública, ainda não estão a trabalhar, mas o processo delas, os dados delas, certidões ou se tem 10 dias de tempo de serviço, está tudo aqui. Porque é fácil, é uma escola central...para trazer os documentos, para trazer... Portanto, nós chegamos a um ponto, que temos cento e trinta, cento e quarenta validações de candidaturas a concursos, com as variadíssimas situações. Mais uma vez com a password do diretor, ou do subdiretor só.

Q: E esse trabalho é feito por si? (**)

R: Por mim e pelo...por mim e pelo... mas pronto, mas isto são dinâmicas de trabalho. Se me perguntar assim: Eu sou burro? Eu tenho, por exemplo, eu tenho o meu colega da “Alfredo Viana”, que é grande amigo meu, que não faz. Nem quer saber. Não é.

Q: Ou não quer assumir essa responsabilidade? (**)

R: Não quer porque...porque não quer mesmo. Porque já tem lá uma pessoa. Também estou a falar, quer dizer, isto foi o hábito querer. Eu apanhei este diretor...não tinha muita experiência de direção, certo...tinha um mandato como assessor, depois teve um ano como vice-presidente, da comissão administrativa provisória, depois foi diretor. Que dizer, não tem aquela experiência. Por exemplo, eu com o antigo diretor de “Asas Abertas 2”, que ainda teve aqui um ano como presidente da CAP...pá...eu preparava-lhe a papinha toda, mas tudo o que era meter dado, ele, eu nunca soube a password dele da DGAE, certo? Eu agora, por exemplo, a dele, eu é que a mudo. Quando tem de mudar, sou eu que a mudo.

Q: Mas para isso acontecer tem de haver um nível de confiança muito grande? (**)

R: Claro! Também, eu acho que ele não tinha outro remédio, ou confiava em mim ou estava perdido não é. Depois há formas de, de estar na vida não é. Por exemplo, este nosso diretor é o, é uma coisa, perde muito tempo com os pais...por exemplo, eu e o professor “Dionísio” quando às vezes queremos brincar, falar dele, é perguntar pelo RP, chamavam-lhe o relações-públicas não é. O professor “Dionísio” também.

Q: É também uma função do diretor, não é? (**)

R: Exatamente, exatamente. Mas é a tal coisa que eu digo, para isso se calhar deveria...com a carga de, de plataformas sob a responsabilidade do diretor, porque era muito porreiro, oh pá, tudo bem, eu sou o responsável máximo, mas há que dar, a própria DGAE devia dar uma password para o chefe dos serviços, não é. E não dá, não é.

Q: Tem uma pessoal que não permite... (**)

R: Eu tenho a minha pessoal para a minha situação pessoal, para pedir agora o registo criminal, não é.

Q: Só? (**)

R: Só. Mais nada. Ou para um concurso que um dia haja, se eu precisar de concorrer, não é. Se não há mais, para isso porquê? Porque está, pronto...a progressão na carreira, a distribuição de serviço, são, são, são poderes que só são do diretor, não é. Mas depois...isto é, acaba por ser um bocado, um bocado chato. Isto mesmo, mesmo... Por exemplo, às vezes custa-me estar a trabalhar com a password dele, e depois o nosso diretor é muito...eu gosto muito dele, mas é verdade, é gajo para me ligar às oito da noite, olhe: “Como é que está aquele caso daquela professora, como é que pusemos na plataforma?” E eu: “Ei...estamos a brincar? Trezentos e tal... Amanhã ligo, falo consigo.” São trezentos e tal, vou-me lembrar das situações todas?! São variadíssimas as situações.

Q: No fundo está a fazer aquele papel que dizia há pouco, de diretor... (**)

R: ...administrativo. Sim, é um bocado, é um bocado.

Q: Seria uma solução para as escolas? (**)

R: Ehhh, se calhar, se calhar. Era um diretor administrativo, porque...mas eu...porque, porque exatamente, porque em termos de plataformas, o (...), o diretor se fosse a levar à risca e só ele a assumir aquilo, ele não fazia outra coisa, não podia ser mais nada, não é.

Q: Perdia-se o contato com os pais, com os professores... (**)

R: *Pais, e com os pais...repare, ele quantas vezes para aqui (toques marcantes no tampo da mesa) tardes inteiras a receber pais, não é. Nesta sala por exemplo. ...*

Q: Se fosse só ele a preencher essas plataformas, não podia... (**)

... Não podia estar aqui a atender, a atender pais, não é. Não tinha tempo para ir às outras escolas. Nós estamos a falar desta, estamos a falar de “Asas Abertas 2”, e mais sete escolas e três jardins, independentes não é.

Q: Mesmo o contato com os professores era perdido... (**)

R: Claro, claro, só aqui, não é.

Q: Por isso mesmo, essa questão... (**)

R: Ele hoje por exemplo não está aqui, eu penso que ele a esta hora deve estar em “Asas Abertas 2”, e que temos uma escola também problemática em “Asas Abertas 2” não é. Que é uma escola que, que, que parece que está na cidade, mas tem muito rural não é. Que a nossa escola de “Asas Abertas 2” é um bocado isso. Depois, todas as escolas todas do 1º ciclo não é. E depois é gerir, hee, acaba por ter de gerir com, com presidentes de junta, com uns mais complicados que outro...ainda agora, ele ontem tava tolo, até desabafou comigo, por causa de, temos a escola de “Cavalões” que está a ficar pronta...haa...o telefone, ele deu, disse ó presidente da junta para tratar do telefone, o presidente da junta como não quer trabalhar, fazer nada, já estava a chutar para ele...daqui a pouco está a escola pronta e não há telefone lá. Por exemplo estas coisas.

Q: Um diretor administrativo... (**)

R: Poderia resolver mais facilmente não é. Ainda agora vou ter de ir a “Asas Abertas 2” buscar papel, por exemplo. No meu carro, porquê? Porque...nós temos de comprar isto em plataformas, também não é, e neste momento eles estão com dificuldade de distribuição de papel! E eu, como tenho em “Asas Abertas 2”, estou a ficar sem papel.

Q: Mas esses pedidos são feitos com antecedência? (**)

R: Com antecedência, eu já pedi esse papel para aí há um mês. Até porque, o papel que vier já é até ao final do mês de, até janeiro mais ou menos, final de janeiro mais ou menos, as previsões é final de janeiro.

Muito obrigado por este bocadinho. Foi um prazer.

II. K - Transcrição da entrevista ao Adjunto do Diretor

<i>Apêndice 61 - Transcrição da entrevista - Adjunto do Diretor do Agrupamento "Asas Abertas"</i>
Nº da entrevista: 2
Duração total: 17m
Data: 25 de outubro de 2019

Questão: Qual é a sua formação base?

Resposta: A minha formação de base, portanto, tenho licenciatura em Física e Química, e um mestrado também em Física e Química.

Q: Há quantos anos exerce a sua profissão?

R: Porra, pá, essa... deixa-me lá ver... .. desde há 30 e....30 e....6 para aí, 36-37 para aí.

Q: E neste Agrupamento, há quantos anos exerce?

R: Neste Agrupamento há 31.

Q: Antes de assumir o cargo de adjunto, esteve em algum cargo relacionado com a gestão escolar?

R: Sim, já tinha estado 6 anos na, também na direção, já tinha sido vice-presidente e vogal.

Q: Nestes últimos anos, acha que tem existido uma proliferação das plataformas informáticas implementadas pelo MEC e pela administração central?

R: Eu acho que sim, elas nascem, (risos) como as pulgas (risos) e repetem-se, uma grande estupidez.

Q: Estas plataformas informáticas tornaram a sua função de adjunto mais simplificada? De que modo?

R: De maneira nenhuma (risos), tornaram mais complicada ainda. Não, se houvesse só uma, seria bom, mas o problema é haver tantas e cada uma vai buscar ao seu lado, tem de se meter os mesmos dados em vários sítios, isso é que é ridículo.

Q: Considera essas plataformas intuitivas e de fácil preenchimento, ou recorre várias vezes às FAQ, ou outras formas de apoio da administração central, caso existam?

R: Sim, sim também tenho que recorrer. Não são, por isso, muito intuitivas, não são não muito intuitivas, algumas mais outras menos.

Q: A administração central proporciona-lhe alguma formação específica para trabalhar com as plataformas informáticas em uso?

R: Por acaso tive uma, uma, uma formação, uma nova que era a que eles queriam que fosse centralizada, que era o E360, mas, aquela está muito incipiente.

Q: Mas disse que seria muito centralizada, porque? (**)

R: Não, porque supostamente seria para substituir várias. Eles aqui iam tentar substituir várias com essa, mas, até ver...

Q: Fez alguma formação por iniciativa própria?

R: Foi, essa iniciativa, quer dizer, essa (...), essa formação, foi por iniciativa própria, foi. Eles pediram-me para quem estivesse a trabalhar com isso e eu fui. Voluntariei-me para ir.

Q: Sente dificuldades neste tipo de gestão com plataformas informáticas?

R: Sinto dificuldade? Sim, quer dizer, de vez em quando (risos), digo para lá uns palavrões, mas a gente vai, vai aprendendo.

Q: Considera que as plataformas vieram otimizar e simplificar o trabalho do órgão de gestão e o dos serviços administrativos?

R: Eh, não. Vieram complicar. (Risos)

Q: Até que ponto as plataformas informáticas do MEC e da administração central se tornaram o centro do trabalho no seu dia-a-dia? (*)

R: Em muitas situações sim.

Q: Pode justificar melhor a sua resposta? (**)

R: Por exemplo a que, a história da progressão na carreira, tenho (...), tenho trabalhado horas e horas pra...com essa plataforma. Às vezes há dias que não faço outra coisa.

Q: Os prazos dados pela administração central para preenchimento das diversas plataformas são suficientes, no seu ponto de vista?

R: Normalmente não. Normalmente são muito curtos.

Q: É dada ao Diretor alguma possibilidade de negociar, por exemplo, o prazo de preenchimento das plataformas, ou os dados que nela se inserem?

R: Não, nenhuma. É para, é (...), é para (risos), é para ontem, e já, e depressa. Às vezes, o...o que é ridículo é que às vezes ao, no fim de semana, por exemplo. E o desgraçado não tem, não tem direito a férias, não é, tem de estar sempre disponível.

Q: Quais as consequências do não preenchimento dentro do prazo estabelecido? Estão previstas consequências se não forem preenchidas dentro do prazo?

R: Hum, na, nunca, nunca, nunca para, para, para, nunca, nunca não cumprimos, cumprimos sempre.

Q: Essa era a minha pergunta seguinte. Em algum momento, o Agrupamento não conseguiu cumprir esses prazos estabelecidos? (*)

R: Não, não. Cumprimos sempre. Com muito sacrifício pessoal, mas cumprimos sempre. Já aconteceu foi nós estávamos muito atarefados e eles depois adiarem. À última da hora prolongarem o prazo, como veem que as pessoas não vão conseguir cumprir, prolongam. Já tem acontecido mais de uma vez. E aí folgam as costas, mas, normalmente é sim. Por exemplo este ano estive com uma pneumonia em casa e o diretor teve que ir lá para fazermos a requisição de professores. Até porque tinha de ser naquela altura, e eu em casa a recompor-me e tive de tar a trabalhar.

Q: No fundo, mesmo doente, tem de estar a trabalhar para cumprir aqueles prazos? (**)

R: Exatamente. Mesmo doente.

Q: Já alguma vez teve de prolongar o seu horário de trabalho, ou levar trabalho para casa, para conseguir cumprir esses prazos? Já me respondeu na pergunta anterior. (*)

R: Sim, sim. Claro que sim.

Q: Cada plataforma tem um objetivo específico, ou existem plataformas com a mesma função ou finalidade?

R: Pois, o problema é esse, é que existem várias com a mesma função e finalidade. Eles deviam coordenar...

Q: Pode-me dar dois ou três exemplos? (**)

R: Na questão dos alunos, portanto, temos o SIGO, temos o SINAGET, portanto que são basicamente, podia ser só uma, não precisavam de tar sempre a meter os mesmos dados.

Q: Das plataformas em uso neste momento, existe a necessidade de inserir os mesmos dados em plataformas diferentes? (*)

R: Exatamente.

Q: Nestes dois exemplos que me deu? (**)

R: Hum hum.

Q: Nas várias plataformas utilizadas existem vários campos de preenchimento. Neste Agrupamento são preenchidos todos os campos, mesmo que não sejam obrigatórios?

R: Nã, só os obrigatórios, claro.

Q: Algumas das plataformas em uso permitem uma gestão de informação pessoal e profissional de docentes e não-docentes? Considera que, por isso, conhece melhor os atores que exercem funções no Agrupamento que está? (*)

R: Ah, isso sim (risos) ... só não sei a cor das cuecas, de resto sei tudo. (risos) Às vezes até isso. (risos)

Q: Sendo as plataformas lugares fechados, onde e quando pode o diretor ou o subdiretor ter uma postura ativa e interventora, onde e quando há lugar para ativar o seu plano de intervenção de diretor?

R: Em lado nenhum. (risos)

Q: A administração central tem vindo amiúde, nos últimos anos, a invocar uma maior autonomia das escolas. Acha que isso está efetivamente a acontecer no terreno?

R: Não. Que eu dê por ela, não. (risos)

Q: Considera que as plataformas implementadas pelo poder central lhe retiram autonomia?

R: Se retiraram? Sim, de certa maneira sim.

Q: Somente na parte administrativa, ou na pedagógica também? (**)

R: Hum Acho que as duas coisas são um bocado relacionadas, nas duas coisas.

Q: Estas plataformas conferem ao poder central poder para dirigir e controlar o diretor e, através de si, os restantes atores escolares?

R: Hum, sim.

Q: No exercício das suas funções como adjunto, consegue tomar uma decisão sem ter de recorrer a uma plataforma informática?

R: Normalmente, dependendo, algumas sim mas, mas normalmente estou sempre a consultá-las para isto ou para aquilo.

Q: Em termos de fiabilidade destas plataformas informáticas, considera que as mesmas funcionam plenamente, sem bloqueios, ou depara-se com situações problemáticas na sua utilização?

R: Ehhh, em alturas de muito congestionamento há, há bloqueios.

Q: Mesmo com este congestionamento, imagine que uma plataforma deixa de funcionar durante o dia, o poder central ou a administração central, não lhe alarga o prazo? (**)

R: Hum, suponho que nessa altura sim, sim. Mau era.

Q: Este Agrupamento adotou uma plataforma informática utilizada por todo o pessoal docente e não docente, correto? Até que ponto, o uso dessa plataforma fomenta uma melhoria no seu trabalho diário?

R: Ehhh...estamos a falar de qual? Da...

Q: Inovar

R: Da inovar? Sim, essa, acho que sim, acho que... de que modo? É, aquilo tá lá tudo, né, portanto é em princípio é mais fácil de consultar, não é. Tá tudo ali à mão de semear. É pena não ser a única. (risos)

Q: Como caracteriza a receção pelo pessoal docente e não docente da adoção desta plataforma da escola?

R: Já está toda a gente habituada, já ninguém, já ninguém se queixa, digo eu. Já está, mais ou menos satisfeitos com ele.

Q: Foi necessário desenvolver algum tipo de formação para os seus utilizadores?

R: Hã, (...), sim, de vez em quando eles fazem (...), fazem umas formações, (...), quase todos os anos. Pa pessoal administrativo, pa, hã...

Q: Mas em relação à Inovar? (**)

R: Sim, sim, na Inovar, estou a falar da Inovar.

Q: Em que medida esta plataforma informática que estamos a falar, ajuda no preenchimento das plataformas usadas pela administração central? (*)

R: Hã, ajuda bastante, porque vão lá buscar dados, a maior parte das vezes os dados que eu preciso vou buscar lá. Tando tudo aquilo atualizado, facilita muito.

Q: Entre todas as plataformas, internas ou externas, por si utilizadas existe uma correlação? ...

R: Não.

... Ou seja, é possível exportar dados de uma para as outras, evitando assim uma segunda inserção?

R: Normalmente não. Mas devia. Estupidamente não, melhor dizendo. A ideia do E360 era se conseguisse centralizar as coisas e não ser preciso..., mas aquilo ainda está muito atrasado. Os programadores que contrataram devem ser de vão de escada, com certeza. (risos)

Q: Tendo em conta que um dos assuntos mais abordados na atualidade é o meio ambiente, vieram estas plataformas diminuir o uso das impressoras e conseqüentemente o uso do papel?

R: Hum, sim, isso acho que sim.

Q: Considera que, se existisse a obrigatoriedade do uso da assinatura digital com o cartão de cidadão por parte de todos os funcionários do MEC, isso aceleraria alguns dos processos das plataformas e diminuiria o impacto ambiental, no uso do papel por exemplo? (*)

R: Sim, acho que sim também. Sim, é uma boa medida. Aliás, isso já se faz por exemplo nas matrículas dos alunos, se o pai trazer o cartão de cidadão, os dados são logo todos introduzidos.

Q: Considera que quem detêm o poder, controla e modela, através das plataformas informáticas, as dinâmicas deste Agrupamento escolar?

R: As dinâmicas? Controla algumas, não é?

Q: Algum exemplo que me possa dar? (**)

R: As dinâmicas, controla, controla a nível administrativos. Os prazos de matrículas e essas, e da... de resto pedagogicamente não.

Q: Antes de terminar, gostaria de abordar um assunto que surgiu aquando da entrevista ao CSAE, nomeadamente sobre o fornecimento por parte da administração central de uma password que lhe desse acesso sem limitação às plataformas introduzidas pelo MEC. Tirar-lhe-ia a si, como adjunto, algum trabalho ou, por outro lado, veria essa medida como uma divisão responsabilidades, que neste momento recaem somente sobre o diretor? (*)

R: Naquele caso do subdiretor, mas nós usamos todos a mesma pass, não é? Tudo responsabilidade dele. É, isso é, para o diretor isso era, aliviar as costas. Eu gosto como está, que não sou diretor! (risos)

Q: Mas usam a do diretor? (**)

R: Usamos todos a do diretor, é.

Q: Mas a responsabilidade é seguramente dele? (**)

R: É dele exatamente. É o que eu estou sempre a dizer: a culpa é tua! (risos)

Q: O nível de confiança tem de ser muito grande para que possam usar essa password?

R: Claro, exatamente. Pois. É o que lhe estou sempre a dizer: foste tu que fizeste isto tudo. (risos)

Q: Nessa mesma entrevista, o CSAE é da opinião que os órgãos de gestão das escolas e Agrupamentos, deveriam ter um diretor administrativo e um diretor pedagógico, ...

R: Exatamente.

...com as suas inerentes competências. Se fosse possível implementar esta ideia, quais as mudanças de fundo que acha que iriam existir? (*)

R: Quais as mudanças de fundo? Portanto, havia mais parte, mais tempo para a parte pedagógica. Principalmente, porque a parte administrativa não é descurada, (risos) não pode ser. Mas sobrava mais tempo para a parte pedagógica, isso era como se, como acontece nas escolas profissionais por exemplo. Há um diretor administrativo e um diretor pedagógico, não pode ser a mesma pessoa, de maneira nenhuma. Ou então faz como aqui o diretor, manda os outros fazer o trabalho administrativo e ele dedica-se mais à parte pedagógica. (risos)

Q: Mas sempre com a responsabilidade da parte dele? (**)

R: Mas sempre com a responsabilidade da parte dele, exatamente.

Q: Sente muita pressão quando usa a password do diretor? (**)

R: Não. (risos) Não, porque sei que a uso bem, não é? Mas claro, claro que sinto, estou a brincar. Claro que sinto. Às vezes estamos ali a jogar com, principalmente nesta coisa que fazemos na progressão da carreira, estamos ali a jogar com a, com a vida das pessoas, não é? Por isso, tem que se ter muita atenção.

Q: Por último, sente-se refém das plataformas informáticas na realização do seu trabalho?

R: É, neste momento sim, claro.

Q: Sobre o uso das plataformas informáticas na gestão deste Agrupamento, há alguma coisa que o incomode sobremaneira? (**)

R: Heeee, agora depende tudo. Claro que de certeza que sim, mas não me estou a lembrar. (risos)

Q: Por exemplo aquela questão do tempo, a pergunta que lhe fiz há pouco do trabalho que leva para casa? (**)

R: Ah, sim, sim, isso incomoda muito claro.

Q: Traz-lhe muitos constrangimentos a nível pessoal? (**)

R: Sim, sim, sim. Às vezes a minha mulher até me ameaça pôr as malas à porta. (risos) Já me tem acontecido às vezes de noite estar a pensar numa coisa e ir... e levantar-me e ir para o computador. Já me aconteceu mais que uma vez.

Q: É um stress contínuo? (**)

R: Sim, sim, sim.

Q: Consegue conviver com isso, todos os dias? (**)

R: Que remédio! (risos)

Q: Mas por gosto pessoal, ou por...

R: Também um bocado, por gosto pessoal.

... inerência do cargo? (**)

R: Não. Também por gosto pessoal também. Porque eu só estou neste cargo porque, porque quero, senão não estava, não é? Eu gosto de, de sentir um bocado de pressão na vida, senão a vida não presta. (risos)

Q: E estas plataformas trazem-lhe muita pressão? (**)

R: Bastante. São um bocado muito lindas ⁴⁰ as plataformas neste momento. (risos)

Q: E essa lentidão também traz pressão? (**)

R: Essa quê?

Q: Essa lentidão, das plataformas.

R: Eu não disse lentidão. Eu sou, eu sou um bocado tolinho das plataformas não é, que estou sempre ligado a elas.

Q: Muito bem. Gostava de acrescentar alguma coisa? (**)

R: Nadinha! (risos) Já muito foi dito.

⁴⁰ Durante a entrevista e mesmo na audição, a dicção sugere a palavra lentas.

II. L - Transcrição da entrevista ao Subdiretor

<i>Apêndice 62 - Transcrição da entrevista - Subdiretor do Agrupamento "Asas Abertas"</i>
Nº da entrevista: 3
Duração total: 28m
Data: 23 de outubro de 2019

Questão: Qual é a sua formação base?

Resposta: Eu sou de matemática, ensino de matemática.

Q: Há quantos anos exerce a sua profissão?

R: 40

Q: E neste Agrupamento, há quantos anos exerce?

R: 38

Q: Antes de assumir o cargo de subdiretor, esteve em algum cargo relacionado com a gestão escolar?

R: Fui Presidente do Conselho Diretivo de 1982 até 1989, e depois fui tudo o que é possível alguém ser dentro de uma escola. Delegada de grupo, coordenadora de departamento, diretora de turma, coordenadora dos Diretores de Turma, orientadora de estágio... acho que já estão todos os cargos.

- Uma vida rica.

- (risos) e Professora.

Q: Nestes últimos anos, acha que tem existido uma proliferação das plataformas informáticas implementadas pelo MEC e pela administração central?

R: Sim, sim completamente. Neste momento praticamente tudo é via plataforma, não é! Até acho que há um bocado de exagero, não só, hee, por parte do ministério mas também até por parte do município, porque estando, sendo um órgão tão presente e tão próximo de nós, não é, e no fundo

também um nosso parceiro, porque nós temos escolas que dependem da Câmara, só esta é que não é dependente da Câmara, de resto, o resto depende da Câmara, acho que muitas vezes, hee, era muito mais fácil nós falarmos diretamente com as pessoas, do que estar a colocar na plataforma, não é?! Que é frio, é...

- mais impessoal.

- ...impessoal.

Q: Estas plataformas informáticas tornaram a sua função de subdiretor mais simplificada? De que modo?

R: Hummmm, quer dizer, o facto de serem mais burocráticas e mais ok, é é, passa a ser muito mais rápido a gente colocar na plataforma. Quer que lhe diga? Eu não gosto! Eu preferia resolver os problemas sem ser pela plataforma.

Q: Considera essas plataformas intuitivas e de fácil preenchimento, ou recorre várias vezes às FAQ, ou outras formas de apoio da administração central, caso existam?

R: Vou muitas vezes aos manuais. Não, não são. Há as intuitivas, mas uma grande maioria não são intuitivas. Por exemplo, uma das plataformas que eu utilizo muito é o REVASSE e o RECORRA, e heee, e tenho duas maneiras de entrar, como, como pessoalmente ou como direção, e, e frequentemente tenho de ir ao manual ver onde é que está qualquer coisa que eu tenha, que eu precise, não é, porque não está intuitivo.

Q: Não é intuitiva ou tem demasiados campos para preencher? (**)

R: Não, não é intuitiva. Não tem, os campos são pacíficos de preencher. Agora, tem, ainda ontem estava a meter uma visita de estudo, queria saber exatamente, queria introduzir os alunos que vão aquela visita de estudo, e tive que andar a pesquisar de um lado para o outro, que, porque não conseguia descobrir onde é que estava.

Q: A administração central proporciona-lhe alguma formação específica para trabalhar com as plataformas informáticas em uso?

R: Não! Não tive formação nenhuma.

Q: Fez alguma formação por iniciativa própria?

R: Fiz uma, uma no ano passado, uma formação para trabalhar com o E215, que é o, o novo, o novo programa que vem aí, acho que é, E360, desculpe, E360, o novo programa que vem aí de gestão de alunos, e fiz a formação. Mas essa então é que é impossível, meu Deus, de intuitiva não tem nada! Acho que uma, uma, uma formação não chega, as pessoas vão ter que ter pá i 5, 5 ou 10 formações.

Q: Sente dificuldades neste tipo de gestão com plataformas informáticas?

R: Não! Não sinto dificuldade, não. Eu também, eu, eu, a minha área é a matemática, não é, e talvez por isso eu, eu gosto de, de informática e portanto...

- é um gosto pessoal.

- ... é um gosto pessoal.

Q: Considera que as plataformas vieram otimizar e simplificar o trabalho do órgão de gestão e o dos serviços administrativos?

R: Hee, sim. Em parte, sim, em parte sim.

Q: Até que ponto as plataformas informáticas do MEC e da administração central se tornaram o centro do trabalho no seu dia-a-dia? (*)

R: Acabam por ser extremamente absorventes, porque humm... sei lá, por exemplo: eu tenho que todos dias introduzir o número de alunos no REVASSE. Tem, tenho que introduzir o número de alunos que, que almoçaram ou se há desperdício, se não há desperdício... e isso, acaba por ser quase que obrigatório, sagrado com aquela horinha ir, ir ali, e portanto acaba por, por pressionar bastante, não é.

Q: Há um prazo para fazer essa inserção de dados? (**)

R: Se ao fim da semana não estiver introduzido nenhum eles mandam um email a perguntar o que é que aconteceu.

Q: Os prazos dados pela administração central para preenchimento das diversas plataformas são suficientes, no seu ponto de vista?

R: Depende. Há alguns que não são. Quando eles dão dois dias para a gente fazer, hã, hã, a inserção dos professores todos e a progressão na carreira, aí a gente diz, dois dias é impossível.

Não vamos dormir! Vamos ficar aqui o dia todo a fazer a, as, a introduzir dados, não é. Mas, hã, se tirando essas aqui de, que ultimamente tem, do SIGRHE, o resto normalmente é, é pacífico. O prazo chega.

Q: É dada ao Diretor alguma possibilidade de negociar, por exemplo, o prazo de preenchimento das plataformas, ou os dados que nela se inserem?

R: Não! A nossa, às vezes, muito frequentemente temos de mandar para lá um mail, dizer que o prazo não chega, isso tudo mais, mas não é grande negócio.

Q: Quais as consequências do não preenchimento dentro do prazo estabelecido? Estão previstas consequências se não forem preenchidas dentro do prazo?

R: Depende da plataforma. Porque se for tudo o que trate da vida do professor, dos professores, dos docentes, pode trazer consequências para o futuro do, dos docentes. Portanto é preciso, é, os prazos têm mesmo de ser cumpridos, porque a partir do momento em que eles fecham a plataforma, por exemplo, progressão na carreira, é até hoje, a gente não introduziu, plataforma fecha...o professor não progride, já só vai progredir para o mês seguinte.

Q: E consequências para o Agrupamento? (**)

R: Pode vir para o Diretor. Para o Agrupamento em si não, mas para o Diretor pode.

Q: Em algum momento, o Agrupamento não conseguiu cumprir esses prazos estabelecidos? Se sim, existiu algum conflito gerado entre o Agrupamento e a administração central?

R: Não, não, até hoje...desde que eu estou na direção, já lá vão 5 anos.

Q: Já alguma vez teve de prolongar o seu horário de trabalho, ou levar trabalho para casa, para conseguir cumprir esses prazos?

R: Já. Já, frequentemente. Fim de semana vai para casa para, para, para se...poder, prontos, finalizar, não é.

Q: Cada plataforma tem um objetivo específico, ou existem plataformas com a mesma função ou finalidade?

R: Cada plataforma tem um objetivo específico. Claro que existe depois a plataforma SIGRHE, que é aquela que a gente trabalha mais com, com os docentes e não docentes, que tem depois menus,

hee, com características diferentes, portanto, e cada menu tem o seu objetivo, mas tirando essa, mas mesmo assim, estão sectorizados não é, quer dizer a gente vai, vai ao submenu, e consoante aquilo que quer fazer. A plataforma é única mas tem submenus.

Q: Das plataformas em uso neste momento, existe a necessidade de inserir os mesmos dados em plataformas diferentes? Se sim, em quais?

R: Humm, das que eu uso não.

Q: Nas várias plataformas utilizadas existem vários campos de preenchimento. Neste Agrupamento são preenchidos todos os campos, mesmo que não sejam obrigatórios?

R: Heee, eu acho que não, que quando não são obrigatórios não se preenche. Eu tenho casos em que tenho que meter zero, mas eles são obrigatórios.

Q: Algumas das plataformas em uso permitem uma gestão de informação pessoal e profissional de docentes e não-docentes? Considera que, por isso, conhece melhor os atores que exercem funções no Agrupamento que lidera também? (*)

R: Haaa, sim. Principalmente com o INOVAR, não é uma plataforma, é um programa, mas prontos, no fundo acaba por ser uma plataforma também, haaa, dá-nos um conhecimento do, dos atores diferentes.

Q: Sendo as plataformas lugares fechados, onde e quando pode o diretor ou o subdiretor ter uma postura ativa e interventora, onde e quando há lugar para ativar o seu plano de intervenção de diretor?

R: Não sei. Não, não, não tenho, não vejo...em nenhuma dessas plataformas que eu, que eu utilizo, não há, nunca tive necessidade de utilizar o plano de intervenção do diretor.

Q: Portanto, estas plataformas não permitem qualquer inserção? (**)

R: Não, não, não. Que eu saiba não, mas...

Q: A administração central tem vindo amiúde, nos últimos anos, a invocar uma maior autonomia das escolas. Acha que isso está efetivamente a acontecer no terreno?

R: Não.

Q: Porquê? (**)

R: Haaa, o facto de nos obrigarem a fazer tudo na plataforma, retira-nos a autonomia completa. Ok? Eu quero contratar um professor de escola por exemplo, eu tenho que ir à plataforma, lançar o concurso, esperar não é, os dias, não, não tenho autonomia nenhuma, está lá! Ter, ter que ser colocado na plataforma. O, o, o Ministério sabe.

Q: Que não é gerida pela escola, é gerida pelo Ministério? (**)

R: Exatamente. Repare, por exemplo, eu neste momento estou a contratar assistentes operacionais, hee, 12, em dois concursos diferentes, eu... autonomia nos contratos? Nada! Nenhum, nenhuma. Tenho prazos para, para...primeiro o concurso saiu do SIGRHE, os funcionários que se estavam a candidatar tiveram que ir ao SIGRHE inscreverem-se na plataforma, os tramites são muito, muito demorados, quer dizer, não é uma coisa rápida, e já o poder central, já me telefonou duas vezes a perguntar: “O que é que se passa? O, está muito demorado?” Porque eles estão a (...), estão a controlar, perfeitamente. Ainda ontem tive de responder, telefonaram-me a perguntar: “Em que pé está o contrato, dos funcionários, assistentes operacionais? Diga-me exatamente o ponto da situação.” Autonomia? Não é!

Q: Considera então, que as plataformas implementadas pelo poder central lhe retiram autonomia? (*)

R: Centralizaram, muito.

Q: Estas plataformas conferem ao poder central poder para dirigir e controlar o diretor e, através de si, os restantes atores escolares?

R: Ehhh, sim, sim.

Q: No exercício das suas funções como subdiretor, consegue tomar uma decisão sem ter de recorrer a uma plataforma informática?

R: Consigo tomar uma decisão? Ah, sim! Mas se a decisão for hipoteticamente hee, que vamos ter com o poder central, vai ter de ser informado.

Q: Em termos de fiabilidade destas plataformas informáticas, considera que as mesmas funcionam plenamente, sem bloqueios, ou depara-se com situações problemáticas na sua utilização?

R: Hee, não, não há muitos. Hee, por norma são, são, fáceis, fiáveis quer dizer, a gente entra e elas funcionam bem, tirando a da Câmara. O SIGA da Câmara, que é essa.

Q: Este Agrupamento adotou uma plataforma informática utilizada por todo o pessoal docente e não docente, correto? Até que ponto, o uso dessa plataforma fomenta uma melhoria no seu trabalho diário?

R: Facilita, facilita o (...), o controlo, eu não queria dizer controlo, mas facilita o, a gente conseguir ver melhor como é que os alunos hee, o comportamento dos alunos, o seguimento da matéria dos alunos... Repare, eu aqui, aqui há uns dez anos atrás, quinze anos atrás, se eu quisesse ver a matéria dada num, na matemática no décimo ano na turma tal, eu teria que pegar no livro de ponto, não é, ir ver. Hoje não quer dizer, eu vou à plataforma e vejo os sumários e vejo o andamento das matérias, não é, completamente. Portanto, facilita, facilita muito a vida escolar.

Q: Não numa questão de controle? (**)

R: Não. Não, não de controle, mas de, de, da escola como um todo.

Q: Como caracteriza a receção pelo pessoal docente e não docente da adoção desta plataforma da escola?

R: Ah, foi boa, foi boa. Ela já cá está há muitos anos. E antes desta já tínhamos tido outra.

Q: Qual era já agora? (**)

R: A trunatura, trunatura.

Q: Foi necessário desenvolver algum tipo de formação para os seus utilizadores, desta plataforma? (*)

R: Quando o Inovar foi colocado cá na escola, nós tivemos uma tarde de formação com o técnico da Inovar, mas foi a única. Isto já vão, sei lá o quê, acho que já foi depois do meu mestrado, portanto, 2010, 2009-2010, à volta disso.

Q: Portanto, pode ter apanhado essa formação alguns docentes que não estavam cá na altura? (**)

R: Ui, muitos!

Q: Considera então esta plataforma que é intuitiva?

R: É perfeitamente intuitiva, perfeitamente intuitiva. Aliás, nós temos também, por exemplo, e usamos muito, a plataforma do plano anual de atividades, o PAA, que...prontos, nós compramos,

ela também é do Inovar, compramos e era preciso pô-la em funcionamento. Hee, e foi um fim de semana, peguei no manual, heee, li o manual, lá está, recorri ao manual, li o manual, implementei a plataforma e neste momento ela está...eu domino perfeitamente a, esta plataforma. E acho que os professores, nos primeiros tempos tive de fazer alguns prints screens para lhes explicar como é que, como é que introduziam as ações, e ainda hoje: - “Ah, eu quero avaliar a ação e não consigo.” - Prontos, anda cá que eu faço-te, eu ajudo. - “Ah, realmente é fácil.” - É, ela é intuitiva, e, e, não tive formação nenhuma.

Q: Em que medida esta plataforma informática de que falamos, ajuda no preenchimento das plataformas usadas pela administração central?

R: É...quando a gente consegue. Por exemplo, estava a fazer isso, estava a fazer um filtro para conseguir tirar os alunos estrangeiros para, para dar o número de alunos estrangeiros que temos para a Câmara. Claro que diz assim: se eu não tivesse a plataforma não conseguia. Quatro mil alunos, é um bocado difícil eu descobrir as nacionalidades ainda por cima, que eles querem por nacionalidades. Hee, por isso ajuda, claro que sim, não é.

Q: Entre todas as plataformas, internas ou externas, por si utilizadas existe uma correlação? Ou seja, é possível exportar dados de uma para as outras, evitando assim uma segunda inserção, por exemplo, dos dados dos professores?

R: Do Inovar conseguimos exportar para o SIGE e para o MISI, mas por exemplo já para o SIGO, que é o outro programa que também, outra plataforma, que também, que é de formação dos alunos, não é, não se consegue exportar, tem de se fazer um, tem de se meter, tem de se introduzir aluno a aluno. Mas do Inovar exporta-se para o SIGE e para o MISI, para a plataforma dos, dos manuais, faz-se a exportação direta.

Q: A MEGA? (**)

R: Na MEGA, faz-se a exportação direta.

Q: Tendo em conta que um dos assuntos mais abordados na atualidade é o meio ambiente, vieram estas plataformas diminuir o uso das impressoras e conseqüentemente o uso do papel?

R: Vieram, vieram. Apesar de que há muita gente que ainda gosta, imprime para ler, mas vieram diminuir.

Q: Mas por opção própria? (**)

R: Por opção própria.

Q: Considera que, se existisse a obrigatoriedade do uso da assinatura digital com o cartão de cidadão por parte de todos os funcionários do MEC, isso aceleraria alguns dos processos das plataformas e diminuiria o impacto ambiental?

R: Hee, sim, sim, sim. Porque repare: quando eu tenho que, eu já uso, a assinatura eletrónica, muito, haa, mas se eu tenho por exemplo, que, mandar uma convocatória qualquer, mandar daqui para “Asas Abertas 2” por exemplo, uma convocatória, normalmente eu teria que fazer a convocatória, imprimi-la, assiná-la, ok, fazer scanner e enviá-la. Com a assinatura eletrónica isso desapareceu. Eu já não imprimo. Assino eletronicamente e mando.

Q: Considera que quem detêm o poder, controla e modela, através das plataformas informáticas, as dinâmicas deste Agrupamento escolar?

R: Depende da plataforma, mas com o Inovar consegue-se controlar, controla.

Q: Mas a nível do poder central? (**)

R: Ah, a nível do poder central? Controlam um bocado, acho que sim, controlam. Porque, haa, ai controlam, claro que sim. Eu agora estou aqui a ver, quando a gente por exemplo, nas progressões das carreiras, a gente coloca na plataforma não é, e, e, mas eles depois se acharem que não está bem, dizem. Eu peço um professor por exemplo, e já, já frequentemente acontece isso, tenho uma vaga peço um professor, e, passado umas horas ou, às vezes nem horas, estão-me a telefonar da DGEsT: - “Olhe, pediu isso assim assim, porquê?”

Q: Ou seja, já sabem. Imediatamente. (**)

R: Estão a validar e, portanto, já sabem. Por exemplo, haa, há dois anos eu pedi, na altura do pedido inicial do, do, dos professores para o Agrupamento, em julho, eu acho que pedi doze docentes do, do 1º ciclo, e automaticamente a, a DGEsT telefonou: - “Vocês enganaram-se! Doze? Explique-me porquê?” – Explico sim senhora, e prontos, tudo bem. Mas isto é um controlo. Perfeito deles.

Q: Antes de terminar, gostaria de abordar um assunto que surgiu aquando da entrevista ao CSAE, nomeadamente sobre o fornecimento por parte da administração central de uma password que

lhe desse acesso sem limitação às plataformas introduzidas pelo MEC e administração central. Tirar-lhe-ia a si, como subdiretor, algum trabalho ou, por outro lado, veria essa medida como uma divisão responsabilidades, que neste momento recaem somente sobre o diretor?

R: Haa, é assim, a responsabilidade do Agrupamento é toda do diretor, não é. Ok prontos. Mas obviamente que nós termos passwords, hee, diferentes consoante aquilo que, que cada um trabalha, responsabilizava haa, que entrasse, que, que acesse, acesse à plataforma, não é. E neste momento, só há por exemplo nas plataformas do ministério, só há, só duas pessoas tem acesso. O diretor e o subdiretor não é. Portanto, tudo o que está lá feito é da responsabilidade do diretor ou do subdiretor. O que não, o que muitas vezes não nos permitiria delegar trabalhos, trabalho, não é.

Q: Mesmo que esse trabalho seja feito por outra pessoa? (**)

R: Exato, não é. Portanto eu acho que era fundamental haver mais gente com, com passwords, e com forma de ficar registado de quem efetivamente fez aquilo, não é. Como há no ENES, por exemplo. A plataforma do ENES, não é, hee, quem faz, quem, quem introduz qualquer coisa no ENES, fica registado quem fez. Qualquer coisa que há, e o ENES para mim é sagrado, porque é efetivamente, é lá que está a vida de um aluno, não é, haa, se houver qualquer asneira, tá lá, tá lá registado quem é que fez a asneira. Por isso considero, que tal como nessa existe, cada pessoa e, e com patamares de acesso, não é, e como nessa existe, acho nas outras também deviam existir. Ah sim, com patamares de acesso, até porque é assim, a, a, a plataforma SIGRHE por exemplo, tem pata(mares), tem patamares de acesso diferentes. Eu não tenho os mesmos acessos que tem o diretor. O diretor tem mais do que eu.

Q: O diretor deve ter na plenitude, não é? (**)

R: E eu não tenho. Há dois ou três campos que eu não acedo.

Q: Nessa mesma entrevista, o CSAE é da opinião que os órgãos de gestão das escolas e Agrupamentos, deveriam ter um diretor administrativo e um diretor pedagógico, com as suas inerentes competências. Se fosse possível implementar esta ideia, quais as mudanças de fundo acha que iria sentir?

R: (risos) Eu...aqui quase que há um bocadinho isso, não é. (risos) É ótimo, é. Tal como o ensino, o ensino particular, nós temos o diretor administrativo e o diretor pedagógico, e o diretor

pedagógico se vai focar numa parte muito importante do ensino, que é a parte pedagógica, mas a escola é uma empresa! E precisa de um gestor. Precisa de alguém que efetivamente tenha características de gestor administrativo da, da, desta empresa. É! Eu quando fui presidente do conselho diretivo, e eu saí de presidente do conselho diretivo em 89-90, foi, 89-90, haa, saí e disse na altura numa reunião com os secretários de estado, que não queriam que eu saísse, que saí, que saía, e que não voltava, e menti, que voltei (risos), haa que não voltava enquanto o ministério não visse que as escolas tinham de ser geridas como uma empresa. Haa, eles concordaram comigo, mas disseram que não era possível. Tudo bem, eu disse que então eu não voltava enquanto isso não, não, enquanto não pudéssemos fazer a gestão como se faz numa empresa. Hee, eu voltei, menti, mas voltei agora no fim da carreira (risos), para me ir embora.

Q: Mas essa gestão, tipo empresarial, não está já a acontecer nas escolas? (**)

R: Não, não! Não. Eu ainda não tenho o poder de mandar embora quem efetivamente...

Q: Ou contratar também (**)

R: quem queria.

Q: Está sempre dependente da administração central? (**)

R: Exato. E era extremamente importante. Há, há efetivamente, hee, agentes aqui, aqui ensino, não é nesta escola, que...não está cá a fazer nada. E o que torna, e eu não estou a falar de docentes, estou a falar de tudo em geral, o que torna extremamente difícil a gestão da escola. Eu tenho por exemplo uma assistente operacional, que me dizia no outro dia, que está aqui, mas não é para trabalhar. Certo? Mas está-me a ocupar um lugar. De alguém que efetivamente quer trabalhar, não é. Eu tinha que ter poder, como tem uma empresa, como tem um gestor de um colégio privado, de dizer: "Olhe, se não quer trabalhar, então, boa viagem." Então vamos contratar quem quer trabalhar. E isto ainda não existe. (risos) Pode ser que um dia.

Q: Por último, sente-se refém das plataformas informáticas na realização do seu trabalho?

R: Não! Não, não.

Q: Mesmo quando leva ao fim de semana trabalho para casa? (**)

R: Mesmo quando levo trabalho para casa. (risos)

Q: É por gosto próprio? (**)

R: É mais para facilitar, para agilizar processos e, portanto, não me sinto refém

Muito obrigado pelo seu tempo. Foi um contributo valioso.

II. M - Transcrição da entrevista ao Diretor

<i>Apêndice 63 - Transcrição da entrevista - Diretor do Agrupamento "Asas Abertas"</i>
Nº da entrevista: 4
Duração total: 1h 50m
Data: 25 de outubro de 2019

Questão: Qual é a sua formação base?

Resposta: Sou licenciado em informática de gestão, tenho duas pós-graduações administração escolar e administração educativa, que infelizmente nunca fiz para mestrado, porque quando ia fazer isso, entrei para este cargo e morreu. Tenho também a frequência bastante grande de uma da (...), de, de sistemas de informação. Mas sou licenciado em informática de gestão, essa é a minha formação base. Depois fiz a profissionalização em exercício, já no cargo, ao fim, passado sete anos. Porque eu estive, tenho, o meu início de carreira é (...), entrei na pública, estive um ano e meio nesta escola, depois estive no privado. Numa escola com, com paralelismo pedagógico.

Q: Há quantos anos é que exerce a sua profissão? (*)

R: Vinte e sete, talvez. Há mais anos, mas anos, anos de serviço tenho vinte e sete, mas já exerço desde oitenta e nove. Portanto, já trinta. Mas no princípio dava assim umas aulas, era mais hobby, porque eu comecei a dar aulas só no segundo ano da universidade.

Q: E neste Agrupamento, há quantos anos exerce?

R: A única escola pública que conheço.

Q: Foi a única? (**)

R: Só conheço esta. Entrei na altura aqui, tive ano e meio, depois tive sete anos num colégio...privado, um ano sem nada, depois voltei a dar aulas num colégio privado, uma escola com paralelismo pedagógico, ali para cima, para a zona de Montalegre, depois quando concorri a primeira vez, concorri uma única vez na minha vida, pus uma escola em primeiro lugar, entrei nela, e aqui estou. Portanto, que foi em noventa e nove. Penso eu, noventa e oito ou noventa e nove. Estou aqui em continuidade desde noventa e nove, nesta escola...

- Vinte anos.

...É. É a única escola que eu conheço...pública. Sou daqueles raros que pode dizer que...acho que pouca gente dirá que concorreu uma vez, (...), em primeiro lugar a escola que pôs, está lá. Portanto, (risos) prerrogativas na altura do curso.

Q: Antes de assumir o cargo de diretor, esteve em algum cargo relacionado com a gestão escolar?

R: Sim. Haa, desde pra i dois mil e cinco, antes tinha tido alguns cargos, delegado de grupo, coisas assim, nem sequer cheguei a ser coordenador de departamento, coordenação do ENES e isso cheguei a ter, depois em dois mil e cinco entrei para assessor, da formação qualificante, cursos profissionais etc, depois passei a adjunto e diretor do centro de novas oportunidades, finalmente fui vice-presidente da CAP, aquando da agregação em dois mil e treze...haa, e depois finalmente, depois do ano da CAP virei diretor, portanto desde dois mil e catorze que sou diretor, portanto, cinco anos grosso modo.

Q: Nestes últimos anos, acha que tem existido uma proliferação das plataformas informáticas implementadas pelo MEC e pela administração central?

R: Sim, claramente, sim.

Q: Estas plataformas informáticas tornaram a sua função de Diretor mais simplificada? De que modo?

R: Haa...Não é uma resposta fácil, porque é, é, se eu quisesse fazer uma resposta elaborada, ela era bastante complexa. O cargo de diretor, implica uma panóplia extremamente vasta e ampla de conhecimentos. E, só quando nós temos os conhecimentos todos é que conseguimos realmente tomar com (...), pertinência decisões nas diversas áreas, sejam elas quais forem. Podemos estar a falar da área financeira, podemos estar a falar na área da carreira, podemos estar a falar noutra área qualquer. Por vezes, e até um certo ponto, as plataformas eletrónicas ao pôr-nos constrangimentos que normalmente colocam, portanto não, só nos permitem fazer, em princípio, não é bem verdade porque de vez em quando falham redondamente, o que é legalmente permitido, haa contribuem para que o, o, a percentagem de erros possa diminuir, portanto, nesse sentido, ajudarão. No entanto, assim como muitas vezes ajudam para quem geralmente já tem uma, uma, uma panóplia de conhecimentos suficientes, muitas vezes é o contrário induzem-nos em erro. Por exemplo, eu conheço colegas, por exemplo, eu dou um exemplo recente sem citar

na, na, na, nesta recuperação da carreira docente, do tempo de serviço, a plataforma aceita que a gente lance a recuperação que aconteceu o ano passado. Mas não aceita que a gente considere ainda a recuperação que vai acontecer no fim, em dois mil e dezanove, em junho de dois mil e dezanove. Que é que acontece? Há diretores, como a plataforma ainda não aceita esse fator, por exemplo para prever a transição de escalão próxima do docente, que acham que isso não é para considerar. E por exemplo, fazem coisas do estilo, não avaliar um docente agora que na realidade vai transitar no ano seguinte, porque a plataforma não o permite. Eu não tenho dúvidas que a minha interpretação é correta, que entendi que a lei é lei, que sobrepõe-se à da, ao que a plataforma permite ou não. Ainda assim, por pressão dos meus pares aqui dentro, que achavam que poderia...tinham a opinião que outros diretores tinham, eu até fiz a pergunta por escrito e já tive a resposta, telefónica, como de costume, a dizer que eu tenho total razão e que é assim. Portanto, obviamente que eu para fazer uma previsão da carreira futura da pessoa e das transições, tenho que considerar que esses dias que já são um direito dado que a pessoa pediu e eu deferi, que vão receber. Mas como a (...), mas agora volto a dizer, há diretores iludidos, porque como a plataforma ainda não permite esse ato, entendem se calhar que ele ainda não é válido. E portanto, as plataformas têm esta dualidade. Se não permitirem por exemplo uma coisa, podem induzir o diretor em erro. Ou podem inclusive castrá-lo numa (...), no seu poder, que ele efetivamente tem, quem diz o diretor diz a escola, porque o diretor é o poder da escola, e a decisão da escola de tomar uma, uma, uma determinada opção, porque essa opção não entra na alínea a) b) c) que a plataforma permite, e nós realmente queremos fazer a d). E nós temos o direito de fazer a d), a d) é legítima, a d) é legal, encontra-se na amplitude de poder que eu tenho mas depois não a consigo tornar real, porque a plataforma ou a aplicação informática, porque às vezes é uma aplicação informática apenas, não permite essa opção d) que é tão válida como as outras, embora excecional, e não prevista pelo programador. Isto frequentemente acontece. E é foco inclusive de alguns conflitos entre as pessoas mais normativistas, que dizem se a plataforma não permite, e acreditam aquilo como algo dogmático, eu inclusive pela minha formação, que é informática, sei perfeitamente que ele depende do programador que lá esteve, da qualidade do próprio e da capacidade de importação do próprio do problema real. Um analista de sistemas, e é uma das partes da minha formação, tem que analisar completamente o que é o sistema, dominá-lo completamente, para depois o poder modelar convenientemente. Agora, se ela não analisar completamente, o que não é impossível, porque ele não é da área...não é, porque normalmente não é, pode cometer erros de modulação que depois castram completamente a, a, a execução

que se faz. Haa, eu lembra-me perfeitamente de uma situação há muitos anos, quando eu digo muitos estou a falar talvez dez anos, estamos a falar talvez de dois mil e três, dois mil e quatro, por aí, houve um concurso de professores que deu uma bronca muito grande, porque houve um concurso docente, que a plataforma já era a atual da DGAE, uma (impercetível), fazia um conjunto de perguntas e depois não conseguia lançá-lo cá para fora o resultado do concurso. E nós que estávamos na altura, tava na altura no tal mestrado de informática com colegas, alguns muito bons, analisamos a situação e vimos que era impossível. Ou seja, as perguntas que eles faziam aos docentes, não eram suficientes, nem as necessárias, e a forma como era estruturada a informação de entrada do docente, para permitir que eles depois conseguissem a partir daí aplicar os critérios que a própria lei permitia. E acabou por ser, tanto quanto sei nesse ano, folhas de excel no ministério da educação, que fizeram, e que deram origem a que o concurso saísse. Porque realmente a construção de dados que estava feita, estava mal feita. Portanto, há uma subordinação, isto para dar volta toda, nós, o, o, o, se quem constrói uma plataforma não tiver qualidade suficiente para que toda a amplitude de decisões e da realidade nela se reflita, pode ser um problema grande porque: 1. Pode deduzir o diretor em erro, ou quem toma a decisão, de achar que não é possível porque a plataforma não deixa, e na realidade a lei o permite. Ou então, fazer o contrário, não dominar o suficiente, e então faz porque aquilo é que é a lei. A lei não é lei escrita, ou a lei que existe, mas é aquilo que lá está. Se o diretor for mais inseguro, vai acreditar no que está na plataforma, até porque vem de uma entidade qualquer superior, que o tutela, seja a direção geral de administração, seja a direção geral de estabelecimentos escolares, seja o instituto de gestão financeira do estado, seja qual for. Mas isto pontualmente sucede, cada vez menos, mas sucede.

Q: E quando existem estas situações não previstas, há como mudar qualquer situação? (**)

R: Quando existem situações não previstas, o que eu geralmente faço é assim, eu sempre entendi, e é a discussão que eu tenho aqui há longas datas às vezes com outros colegas é, o que conta é o que a lei diz e o que, e o que a minha liberdade funcional e da instituição me permitem fazer. Ou seja, não é porque a opção não existe na plataforma que eu vou deixar de fazer. Agora obviamente, depois tenho de ter o trabalho...de comunicação por email, por outras quaisquer, às vezes por imprimir uma pauta à mão, por exemplo se a (...), se o programa, já não é uma aplicação, se o programa não permitir uma realidade, ok...eu imprimo a pauta à mão. Porque a pauta existe, tem direito a existir, a lei prevê, o programa não imprime faço à mão. Mas eu tenho

que a fazer porque a lei mo permite. Agora não vou fazer só, ou deixar de a fazer porque a aplicação ou o programa não a permitem. Mas obviamente que isso tenho de assumir que isto implica uma bagagem de conhecimento, de quem toma as decisões, que lhe permita alicerçar essa decisão. Um diretor em início de carreira, e eu já fui um não é, apesar de já ter muitos anos de, do cargo quando lá cheguei, mas havia áreas que não dominava, tem mais tendência a escudar-se no que a plataforma permite e questionar-se: “Será que eu estou certo?” Não é?! Depois de partir a pedra até pode descobrir que está certo, mas o primeiro instinto é que não está, porque aquilo não é permitido. Mas estou a dizer que conheço diretores com tarimba que neste momento ainda cometem erros...em parte induzidos pelas plataformas. Acabei de dizer um muito concreto. Conheço casos reais.

Q: Considera essas plataformas intuitivas e de fácil preenchimento, ou recorre várias vezes às FAQ, ou outras formas de apoio da administração central, caso existam?

R: Haaa, têm vindo a melhorar...às vezes as próprias orientações não são fáceis, induzem em erro, tivemos um caso recente numa plataforma, porque a pessoa que estava a trabalhar as respostas de um candidato, fez um contexto da resposta, errado, que só foi perceptível que estava errado, quando, e voltamos aqui, neste caso fui eu que entrevi, a experiência, não do meu cargo de diretor mas do, do, do, também da minha formação pessoal, de perguntar a um dos candidatos: “Olha, o que é que eles te perguntavam mesmo, nessa questão?” E então, a resposta do candidato fazia todo o contexto e perceção à pergunta, mas não era a pessoa que estava a ver a resposta, porque não via a pergunta, a pergunta não aparecia à pessoa que via a resposta, e a pessoa fez uma interpretação diferente do que aquilo queria dizer. À conta disso, uma fase inteira de um concurso teve de ser anulada e repetida. Isto foi recente.

Q: A administração central proporciona-lhe alguma formação específica para trabalhar com as plataformas informáticas? (*)

R: Regra geral, não, pontualmente sim. Regra geral, não, pontualmente sim.

Q: Fez alguma formação por iniciativa própria?

R: Nas plataformas, hee... em anos recentes garantidamente que não. A última, a única que me lembro recente, foi na plataforma E360, e não a fiz. Deveria tê-la, era para ser formador, recusaram que eu fosse formador, porque não podia acumular porque era diretor, e não tinha, só queria fazê-la por gosto, tinha sido escolhido pelos meus pares diretores para a fazer, porque eu

sou formador da área, e portanto, passei essa formação a outra pessoa e entretanto na altura em ela ocorreu estava cheio de, de, de trabalho, não a fiz. Não tenho memória se terá havido formação objetiva sobre outras plataformas. Pontualmente há pequenas, por exemplo nas candidaturas financeiras, (telemóvel do entrevistado a tocar) é capaz de haver uma sessão de trabalho sobre como preencher uma (...), candidatura financeira...eu vou ter que... (atende a chamada)

- A entrevista foi interrompida durante nove minutos, para o diretor imprimir e assinar uma convocatória, atender um docente e tratar de assuntos administrativos -

Q: Sente dificuldades neste tipo de gestão com plataformas informáticas?

R: Haa, sim. Haa, geralmente o primeiro embate implica uma descodificação do que é que é pretendido, há casos em que é mais claro, elas estão bem construídas e mesmo o quadro legal é claro, não, não é complexo, há outros casos, por exemplo, e vou citar o caso das plataformas associadas à carreira docente, em que...haa...frequentemente, mesmo com as instruções, não é claro o que se pretende, em cada situação e em cada campo. E as implicações, às vezes, que são muito para além do que nós podemos presumir e, portanto, frequentemente, haa, até podem ocorrer erros...que até agora tem havido boa vontade sempre de os resolver, mas as plataformas são indutoras de erro. Até porque tem coisas como prazos, por exemplo, limite. Se uma plataforma abre dois dias, abrir dois dias para uma escola lançar o recenseamento de cinquenta docentes é uma coisa, se for para lançar o recenseamento de duzentos e tal docentes, é outra, mas os dois dias são iguais para a escola A ou escola B. Ou para pedir docentes por exemplo, pedir docentes para uma escola com cinquenta é uma coisa, pedir docentes para uma com trezentos ou com três mil e quinhentos alunos é outra, mas os prazos normalmente são iguais e os mesmos. Portanto, às vezes faz sobrecarga. As instruções não são claras, às vezes, muitas vezes, não vou dizer às vezes, dizer muitas vezes, não são assim tão claras, nem o que acontece a seguir é assim tão claro. Podia citar exemplos, ahh, por exemplo, o próprio facto, por exemplo na plataforma de pedido de docentes, já aconteceu...em anos, em anos sucessivos mudarem a interpretação por exemplo, das consequências de um docente não aceitar horário, não para o docente mas para nós, por exemplo, se isso implica pedir novo horário, ou se o horário transita de uma semana para a outra. Já aconteceu alturas em que o horário transita de uma semana para a outra, e seria um erro nós pedirmos um segundo horário que dava direito à colocação de dois professores, aspas “já aconteceu” (risos), haa como noutras ocasiões não, o professor não aceitar, aquilo implica a morte, e temos de pedir. A lógica correta é, o professor aceitando o horário fecha, portanto, a

plataforma, aquilo fechou, aquele procedimento concursal, e, portanto, aí se o professor depois recusar posteriormente, isso aí realmente podemos poder pedir novo professor. Mas já aconteceu casos em que a gente, o professor não aceita, e ainda assim o concurso morre. Então nós deveríamos pedir, só que isto induz em erro com as vezes em que não é assim, em que, em que nós ao não...quando não morre de uma semana para a outra, e nós não sabemos se a realidade é uma ou outra. Já caímos nesse erro, ultimamente não porque perguntamos sempre qual é o contexto atual, para ter a certeza que não estamos a fazer um pedido duplicado, ou pedido absolutamente nenhum porque aquilo morreu, e nós pensamos que aquilo ainda está válido para a cíclica seguinte. É só a título de exemplo, mas isto já aconteceu. Portanto, realmente a descodificação da intenção de quem tem a plataforma, e às vezes a mudança do que ela faz, porque nós controlamos o que ela pede, não sabemos o que ela faz, que é o outro lado, se ela mudar o que faz com o que nos pede, nós podemos estar a fazer uma ação com a presunção de uma consequência e a consequência efetivamente ser outra, porque entretanto o que ela, o que se faz mudou, embora não tenha mudado nada no frontend.

Q: Considera que as plataformas vieram otimizar e simplificar o trabalho do órgão de gestão e o dos serviços administrativos?

R: Elas eram necessárias, eu entendo claramente eu as plataformas são necessárias, ou seja, é necessária uma estruturação, é, faz sentido haver instrumentos de apoio e aplicações de apoio ao trabalho nas escolas, faz sentido uma normalização eventual de algumas coisas, agora, o que é necessário é que elas tenham qualidade e flexibilidade suficiente para estarem de acordo quer com a lei quer com as necessidades das escolas e da realidade. E ao mesmo tempo também era extremamente necessário uma clareza, no que é que cada uma, qual é a finalidade do que se pede em cada, por exemplo, campo que se pede, e quais as consequências desse ato. E agora, ainda tem depois outro risco, que é as vezes um pisco, e literalmente um pequeno visto, pode alterar completamente a vida de uma pessoa ou de uma escola, e um pisco, um visto, é uma coisa que se pode errar efetivamente, que se queira quer não, não é?!

Q: Até que ponto as plataformas informáticas do MEC e da administração central se tornaram o centro do trabalho no seu dia-a-dia? (*)

R: No meu caso não por uma razão extremamente simples, porque tenho uma equipa que me apoia e que se tornou o centro dessa equipa, ou seja, para me libertar e...para me libertar e para

me dedicar às exceções que o projeto, que o trabalho exige e às dinâmicas próprias, tenho procurado sempre ter pessoas que se responsabilizam pelas diversas plataformas, incluindo algumas que infelizmente são nominais minhas, mas que realmente se eu me dedico a elas face à dimensão do Agrupamento, não posso exercer a ação educativa que é o que eu acho que é o meu cerne. Portanto, estou a fazer ação administrativa, estou a fazer reporte e não estou a fazer aquilo que acho que é o cerne da minha (...), do meu trabalho, que é ação educativa e de gestão diária e de responder às necessidades do Agrupamento, então o que tenho feito é procurar pessoas que sejam responsáveis pelo preenchimento, pelo trabalho com essas plataformas, supervisionando e acompanhando eu esse, esse trabalho.

Q: Já me disse há pouco, mas, os prazos dados pela administração central para preenchimento das diversas plataformas são suficientes, no seu ponto de vista? (*)

R: Não são por exemplo, se quer, não são conformes, por exemplo, a diferença de realidades e de dimensão das diversas instituições. São idênticos para todas, o que é um absurdo. E às vezes respondem somente a vontades políticas da tutela, e não ao real funcionamento da escola, obrigando por força da plataforma a que escola altere o seu funcionamento. Eu vou dar um exemplo muito claro, haa, tradicionalmente o pedido de docentes para o ano subsequente era feito até, geralmente acontecia até quase meados de agosto, seria dia dez, dia onze, dia doze de agosto, o que significava, como as turmas são aprovadas até ao final de julho, as escolas entre o final de julho e o principio de agosto tinham de trabalhar para construir as necessidades, não era os horários mas fazer uma distribuição de serviço cuidada, e quando falamos numa escola com trezentos, mais de trezentos horários, significa distribuir direções de turma, etc, etc, é um trabalho muito minucioso e cuidado, e fazendo esse trabalho, depois quando surgia o pedido de horários faziam já com algum rigor. Este ano, excepcionalmente e sem grande aviso prévio, o pedido de horários foi até ao final do mês de julho. Exatamente o final do mês de julho, às dezoito horas do último dia. O que significa que, as escolas tiveram que andar a contrarrelógio a fazer esse pedido, e a alterar completamente a sua orgânica funcional. Por outro lado, efetivamente, o que pediram, pediram, está feito, está fechado, puderam no início de agosto estar mais descansadas. Porque esteja o trabalho bem feito ou mal feito, está feito, não é?! E portanto, haa, embora também houve aqui outra possibilidade, talvez política, e aqui estou outra vez a confidencialidade, estou a brincar, haa, porque realmente o que nos parece é que os normativos legais preveem que os Agrupamentos parem durante um, um mês, e se calhar o que nos fizeram foi uma coisa

interessantíssima, que foi pedir uma coisa até ao final do mês, do dia trinta e um de julho, e voltarmos a pedir uma coisa até dia dois do mês de setembro. Ora, para haver uma diferença entre trinta e um de julho e um de setembro, alguém tem de trabalhar no mês de agosto e significativamente, portanto, haa...mas prontos, as plataformas cumpriram os normativos legais, não pediram nada nessa área, outra áreas houve plataformas a pedir dados e recursos, mas pelo menos essas não pediram nada durante o mês de agosto, o que nos deu, vamos confessá-lo, um mês de agosto mais sossegado, mas na prática o funcionamento da escola foi...ditado, e ditado no sentido de ditatorial, por algo de externo, e por uma plataforma e por um prazo posto numa plataforma.

Q: É dada ao Diretor alguma possibilidade de negociar, por exemplo, o prazo de preenchimento das plataformas, ou os dados que nela se inserem?

R: Normalmente, dependendo da plataforma, normalmente não. Haa, tem havido alguma flexibilidade da tutela, quando excecionalmente realmente é impossível, haa, às vezes há uma folga, já aconteceu a pedido, ou a tutela deteta que realmente houve Agrupamentos que não conseguiram preencher a plataforma, e abre excecionalmente a plataforma por um curto período de tempo, avisa, para dizer que está aberto para correção ou para colocar o que faltava. Mas, são exceções que nunca são comunicadas antes do próprio prazo de preenchimento e são pontuais, ninguém pode confiar que isso acontece. Por exemplo, a plataforma que voltei a dizer no caso anterior de pedido de docentes, era até às dezoito horas de um dia, eu desde as dezasseis horas recebia telefonemas de...vou ser simpático e dizer que foi de meia em meia hora, a pressionar-me para fechar o trabalho, e eu informei as pessoas que eu não ia terminar às dezoito horas. Não ia demorar muito mais, mas que não ia conseguir terminar às dezoito horas e informei, e trabalhei calmamente, porque a gente também não pode cometer erros, e acabei por terminar às dezassete e qualquer coisa, uma hora e tal depois, não muito, mas efetivamente eu era meio da tarde e tinha a convicção que era-me impossível, face à dimensão do Agrupamento e para fazer um trabalho minimamente responsável, cumprir o tempo que lá estava, e portanto, houve essa folga, apesar de haver, de me deixarem fazer durante mais...x tempo. Mas houve uma pressão, como eu digo, tinha telefonemas centrais de meia em meia hora, a pedir-me e a, a...(risos) para preencher, a, com veemência, que o trabalho tinha de estar concluído, eu é que efetivamente informei que: ou faço o trabalho bem feito ou não faço trabalho a correr. Faço o trabalho que tenho de fazer e portanto, realmente depois tive mais hora e meia, e já aconteceu casos em que abriram plataformas posteriormente, não todas nem em todos os casos, nem em todos os organismos,

mas pontualmente às vezes abrem para corrigir, mas normalmente os prazos previamente são ditos como taxativos.

Q: E estas exceções de prolongamento de prazo, acontecem só quando termina o prazo? (**)

R: Só. É só após. Nós previamente nunca sabemos se há exceção ou não, portanto trabalhamos com toda a pressão, eventualmente, haa, já demos por ela, mesmo quando nós cumprimos, que às vezes vem uma indicação que a plataforma estará aberta mais duas horas, mais uma manhã, mais uma tarde, para quem não conseguiu concluir, concluir algum procedimento, pontualmente acontece isso. Mas não é uma garantia que quando estamos a trabalhar previamente aconteça. Por exemplo, eu vou dar o exemplo deste caso, eu estava a trabalhar a meio da tarde, eu estava a dizer quatro horas, se calhar foi antes, começaram-me a, a telefonar a dizer, e eu disse: “eu tenho uma razoável previsão do ritmo” que estávamos a fazer, e, porque aquilo é grupo a grupo de docentes, com cálculos, contas, que tem de ser razoavelmente rigorosas, e eu disse: “olhe, eu vou conseguir acabar hoje, não muito depois das dezoito horas, mas não vou conseguir acabar às dezoito horas.” Pressionaram, pressionaram, até que às tantas seriam talvez dezassete horas, disseram: “Olhe, trabalhe com vontade, trabalhe com calma.” Portanto, nessa altura eu percebi que realmente não iam fechar a plataforma às dezoito, mas também, profissionalmente eu entendi que jamais ia fechar o meu trabalho às dezoito, porque se o fechasse às dezoito não ia estar com qualidade, e, portanto, também não ia fazer isso, e, portanto, informei que não ia fechá-la às dezoito. E por acaso correu bem, mas não tenho garantia nenhuma, porque não nenhum suporte jurídico que me diga, que se fechou, fechou, e eu ficava com menos dois ou três professores, ou quatro, naquele pedido. Por acaso deixaram pedir até ao fim.

Q: Acha que estavam a controlar o seu trabalho remotamente? (**)

R: Claramente! Totalmente. Garantidamente. Se, comprovadamente. (risos) Porque o telefonema é, é exclusivo e a acompanhar o trabalho que nós fazemos. Eu tenho esse contato regular, vocês ainda não lançaram isto, vocês ainda não fizeram aquilo, isto ainda não está, Lisboa está...por exemplo, às vezes recebo das estruturas intermédias, aqui do norte por exemplo, a dizer: “Lisboa está-me a dizer que vocês ainda não fecharam, ainda não puseram em funcionamento isto...ou aquilo.” Ainda recebi há dois dias, um telefonema a dizer que não estava uma determinada, um determinado percurso que estava em funcionamento, e eu recebo um telefonema aqui da estrutura intermédia: “Olhe, Lisboa está-nos a pressionar...” porque os discursos é sempre, sempre deste

estilo, “...que vocês ainda não puseram isto em funcionamento.” A verdade é que, o que não estava na plataforma em funcionamento, está fisicamente a funcionar há bastante tempo. Mas é uma realidade que, no nosso caso, deve ser das mais complexas, e se eu disser identifico claramente a escola, porque é uma realidade exclusiva daqui tudo bem, mas vou dizer o que é, eu tenho, eu vou explicar mas agradecia que depois omitisse, porque é um pormenor que identifica, [...] (*conteúdo retirado*) Eu para pôr a turma em funcionamento tenho de ter os alunos lançados. Ora, lançar, nós temos, temos de lançar, hee... estou cansado... hee, cento e oitenta alunos com estas características não é rápido. E para os serviços administrativos os lançar com qualidade não é num instante, até porque tem as outras tarefas para fazer. E por isso é que as turmas, apesar de estarem a funcionar, plenas de alunos, com o número máximo previsto na lei, portanto, com bastante sucesso, (...), em termos de aplicação ainda não estavam em funcionamento. Porquê? Porque tinha de se lançar esses alunos todos, nominalmente, criar código e depois matriculá-lo na ação respetiva, o que é um processo moroso. Não é um minuto por alunos, não é dois minutos por aluno, nem é três minutos por aluno, é mais. Isso implica que alguém dos serviços esteja dedicado só a esse trabalho, fora os factos em que realmente às vezes há dados em que a plataforma pede que nós podemos ainda não os ter. Desde um passaporte que a cópia não se lê, todas essas situações, e o facto de termos uma plataforma, obriga-nos a ter esse dado, ou é pelo lado positivo que nos obriga e nos força a garantir que todo o processo está conforme, mas por outro lado implica uma recolha de informação que não é fácil. Portanto, quando eu digo isto identifica, que nós devemos ser a maior escola do país a ter alunos desta realidade, mas por exemplo, eu recebi um telefonema da técnica intermédia, aqui de cima a dizer: “RP ⁴¹...” porque ela trata-me por tu, “...estão-me a pressionar imenso de Lisboa, que os cursos não estão em funcionamento, tu tens alunos?” Eu disse, tenho. Olha vou ler os nomes. (risos) Até brinquei um bocado, tenho confiança pessoal, li-lhe os nomes, estava ali fora, ela pronto: “Então põe-me isso.” Ela até sabia as datas em que eu tinha cada um (impercetível), estavam na plataforma. E as datas que eu tinha na plataforma coincidiam, porque isto é um processo transparente, com as datas que estavam fixadas lá fora, e eu sei que posso ter a confiança porque isto é tudo estruturado e arrumado, não estavam é os alunos, porque quando eu quis por em funcionamento não tinha ainda os alunos. E pronto, e não posso pôr sem lançar os alunos, portanto, é verdade, agora a tutela sabe, e as plataformas servem realmente, e são seguidas pela

⁴¹ RP - Relações Públicas. Nome fictício, retirado da entrevista ao CSAE

tutela para saber o que se passa nas escolas. Isto é facto. E facto comprovado imensas vezes, portanto, na resposta a essa pergunta.

Q: Quais as consequências do não preenchimento dentro do prazo estabelecido? Estão previstas consequências se não forem preenchidas dentro do prazo?

R: Até agora, haa, sim, haa, às vezes não é só plataformas, às vezes pode ser um, um, e já tivemos o caso, um ficheiro excel que é enviado por mail, e já tivemos uma consequência num caso em que o mail não foi aberto. Nós mandamos um primeiro com um erro, pediram-nos a, a correção do erro, nós mandámos a correção em tempo útil, mas eles ficaram, só tinham descarregado o original. E nós nunca mais tínhamos a consequência do, ao ato, e achamos aquilo extremamente estranho, até que às tantas eu, pela terceira vez, porque antes estava convencido, falo com a pessoa: “Ai não, vocês mandaram isto mal.” Eu: “Não, mas nós corrigimos.” Tal, tal, vai-se a procurar o mail...” realmente mandaram.” Mas, o, o que, tinha a ver com verbas, a verba já se gastou. Portanto, já não há verba para vocês, porque aquilo é um rateio. E portanto, às vezes há consequências, não digo que haja consequências intencionais, ou seja punitivas, não, vou dizer nunca aconteceu consequências punitivas do não preenchimento da plataforma, no entanto já aconteceu consequências operacionais do não preenchimento atempado das plataformas. Por exemplo, se eu não pedir um docente até às horas previstas, esquece, não veio nesta semana, vem na semana depois. Os docentes pedem-se até x horas de cada semana, se eu até às x horas não tiver os elementos que me permitem pedir docentes, por exemplo, um atestado médico, eu não meto lá, se eu não o preenchimento da plataforma, vou pedi-lo até às dez horas da semana seguinte e os alunos ficam uma semana sem aulas. Portanto, consequências punitivas não, consequências operacionais, sim.

Q: Portanto, em termos de administração central para o Agrupamento não há qualquer consequência? (**)

R: Até agora, em termos de punitivos também não posso dizer, porque nós não temos falhado.

Q: Mas estão previstas? (**)

R: Legalmente não. Porque normalmente, às (...), quer dizer, é assim, não, hee... quando eu recebo um ofício ou uma nota informativa, que vale o que vale, a gente sabe lá qual o valor jurídico de uma nota informativa, porque muitas das coisas que se fazem nas escolas são por notas informativas em que se interpreta a lei, haa, às vezes não assinadas, mas prontos, vem de um

organismo, a gente respeita-as, seguimo-las como se uma indicação e uma ordem fosse, efetivamente se eu não cumprir o que lá está, em abstrato, estou a desobedecer a uma ordem, seja por motivos dolosos ou não, da tutela. Na prática até agora não conheço nenhum caso de punição ou consequências punitivas por incumprimento da, da, da, do preenchimento de alguma plataforma. Mas, consequências operacionais, sim e recorrentemente.

Q: Em algum momento, o Agrupamento não conseguiu cumprir esses prazos estabelecidos?...

R: Várias vezes.

...Se, existiu algum conflito gerado entre o Agrupamento e a administração central? (*)

R: Haa, a administração central...(silêncio) Os técnicos que geralmente trabalham, vou dizer isto, com as plataformas até agora, e o país, Portugal é um país com, que ainda impera muitas vezes, não é um país dogmático, normalmente não é, é um país onde impera algum bom senso, e portanto, até agora, como diretor eu não gosto muito disto, não gosto, gosto enquanto país, dizem que é um país de boa gente e de bom senso, mas por outro lado, implica sempre que a regra é pervertida, e portanto acaba por não ser um país de regras. Portanto, é um equilíbrio que, que funciona, mas não é um país de regras. Portanto, há casos em que eu acho que o bom censo faz funcionar coisas, mas às vezes eu gostava que fosse a regra que o protegesse. A verdade é que, conflitos exacerbados não vou dizer que não, porque regra geral na conversa tem havido bom censo, e explicadas as limitações porque é que certa coisa não foi possível no prazo previsto, tem havido flexibilidade e abertura para acolher essas. Excetuando algumas situações em que realmente, os, porque isto são cadeias de funcionalidade sob plataformas. Eu vou o exemplo, se eu peço um professor até às, se tenho até às dez horas de quarta feira, para pedir um professor, por exemplo, é porque até ao meio dia se calhar a DGEST, a, a DGEST tem que os validar, para depois serem processados e colocados na plataforma, para os professores concorrerem naquele intervalo de tempo, para depois serem colocados até sexta feira, e se apresentarem na escola segunda ou terça feira. Para serem, para começarem a trabalhar terça ou quarta feira. Ou seja, aí, haa, haa, realmente não há margem, porque o trabalho, se a plataforma não é somente o da escola, mas é muitas vezes também das estruturas intermédias e, e são, é uma cadeia de funcionalidade sobre a aplicação cujo o frontend nós temos, a aplicação tem várias frentes, vários frontends, mas o backend necessita que essas etapas se sigam, e portanto, fechando para nós abre para outro, e portanto, depois a partir daí já não temos ação possível, basicamente é isso.

Q: Já alguma vez teve de prolongar o seu horário de trabalho, ou levar trabalho para casa, para conseguir cumprir esses prazos?

R: Constantemente. É recorrente. (risos)

Q: Cada plataforma tem um objetivo específico, ou existem plataformas com a mesma função ou finalidade?

R: Depende, existem plataformas com, que parecem ter a mesma (...), há (...), vou responder de outra maneira, há redundância de informação colocada em plataformas. Infelizmente. Haa, há plataformas que pedem a mesma informação, informação similar, o que seria extraído, uma passível de extrair de outra, haa, haa, e que não se percebe, porque são pedidas normalmente, embora todas pelo poder central, algumas pelo poder municipal, mas que, que, que são pedidas por diferentes organismos. Por exemplo, nós temos uma plataforma de matrículas em que matriculamos os alunos, mas temos outra onde metemos os alunos do curso profissional, que supostamente também já estão na plataforma de matrículas. Pronto, nós temos que retirar os nomes de um lado e lança-los no outro, não faz muito sentido, e depois ainda temos outra plataforma onde dizemos o número de alunos por turma, apesar de termos nominalmente lançado noutra plataforma, correspondem a organismos diferentes, e depois os alunos ainda vão ser lançados, para fins de financiamento, numa outra terceira plataforma, depois, numa terceira ou quarta, que já é, depois vai-se verificar se é congruente com as primeiras. Portanto, há vários casos em que há redundância clara de dados lançados, e com a entrada da plataforma E360 isto ainda terá, tenderá a, a aumentar esta redundância, particularmente na área de alunos. Onde isto mais se verifica é na área de alunos.

Q: Já me respondeu quase à próxima questão, mas, das plataformas em uso neste momento, existe a necessidade de inserir os mesmos dados em plataformas diferentes? (*)

R: Sim, claramente, conforme a resposta anterior. Hã, e acresce uma outra coisa, que é: quando nós temos de reportar ao poder central e ao município. Porque há casos em podemos ter que duplicar a informação para o município. E, portanto, é uma duplicação de trabalho.

Q: Nas várias plataformas utilizadas existem vários campos de preenchimento. Neste Agrupamento são preenchidos todos os campos, mesmo que não sejam obrigatórios?

R: Preenchemos com sensatez, se não preenchemos um campo, é porque realmente... nós (...), obviamente preenche-se aquilo que é obrigatório, pontualmente usa-se os facultativos, e já o fiz, haa, uma espécie às vezes para disclaimer, ou seja, para contextualizar a situação, para que fique claro às vezes o motivo que levou, o contexto do preenchimento dos outros campos. Portanto, se eu tiver um campo livre numa plataforma, eu posso aproveitá-lo para colocar algum contexto, que me permita de futuro, também uso para esse fim, dizer que, se alguém me perguntar porquê, não, estava lá explicado, estava lá dito, se alguém não viu, não viu, e acredito que possam até não ver, porque é um campo não estruturado, não é, mas está lá dito.

Q: Como se fosse um campo de observação? (**)

R: Um campo de observação. Por exemplo, eu vou dar um exemplo: se eu tiver um grupo de recrutamento em que eu peço dois professores, mas tenho três professores em mobilidade por doença que não dou horário, eu geralmente coloco lá: “eu peço dois, mas tenho três que não dou horário, porque entendo que não devo dar.” Portanto, se eles me derem dois é porque concordam com o que eu lá escrevi. Portanto, também nenhum de nós anda aqui, portanto, instrumentalmente usamos isso, não é. Também faço isso, mas é só nesses contextos, regra geral não. Porque senão não temos tempo para andar a colocar, haa, informação que não seja acrítica e solicitada.

Q: Algumas das plataformas em uso permitem uma gestão de informação pessoal e profissional de docentes e não-docentes? Considera que, por isso, conhece melhor os atores que exercem funções no seu Agrupamento? (*)

R: (silêncio) A resposta é sim. Haa, porque efetivamente, obriga-me a eu, eu direção, ou eu um ator próximo de mim, e depois nós trabalhamos em equipa, a lidar, por exemplo com a carreira do docente, em vez de ser uma questão meramente administrativa de um dossiê arrumado num, num, num arquivo qualquer, e portanto, pelo menos no que concerne aos docentes, e como a gestão da carreira é feita muito online agora, desde o descongelamento, efetivamente isso sucede. Sou muito mais consciente neste momento do ponto de carreira de muitos docentes, uma das chamadas que recebi aqui, era de uma colega que eu disse: “já falei com...escusas de vir cá”, que ela disse que não podia, era precisamente por uma questão de, de, da carreira dela, que está num escalão e está noutra, e entende, para a gente ver e não ver. Portanto, eu sei, é uma colega que eu neste momento tenho a noção do escalão em que ela está. Se não fosse esse facto, não

teria. Aliás, nem me ocorreria, porque ela está num escalão em que a idade já não é compatível com, e portanto, a gente às vezes comete erros nesse sentido. Portanto, realmente permite-me conhecer melhor.

Q: Sendo as plataformas lugares fechados, onde e quando pode o diretor ter uma postura ativa e interventora, onde e quando há lugar para ativar o seu plano de intervenção de diretor?

R: A nível das plataformas teria que dizer quase que nunca, em lado nenhum. Não estou a ver. Porque elas são formatadas e eu estou limitado à formatação que têm. Portanto, aí não tenho grande margem de atuação ou de implementação quer do meu plano de diretor, quer do que, do que seja. Não tem. Tem que estar conforme o que elas pedem.

Q: A administração central tem vindo amiúde, nos últimos anos, a invocar uma maior autonomia das escolas. Acha que isso está efetivamente a acontecer no terreno?

R: Não! Antes pelo contrário. Não, nesta fase por causa das plataformas, e porque realmente como já respondi anteriormente, há... a tutela acompanha, consegue ao pormenor acompanhar o que se passa aqui dos dados lançados, por exemplo, se eu tiver um aluno que num ano está num ano, e passado, no ano seguinte está dois anos à frente, a, o sistema deteta-o. Por exemplo, a exportação para o MISI deteta esse facto, se eu tiver um aluno que esteve matriculado e que não esteve, por exemplo, para conclusão do processo, a plataforma deteta-o. O que não tem um estado de funcionamento a plataforma deteta-o. E, portanto, haa, haa, haa, voltando a repetir a pergunta, desculpa...

Q: Sim. Portanto, a autonomia das escolas, está a acontecer efetivamente? (*)

...Não. Portanto, realmente, o que queria, onde é que eu queria chegar: o que passa aqui é realmente (...), existe hipótese de controlo remoto do que se passa na escola. E ao existir isso, obviamente que a margem de manobra da escola não existe nessas áreas que as plataformas tutelam. Além do mais, vem aqui uma outra questão, quando da questão da autonomia, quando for a municipalização, então não vamos falar nisso.

Q: Considera que as plataformas implementadas pelo poder central lhe retiram autonomia?

R: Haa... Sim...sim. Grande parte, ok, deriva do cumprimento, quando a plataforma apenas obriga ao cumprimento da lei, aí não vou dizer que retira, porque a lei própria retiraria, portanto a autonomia seria uma autonomia que resultaria de uma infidelidade normativa, embora tenha que

assumir que muitas vezes, e aí assumo eu como diretor, como frequentemente, e por muito que não esteja escrito a própria tutela o faz, as “infidelidades normativas” são muitas vezes o garante do funcionamento do sistema, porque permitem acomodar as disfuncionalidades que o quadro legal não permite. E portanto, as pessoas com responsabilidade no sistema, começando no diretor cá em baixo, por baixo, e todas as outras acima, de vez em quando tomam dimensões, decisões que não estão plenamente conformes com a lei, mas permitem cumprir a intencionalidade da lei e do processo educativo. As plataformas não ajudam a este processo porque são normativistas, e fechadas. Um aparte só para dizer, [...] (*conteúdo removido*)

- Entrevista interrompida solicitando a presença do diretor para resolver um caso de progressão na carreira. –

[...] (*conteúdo removido*)

- Entrevista novamente interrompida, agora pelo adjunto, solicitando a presença do diretor, referindo que a responsabilidade do ato era dele. -

Q: Bom, também já respondeu à próxima questão, praticamente, estas plataformas conferem ao poder central poder para dirigir e controlar o diretor e, através de si, os restantes atores escolares?(*)

R: Sim.

Q: No exercício das suas funções como diretor, consegue tomar uma decisão sem ter de recorrer a uma plataforma informática?

R: Claro que sim. Não preciso da plataforma para tomar a decisão, a plataforma só a entendi como um registo da minha decisão.

Q: Em termos de fiabilidade destas plataformas informáticas, considera que as mesmas funcionam plenamente, sem bloqueios, ou depara-se com situações problemáticas na sua utilização?

R: Tem vindo a evoluir a situação, mas já houve vários momentos em que elas não foram operacionais, e foram fator de diminuição da qualidade de trabalho. Quer por tempo de resposta, quer por não estarem corretamente configuradas, para o que se pretendia. E por exemplo, em pleno trabalho, surgirem novas funcionalidades, por exemplo, foi o caso por exemplo do MEGA,

do projeto, do programa MEGA, mais uma, das inúmeras plataformas que temos que fazer. Por exemplo, a distribuição de livros passa numa plataforma, que é o programa MEGA.

Q: Eu lembro-me que em julho, quando estive cá, na questão das matrículas houve aí um grande problema, correto? (**)

R: O problema, as matrículas tiveram, é muito complicado falar nisto, porque às vezes até me perco e não quero estar a falar sem ter certeza. O problema das matrículas foi outro. Foi, ao fazer a matrícula na plataforma, o que agiliza, há elementos que a gente habitualmente trabalhava e que não estão tão explícitos lá. Por exemplo, se eu tiver uma folha de papel com a matrícula do menino, eu em duas páginas viro, é da escola tal, vai tal, e é uma sequência de ecrãs que tenho de andar a andar. O que é que aconteceu em muitas escolas, imprimiu-se, e portanto, aquilo que era para ser eletrónico, passou a ser outra vez papel, porque eu para mudar de um ecrã para outro, perco tempo, para além de que há uma coisa que as plataformas não têm, que é problemática sempre, que é uma certa orientação espacial. Eu, por exemplo, se quiser procurar um aluno numa turma, sei que ele está para trás ou está para a frente, tenho essa noção, e como ajuda o meu cérebro a referenciar onde é que as informações estão. Quando estamos a trabalhar, a falar em ecrãs, ou o cérebro já está muito formatado para a lógica organizativa e consegue orientar-se, ele às vezes nem percebe o que lá está, e, por exemplo, se numa plataforma de matrículas, e foi o caso, demoramos, demoramos bastante tempo, quando aplicávamos um filtro, a perceber, o que é que aquele filtro na realidade nos estava a dar. Nós podíamos estar à espera de querer perguntar uma coisa, pensamos que estamos a perguntar uma coisa e ele está-nos a responder outra. E isso condiciona obviamente a qualidade do nosso trabalho. E pronto, ok.

Q: Este Agrupamento adotou uma plataforma informática utilizada por todo o pessoal docente e não docente, correto?...

R: Certo.

... Até que ponto, o uso dessa plataforma fomenta uma melhoria no seu trabalho diário?

R: Sim, aí claramente, porquê? Porque, primeiro, porque foi cuidadosamente escolhida, por outra razão porque funciona sobre suporte WEB, portanto não implica a instalação de nenhum, nenhum software, portanto é passível de ser acessível, é, pode ser acedida de qualquer local, portanto a informação está imediatamente disponível se eu quiser aceder a ela, se eu estiver em casa e quiser saber o contato de um professor, uma situação de carreira para refletir sobre ela,

efetivamente eu consigo aceder, verificar, quem diz professor, diz aluno, diz uma realidade qualquer, posso estar em qualquer local, até no telemóvel consigo aceder à quantidade de informação pertinente, até para me auxiliar nas decisões. A outra vantagem foi, a razão para irmos para uma plataforma única, foi que não temos de duplicar mesmo cá dentro informação, o que acontece nas escolas que tem mais de uma aplicação de gestão ou mais que uma plataforma. E, portanto, aluno é uno, quer estejamos a falar em termos contabilísticos, ação social escolar ou da área de alunos, e um professor idem aspas. Portanto, foi essa a intenção, e aí sim, facilitou.

Q: Como caracteriza a receção pelo pessoal docente e não docente da adoção desta plataforma da escola?

R: Acho que foi bastante positiva, porque há sempre, pode haver, houve uma ligeira entropia inicial, mas acho que, curiosamente, foi dos casos de, de mais rápida entrada com sucesso que eu conheça, da experiência que tenho, da entrada de uma plataforma, foi adotada muito facilmente, e até digo isto porque foi adotada até num contexto que até podia ser mais complexo, porquê, porque era uma, era, foi no momento da agregação, da união das duas escolas, havia plataformas diferentes numa e noutra, e então acabamos por tomar a decisão de ir para uma terceira. E portanto, ambas as escolas tiveram que trabalhar com algo novo. Como havia uma contestação à agregação, essa contestação podia-se refletir na adoção da nova plataforma e nas obrigações que a nova plataforma, que obriga a mudar rotinas. Quer eu queira quer não, a plataforma não é igual, portanto obriga a mudar procedimentos e rotinas, e tinha defeitos, ela está melhor, neste momento está bastante melhor, e, portanto, podia haver maior contestação, mas não. Tendo em conta até todas as, os condicionalismos, o, a aceitação foi bastante boa, o que me leva a crer que a escolha foi acertada, que realmente se mostrou uma mais valia.

Q: Foi necessário desenvolver algum tipo de formação para os seus utilizadores?

R: Sim, claramente que sim. Sempre.

Q: Em que medida esta plataforma informática de que falamos, ajuda no preenchimento das plataformas usadas pela administração central?

R: Muito pouco, porque a administração central deveria, ao certificar uma plataforma interna, ter, garantir que a plataforma interna tivesse a formação da forma correta, e deveria beber, ou por exportação periódica ou diretamente, a informação dessa plataforma, não nos obrigando a duplicar a informação que temos na nossa plataforma, para o exterior. Quando eu falo, por exemplo, eu

sou obrigado a exportar periodicamente a área de alunos, o conjunto de alunos que tenho na escola nominalmente, não faz sentido que a partir daí me venham pedir outras situações de alunos, deviam derivar da própria, do trabalho da plataforma interna, que ao exportar geraria isso tudo. A mesma coisa, na plataforma eu tenho a gestão de professores, de docentes, deveria ser ela que me permitiria gerir a carreira do docente, indicar as mudanças dos dados todos, sem ter de preencher todos os meses, atualizar uma plataforma de recenseamento docente. Portanto, deveria vir, e não faz isso, faz parcialmente, mas não usa depois para os fins todos.

Q: Essa seria a minha pergunta seguinte: Entre todas as plataformas, internas ou externas, por si utilizadas existe uma correlação? Ou seja, é possível exportar dados de uma para as outras, evitando assim uma segunda inserção, ou não? (*)

R: É, é possível, mas deveria ser melhor explorado.

Q: Tendo em conta que um dos assuntos mais abordados na atualidade é o meio ambiente, vieram estas plataformas diminuir o uso das impressoras e conseqüentemente o uso do papel?

R: Haa, sim, vieram diminuir claramente, haa, haa, vieram diminuir claramente, mas, ainda assim, como em qualquer sistema informático, e por aquilo que eu já respondi na outra questão, o, o, o sistema digital ainda não é, para o ser humano, há coisas que se ganha com a palpabilidade e com a referência a três dimensões. Ou seja, o nosso cérebro, como eu volto a dizer, uma coisa é ter os macinhos das turmas para construir, e saber que tenho mais um e é daquela da esquerda, e aquele menino, olha tá ali um que falta o processo, do que digitalmente eu tenho que guardar que é no décimo A, que é uma coisa abstrata que falta ao processo.

- Entrevista interrompida durante trinta e cinco minutos, para o diretor tomar uma decisão relativamente à progressão na carreira de um docente do Agrupamento -

Q: Considera que, se existisse a obrigatoriedade do uso da assinatura digital com o cartão de cidadão por parte de todos os funcionários do MEC, isso aceleraria alguns dos processos das plataformas e diminuiria o impacto ambiental?

R: Não. Primeiro, vou responder e vou contextualizar, o não prende-se com duas coisas, haa, eu posso usar a assinatura digital, uso pontualmente, a assinatura digital não me poupa papel porque raramente também me pedem a assinatura para digitalizar. Por exemplo, neste caso foi fora da

escola que eu assinei e digitalizei, realmente gastei um papel, se tivesse feito digital tinha enviado um pdf digital, e neste caso podia tê-lo feito. Agora vai um off the record: (...)

Q: Considera que quem detêm o poder, controla e modela, através das plataformas informáticas, as dinâmicas deste Agrupamento escolar?

R: Não deste em concreto. Em abstrato sim, dos Agrupamentos, no singular não. Não posso dizer que tenho algum, que noto algum tratamento discriminatório para este Agrupamento.

Q: Antes de terminar, gostaria de abordar um assunto que surgiu aquando da entrevista ao CSAE, nomeadamente sobre o fornecimento por parte da administração central de uma password que lhe desse acesso sem limitação às plataformas introduzidas pelo MEC. Tirar-lhe-ia a si, como diretor, algum trabalho ou, por outro lado, veria essa medida como uma divisão responsabilidades, que neste momento recaem somente sobre o diretor? (*)

R: (grande silêncio) A pergunta não parecendo, é complexa. Porque eu por um lado sou a favor... haa, num chefe de serviços ok, ou seja, o que eu quero dizer, há poderes delegados, que o diretor pode delegar juridicamente, que obviamente nesse contexto deveria poder passar autenticação para essa pessoa, e nesse contexto sim, deveria existir essa password, e sim, haa, deveria ser, e não, e retirava-me trabalho, às duas perguntas que aí estão. Pronto, nesses casos claramente. Nos poderes não delegados, obviamente que a responsabilidade é do diretor, ponto. E, portanto, qualquer password que alguém use ou se alguém entra é da exclusiva responsabilidade do diretor. E o que alguém fizer com a password de um poder não delegado, é porque o diretor lha deu, e quer goste quer não goste, tem que assumir as consequências dessa situação, porque é um poder dele. Eu por um lado também sou, sou a favor de poderes delegados, mas não para desresponsabilização, ou seja, e, portanto, é uma, é uma resposta complexa.

Q: Nessa mesma entrevista, o CSAE é da opinião que os órgãos de gestão das escolas e Agrupamentos, deveriam ter um diretor administrativo e um diretor pedagógico, com as suas inerentes competências. ...

R: Não.

Q: ... Se fosse possível implementar esta ideia, quais as mudanças de fundo acha que iria sentir?

R: Discordo completamente da questão, não discordo, discordo, não é completamente, discordo, porque, e muito mais se não tivesse uma hierarquia de poder do pedagógico sobre o

administrativo. Porque, todas as decisões administrativas, têm uma relevância pedagógica. E vou, o administrativo a gente pode dizer que é somente cumprimento da lei, mas a lei é, é uma estrutura fechada, não prevê exceções, tudo o que tivemos a falar até agora. Haa, a comissão administrativa, por exemplo, para comprar uma coisa, é comprar a mais barata. Ou é comprar a quem, objetivamente à luz dos critérios que se consegue estruturar, face a isto ou aquilo, haa, há, e há decisões outras que se tem que tomar, que tem impacto pedagógico. A própria prioridade onde se gasta a despesa. Os recursos são escassos, eu tenho de decidir se gasto aqui, se gasto ali. Pode haver um diretor administrativo que diz assim: “Não. Isto é mais barato, vou gastar aqui.” Mas eu digo assim: “Não, isto é mais caro, mas para mim a prioridade deste Agrupamento, é esta ação.” E, portanto, vou gastar dinheiro aqui, e não ali. Por exemplo, um diretor administrativo pode-me dizer: “Estamos a gastar muito dinheiro em fotocópias. Temos de gastar menos fotocópias.” Eu digo: “Não. Eu quero que os professores estejam à vontade, para fazer o ato educativo, que passem informação aos alunos, que não a deixem de (...), passar porque eu não tenho fotocópias.” Portanto, os atos administrativos cruzam-se com os atos (...), com a ação pedagógica. E todo o ato numa instituição, aliás numa sociedade tem uma dimensão educativa, mas numa escola tem, tem impactos sempre no ato pedagógico. Portanto, acho que não são, ao contrário de algumas filosofias talvez mais liberais que aí andam, não são coisas distintas, são, são coisas que têm de estar intimamente ligadas e com uma, com uma supremacia do ato, do ato pedagógico, da direção pedagógica, sobre a administrativa. A administrativa faz sentido, tem regras e tem critérios, mas em última instância, há um impacto pedagógico, quer se queira quer não, do ato administrativo, e, portanto, tem de ser, a opção tem que ser tomada. Eu posso, posso pôr horas num colega mais caro, posso pôr num colega mais barato, eu tenho de tomar uma decisão sobre essa (...), sobre isso. O ato é pedagógico, não é administrativo. Tem impacto na ação pedagógica, é pedagógico, o ato não é pedagógico, mas tem impacto na ação pedagógica. É difícil haver um ato numa escola que não tenha impacto sobre o ato pedagógico. Por exemplo, gastar energia nos balneários... não tenho dinheiro para gastar, vou gastar no aquecimento da água, vou gastar no aquecimento das salas, vou gastar... tem impacto na atividade. Tenho de decidir se vou privilegiar a educação física se o aquecimento. Não tenho dinheiro para o aquecimento e visitas de estudo, eu tenho de tomar uma decisão se vou gastar em visitas de estudo ou em aquecimento. Um diretor administrativo é capaz de ir para aquilo que é mais barato, ou o que gera menos despesa. E, portanto, ou um pode dizer ao outro: “não, é isto que se faz.”, ou então não faz sentido. Senão o diretor pedagógico fica tolhido muito na sua ação e subordina-

se às, às, às, se houver uma (...), se houver uma, uma, trabalharemos distintamente, e o administrativo tiver de decidir o que decide, à luz de critérios que ele entende que são administrativos, o diretor pedagógico tem de se cingir ao que puder fazer, e às condições que lhe são dadas. Não vejo vantagem numa instituição educativa nessa situação.

Q: E um diretor administrativo só para tratar das plataformas? (**)

R: Uma, uma, uma, isso, é assim... que haja nas escolas pessoas com tempo para terem qualificação para gerir a dimensão administrativa, sim. Que haja nas escolas, e que faz uma falta brutal, é uma falha brutal, assessorias na área, por exemplo, jurídica, válidas e capazes, e treinadas no tempo, sim. Haa, claramente que sim. Que há decisões que o diretor devia saltar fora, por exemplo a gestão de uma carreira de um professor, não devia competir realmente, podia saltar perfeitamente fora do diretor. Não tem que o diretor pedagógico da instituição estar a gerir a carreira de, de docentes. Há realmente coisas que tem uma, pontualmente há realidades que são puramente administrativas, tentar reduzir todas a puramente administrativas é que eu já não entendo. Por exemplo, a gestão financeira, já não entendo, a gestão da carreira, sim, é um ato administrativo, a gestão financeira, por exemplo, já não entendo que seja um ato administrativo, tem um impacto educativo, é um bocado aí. Agora vem, isso teria a ver com os relacionamentos e com as subordinações de, de poderes. Faz sentido haver alguém que geria a carreira, dos professores, e que geria certas dimensões, é um bocado o chefe... embora a responsabilidade seja minha, porque juridicamente sou eu, mas não há razão porque, por exemplo, não sejam os serviços administrativos a gerir a carreira. É que o chefe de serviços, que a gente chama chefe de serviços, não seja o gestor de carreira, não há razão nenhuma funcional para que não. Ele tem supostamente e obrigatoriamente mais know-how sobre a matéria que tem um diretor, normalmente. E portanto, podia ser ele, essa figura instintivamente já existe, que é o chefe de serviços. E o chefe de serviços não é obrigado a obedecer ao que eu lhe diga. O chefe de serviços, numa dimensão que tenha, que seja administrativamente errada, ou contrária à lei, não tem que me obedecer. Se eu chegar ao chefe de serviços e disser: “Este professor está no escalão x”, e for juridicamente errado, ele não o faz, nem tem que o fazer, e ninguém o obriga. Portanto, de certa forma essa figura, no entendimento que eu tenho, ela já existe. Provavelmente ganha é muito pouco, e não tem um poder reconhecido formal na escola suficiente, mas ela já existe. Porque o chefe administrativo tem, executa os atos administrativos. E se eu disser a um chefe do administrativo: “Vou fazer um concurso de compra.”, tenho três procedimentos de compra e não

o sigo, compre a outro, ele pode recusar-se a fazê-lo, e a pagá-lo... pode e deve. Porque o ato em termos administrativos, que é a responsabilidade jurídica que lhe cabe, não está de acordo, por exemplo, ou com o código de procedimento administrativo, ou com os procedimentos de compras públicas, é um ato ilegal, ele é conivente com ele se o fizer, e se o executar. Portanto, essa, enquanto houver esta, se a relação for essa, que eu estou a dizer, alguém que executa, executa aquilo que é da sua exclusiva matéria, e o diretor nem tem nada que meter o bedelho, ele dizer-me assim: "Isto não é nada consigo, é comigo.", é verdade, isto é uma carreira que podia ser perfeitamente... de um, de um diretor administrativo, fica aqui a questão se é por causa das carreiras e das hierarquias de peso em relação aos docentes, para mim não havia problema algum. Por exemplo, eu agradecia que não tivesse que gerir carreira docente. ...

- Mas neste momento é responsabilidade sua.

... Tenho, é minha. Isso, tudo bem, não teria nada a ver. Em coisas que fossem claramente administrativas, tem de se ter muito cuidado com isso, porque há coisas que parecem administrativas e não são. Da mesma maneira que as pessoas que dizem que há uma tecnocracia, que há, que, "ah, isto devia ser entregue aos tecnocratas, não há técnica neutra.", a técnica tem sempre uma visão política por trás. Ninguém é neutro numa opinião, se eu decido que a economia tem de funcionar livre de peias, isso é um ato político, não é um ato técnico, e portanto, se eu na minha gestão puser mais peias ou menos peias, ou qualquer coisa, é um ato político, não é um ato técnico. Eu posso dizer: "Não, é técnico. Eu quero dinamizar a economia.", isto é uma questão técnica fazer as medidas que dinamizam a economia? Não, eu estou a executar uma ação política. E portanto, daí essa, essa, essa pergunta ser complexa, haa, a resposta. Há claramente matérias, algumas, que são exclusivamente... técnicas, há outras, não serão muitas, técnicas e administrativas, como por exemplo a gestão da carreira, não é, um procedimento de compra, ok, acho que pode ser perfeitamente administrativo, desde que pedagogicamente alguém o balize, e diga quais são as balizas e o quê. Agora, a decisão do que comprar, já não caberia nunca a um diretor administrativo. E o risco que haveria era se o estado por fins financeiros, criasse figuras como essas, cujo o objetivo é controlar despesa, e aí já não concordo. Executar procedimentos, sim, executar de forma juridicamente correta procedimentos, sim, haa, concordo plenamente com tudo aquilo que não tenha dimensão, que não afete a comunidade no seu funcionamento pedagógico. Tudo o que afete a comunidade, não. Tem que ser primazia do diretor pedagógico da instituição. Isto é a minha resposta à questão. Pronto, não posso dizer mais.

Q: Por último, e terminando esta longa entrevista, sente-se refém das plataformas informáticas na realização do seu trabalho? (*)

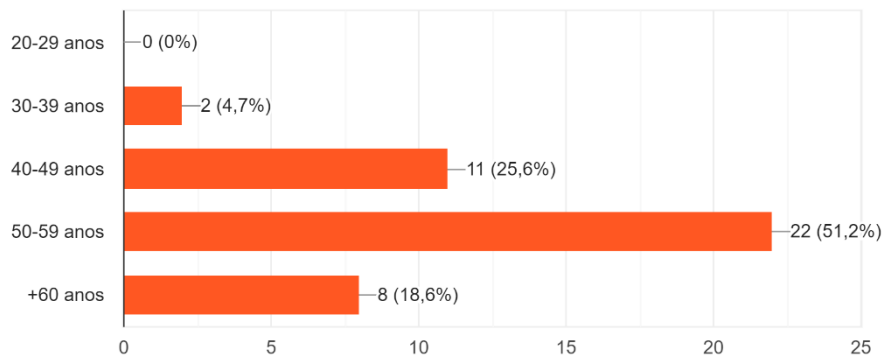
R: Isso já disse que sim, já respondi que sim. Elas condicionam, para o bem e para o mal, o meu trabalho. As plataformas condicionam para o bem e para o mal, como eu já disse, o meu trabalho. Muitas vezes para o mal, algumas vezes para o bem. Isto é assim. Pronto, não posso dizer mais.

Muito obrigado por ter despendido este seu valioso tempo.

II. N - Respostas do Questionário aos Diretores de Turma

Qual é a sua idade?

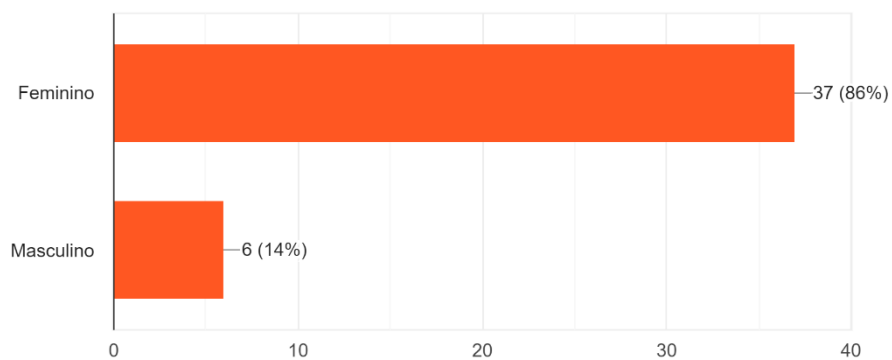
43 respostas



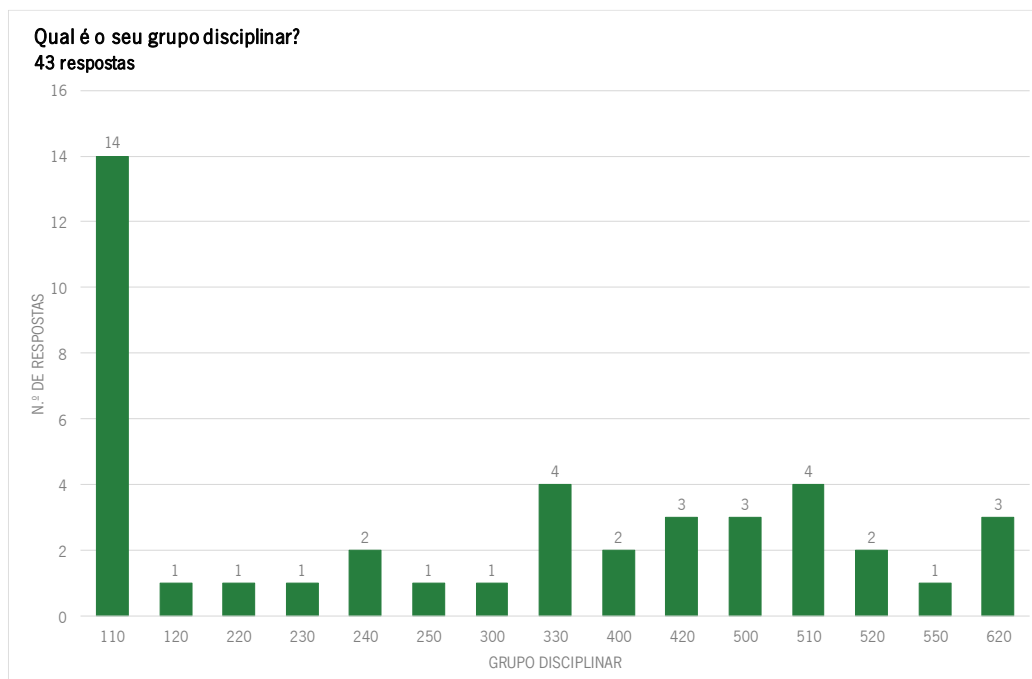
Apêndice 64 - Questionário - Respostas 1ª pergunta

Género:

43 respostas



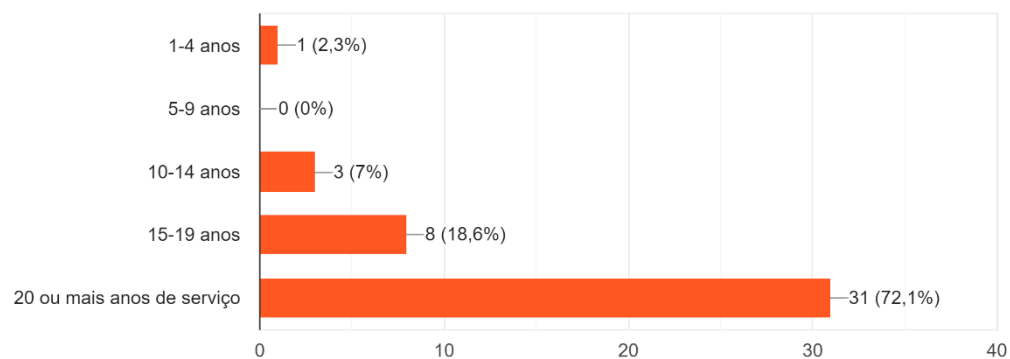
Apêndice 65 - Questionário - Respostas 2ª pergunta



Apêndice 66 - Questionário - Respostas 3ª pergunta

No início deste ano letivo, quantos anos de serviço tinha?

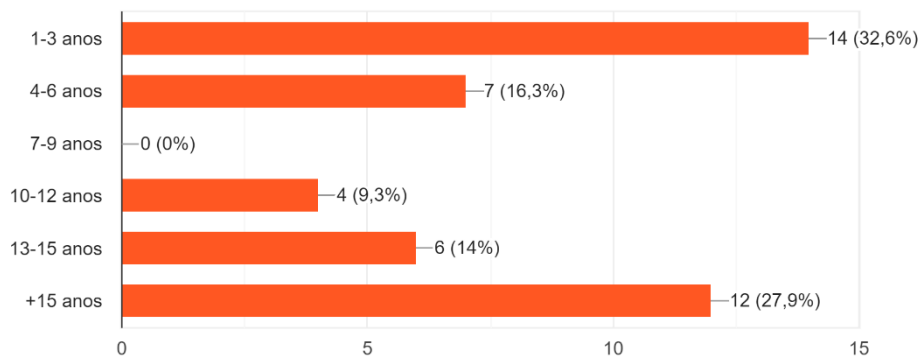
43 respostas



Apêndice 67 - Questionário - Respostas 4ª pergunta

Há quantos anos leciona neste Agrupamento?

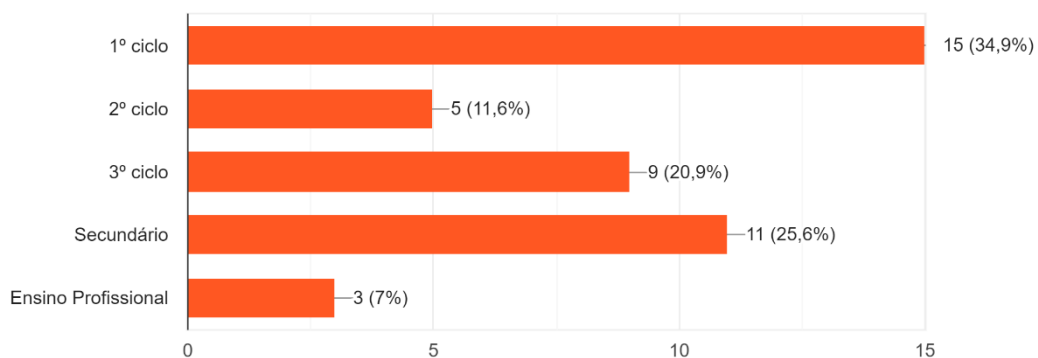
43 respostas



Apêndice 68 - Questionário - Respostas 5ª pergunta

Exerce o cargo de Diretor de Turma em que nível de ensino no presente ano letivo? (pode selecionar mais de uma opção)

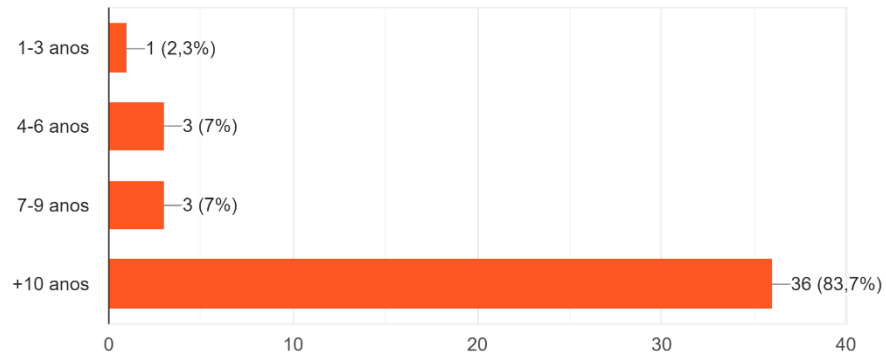
43 respostas



Apêndice 69 - Questionário - Respostas 6ª pergunta

Na sua carreira como Professor, durante quantos anos letivos, incluindo este, ocupou o cargo de Diretor de Turma?

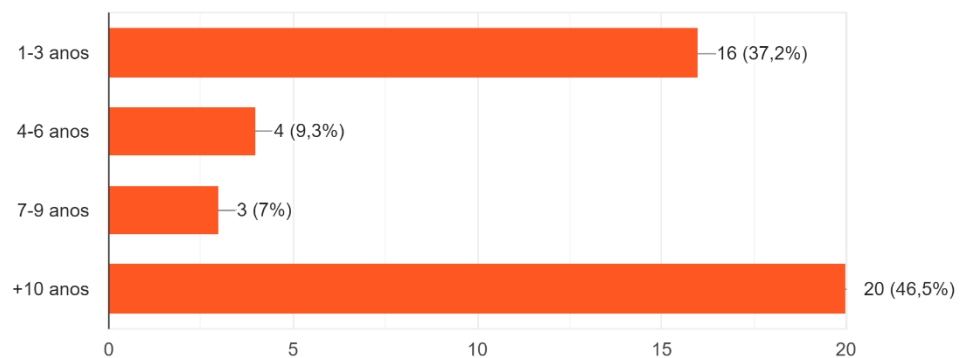
43 respostas



Apêndice 70 - Questionário - Respostas 7ª pergunta

Neste agrupamento, em quantos anos letivos, incluindo este, já ocupou o cargo de Diretor de Turma?

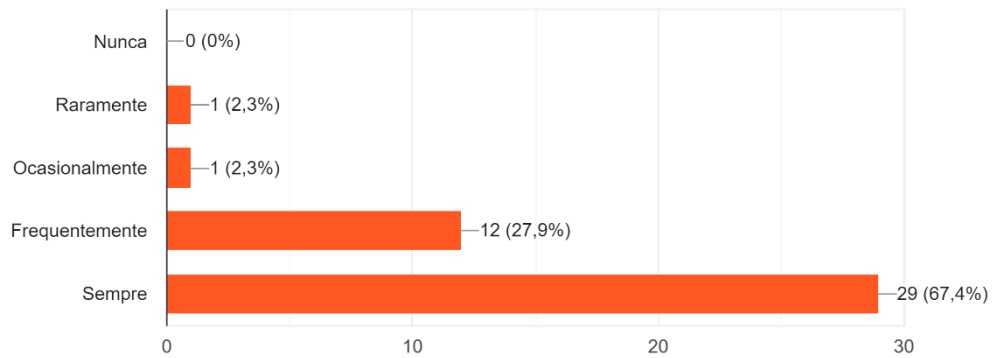
43 respostas



Apêndice 71 - Questionário - Respostas 8ª pergunta

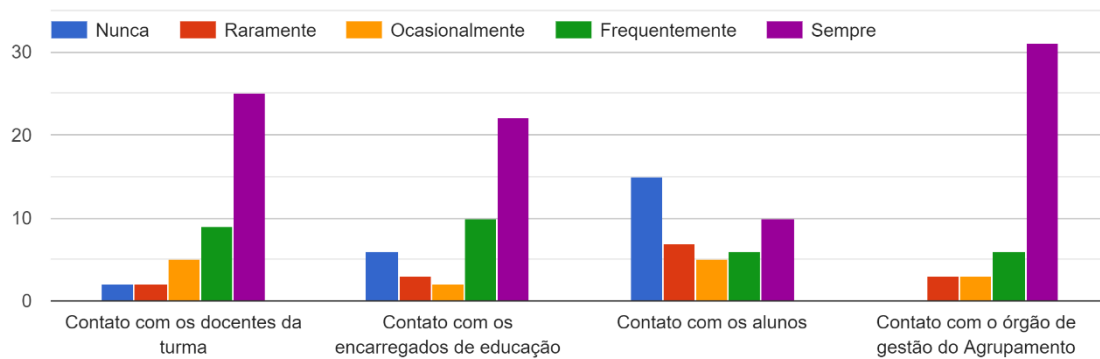
Enquanto Diretor de Turma, utiliza o email institucional fornecido pelo Agrupamento?

43 respostas



Apêndice 72 - Questionário - Respostas 9ª pergunta

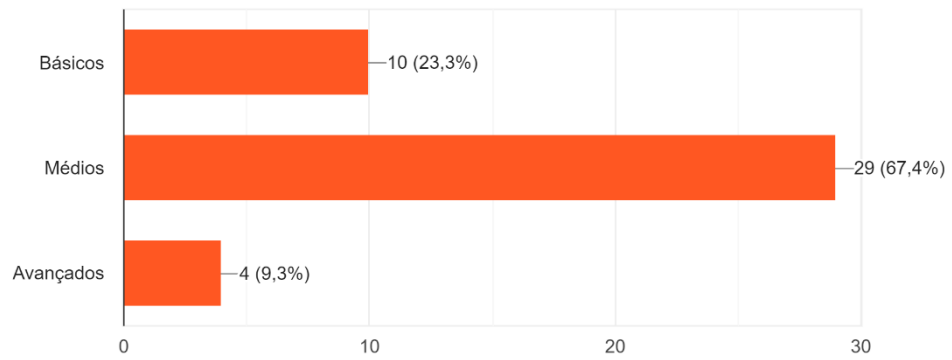
Nestas situações, utiliza o email institucional fornecido pelo Agrupamento?



Apêndice 73 - Questionário - Respostas 10ª pergunta

Como classifica os seus conhecimentos informáticos?

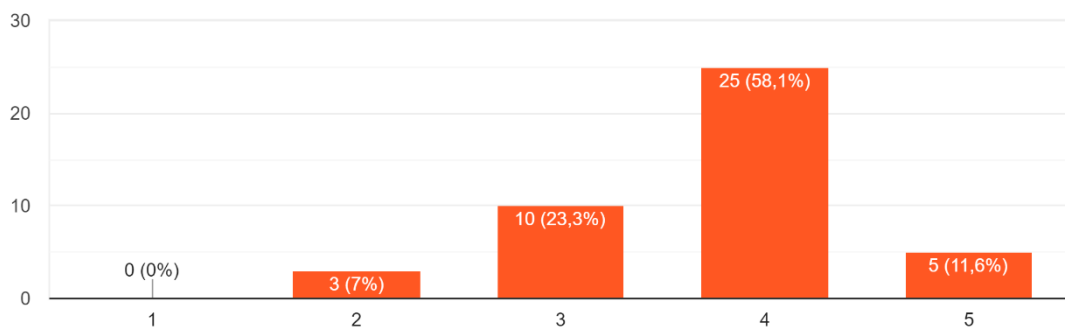
43 respostas



Apêndice 74 - Questionário - Respostas 11ª pergunta

Como classifica a plataforma?

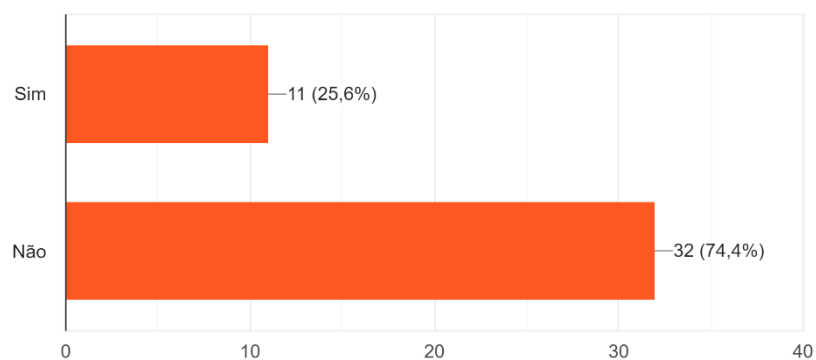
43 respostas



Apêndice 75 - Questionário - Respostas 12ª pergunta

Alguma vez recebeu formação específica para trabalhar com a plataforma INOVAR?

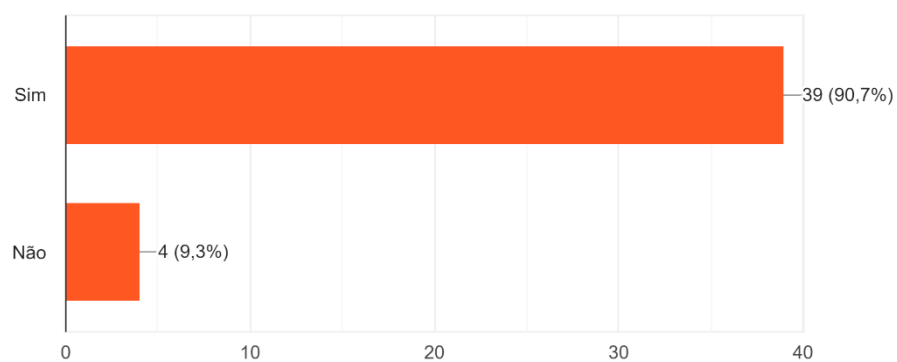
43 respostas



Apêndice 76 - Questionário - Respostas 13ª pergunta

Considera a plataforma útil na sua gestão enquanto Diretor(a) de Turma?

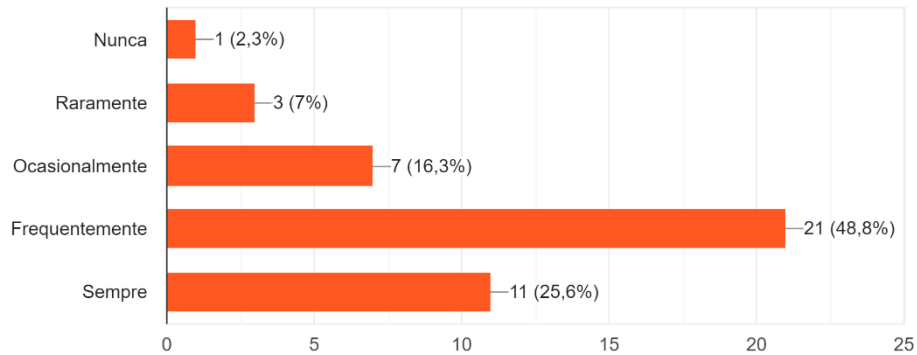
43 respostas



Apêndice 77 - Questionário - Respostas 14ª pergunta

A plataforma gera os mais variados relatórios sobre as mais diversas situações (faltas, avaliações, pautas, etc). Utiliza esses relatórios?

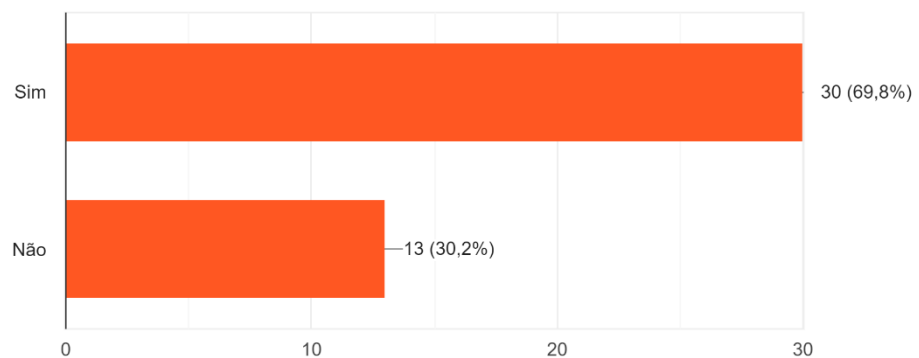
43 respostas



Apêndice 78 - Questionário - Respostas 15ª pergunta

Considera que, com a utilização desta plataforma, consegue monitorizar os alunos de uma forma mais eficaz?

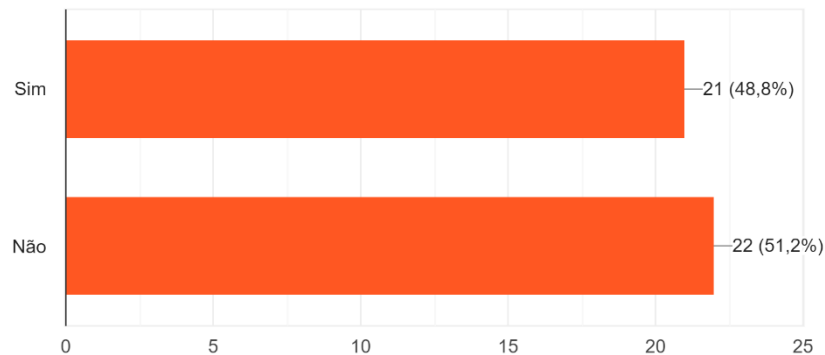
43 respostas



Apêndice 79 - Questionário - Respostas 16ª pergunta

Graças à plataforma, consegue também monitorizar as disciplinas dos outros docentes da turma?

43 respostas



Apêndice 80 - Questionário - Respostas 17ª pergunta

Permite gerir vários dados.
Poderia, se o Agrupamento assim o entendesse; mas note-se, apenas o trabalho burocrático ou aquilo que eu quisesse que o Agrupamento visse
Sim. Através das plataformas digitais, o controlo é total. Horas de entrada e saída na plataforma, itens consultados, número de vezes de acesso...
Penso que não. É apenas uma forma de facilitar o trabalho inerente à função de diretor de turma.
Sim, controla um parte do meu trabalho pois a outra parte que é feita nos "bastidores" não é visível nem registado.
Si; na perspetiva de regular.
Não é através da plataforma que controlam o meu trabalho . Há muito trabalho feito fora da plataforma .
Não
Sim, pois possibilita aceder a dados ainda não inseridos anteriormente pelos serviços administrativos.
Sim.Da mesma forma que como docentes conseguimos monitorizar-nos uns aos outros, também o nosso trabalho pode ser controlado.
De alguma forma sim. O nosso trabalho está exposto.

Sim, porque muitos dados são acessíveis à Direção, outros docentes, alunos e EE.
Não
Sim. Tudo ficará registado.
Penso que não. A acumulação de informação tem como objetivo permitir ao diretor de turma ter um acesso mais rápido a informações, por exemplo de carácter disciplinar, que possam ocorrer nas diferentes disciplinas e poder transmitir essas situações aos encarregados de educação, ou à Direção da Escola com a maior brevidade.
Sim, através desta plataforma todo o trabalho profissional é controlado pela Direção.
Não!
Não.
Não propriamente.
Não
sim, é compreensível.
Não, é apenas uma forma de juntar a informação num mesmo local.
Sim. Se houver interesse em fazê-lo, com perfil de administrador há acesso a muita informação.
Sim.
Sim
Poderá ser uma forma de controlar
O que possam fazer com a análise dos dados é-me totalmente indiferente porque podem obter resultados mas que não espelham, em nada, a realidade do nosso profissionalismo. Em Educação, estamos muito pior que na Justiça: os recursos disponibilizados (1 computador para 5 professores) não permitem aferir da capacidade ou competência de quem trabalha mas antes e tão só, da qualidade dos recursos (indiscutivelmente miseráveis) de que dispõem as escolas para executar o trabalho. Bastará dizer que se espera mais de 20 minutos para que o computador esteja apto a executar tarefas...
Acho que não
O meu agrupamento aposta na autonomia e responsabilidade dos docentes. Executo as tarefas inerentes aos cargos por considerar importantes e necessárias não por achar que alguém controla.
Pode, mas tudo bem.
Sim, dado que tudo o que faço está sempre acessível para os administradores da plataforma.
Não

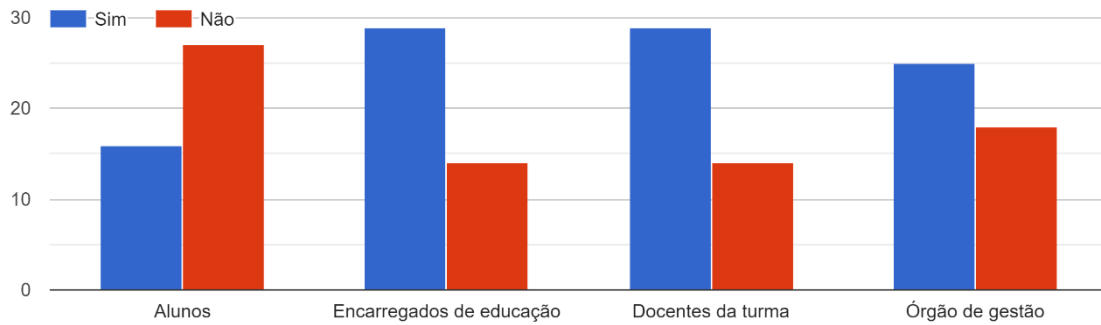
Sim. Controlar os sumários da aula, as faltas dos alunos, registos sobre alunos
Não
Pode, na medida em que permite ver em tempo real se tenho os sumários em ordem, os registos dos alunos, avaliações etc...
Quando estou a trabalhar não me lembro mas tenho consciência de que estou a ser controlada efetivamente.
Sim.
Sim, mas não é constrangedor porque se é profissional.

Apêndice 81 - Questionário - Respostas 18ª pergunta

nada a declarar
Excesso de relatórios de reduzida ou nenhuma utilidade; campo de profissões dos pais/mães com excesso de profissões especializadas e sem algumas das mais comuns (seria mais rápido permitir inserir)
Não
Não.
Não.
Apesar de tudo, não.
Ter que estar sempre a mudar a password.
Não.
Devia ser de mais fácil consulta, mais clara e avisar o DT de forma mais clara.
Nada intuitiva, o que gera excessivas perdas de tempo na busca da melhor forma de funcionamento não , é vantajoso.
Sim. Ao alojar numa plataforma todo o tipo de informação, formulários, etc., exige-se que o Diretor de Turma domine a plataforma para de lá retirar aquilo de que necessita. No entanto, com tanta informação, é difícil encontrar-se o que é necessário de uma forma rápida e num curto espaço de tempo.

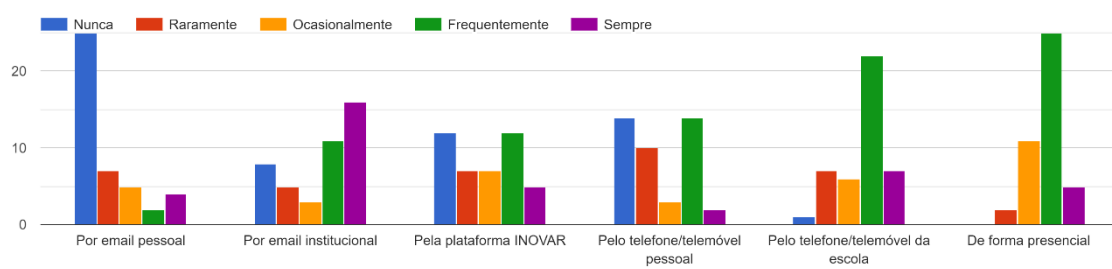
Sim. Os DTs deveriam ter alguma acesso a alguma formação geral para utilização da plataforma; há relatórios predefinidos que não são utilizados (a mais); as etiquetas dos relatórios deveriam ser intuitivas; os não está organizados de modo intuitivo; há relatórios que surgem em vários separadores,... parece-me que acrescentam/reorganizam menus, relatórios,opções, perfis, etc sem critério.
Não.
Sim
É só mais burocracia
Não seria possível porque na escola, a maioria das escolas, nem acesso a internet temos capaz de ser utilizada em tempo real, nem mesmo paraíso de recursos informáticos disponíveis online, sejam das editoras ou pessoais. Os computadores, criados para o sistema Windows XP, são do final do século passado... Autênticos dinossauros.
Não encontro desvantagem
Demasiados menus disponíveis, por vezes com informações parecidas.
Há acessos que ainda não explorei, nomeadamente o contacto com os membros dos Conselho de Turma a partir da plataforma.
O menu de profissões dos pais/EE é demasiado extenso e, apesar disso, não tem opções para várias profissões (por ex., funcionário público, operário fabril), por isso seria preferível que nesse campo as profissões fossem introduzidas manualmente. Excesso de relatórios de reduzida, ou nula utilidade prática.
Não
Não.
Não
Não encontro desvantagens na plataforma. Acho até que os agrupamentos deveriam potenciar mais a sua utilização.
No local de trabalho bem sempre é possível utilizar por falta de meios: internet muito fraca e com computadores completamente obsoletos.
Nã.
Não, penso que nos facilita o trabalho, embora inicialmente tivesse alguns constrangimentos, nomeadamente na importação dos níveis.

Esta plataforma facilita a comunicação do(a) Diretor(a) de Turma com os demais interlocutores?



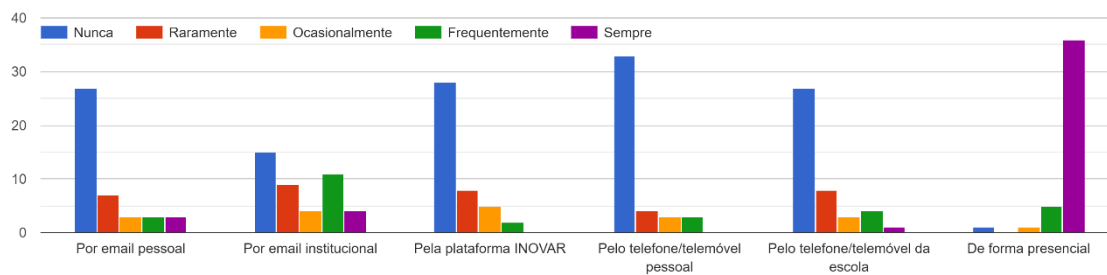
Apêndice 83 - Questionário - Respostas 20ª pergunta

Indique, por favor, a forma como comunica com os Encarregados de Educação



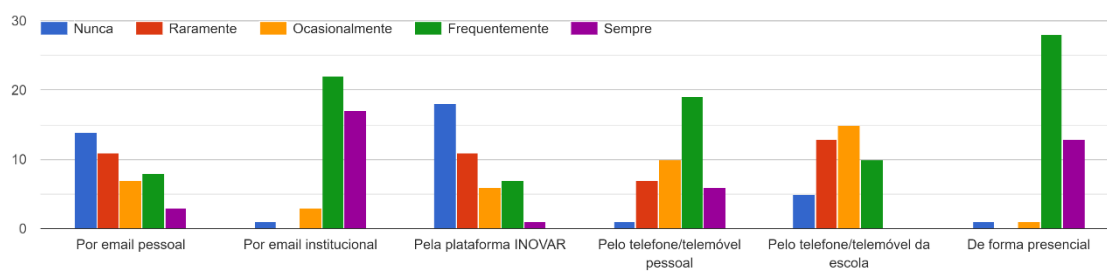
Apêndice 84 - Questionário - Respostas 21ª pergunta

Indique, por favor, a forma como comunica com os Alunos



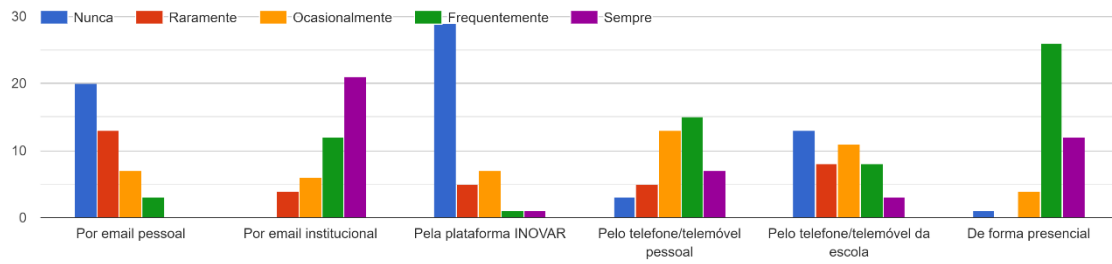
Apêndice 85 - Questionário - Respostas 22ª pergunta

Indique, por favor, a forma como comunica com os docentes da turma



Apêndice 86 - Questionário - Respostas 23ª pergunta

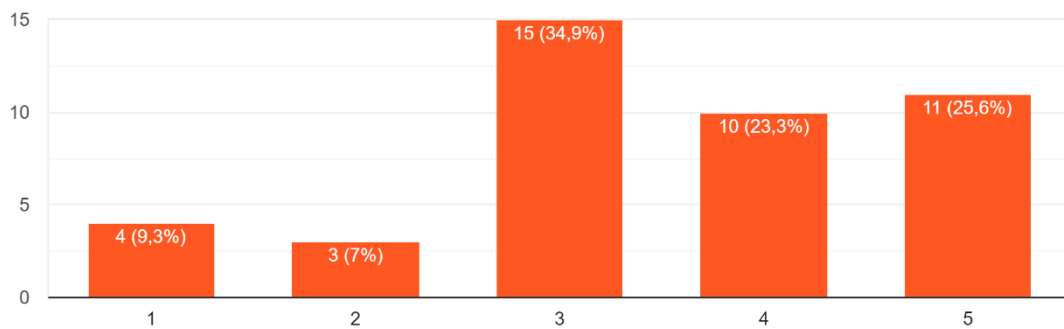
Indique, por favor, a forma como comunica com o órgão de gestão do Agrupamento



Apêndice 87 - Questionário - Respostas 24ª pergunta

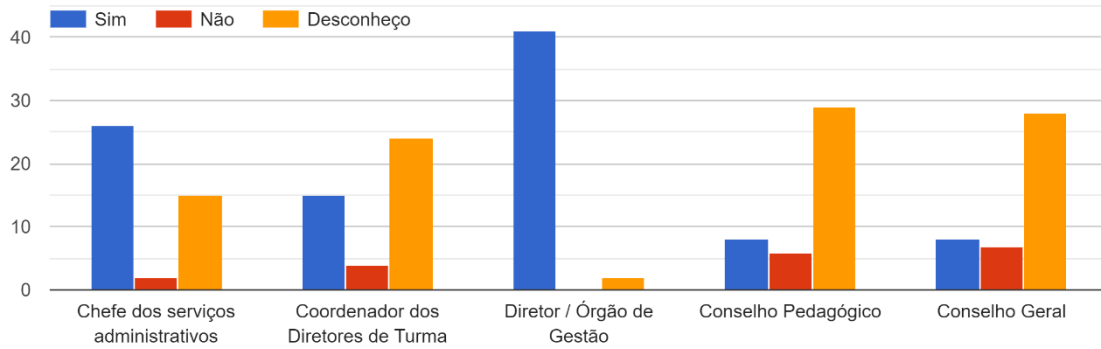
Esta plataforma simplificou o seu trabalho enquanto Diretor(a) de Turma?

43 respostas



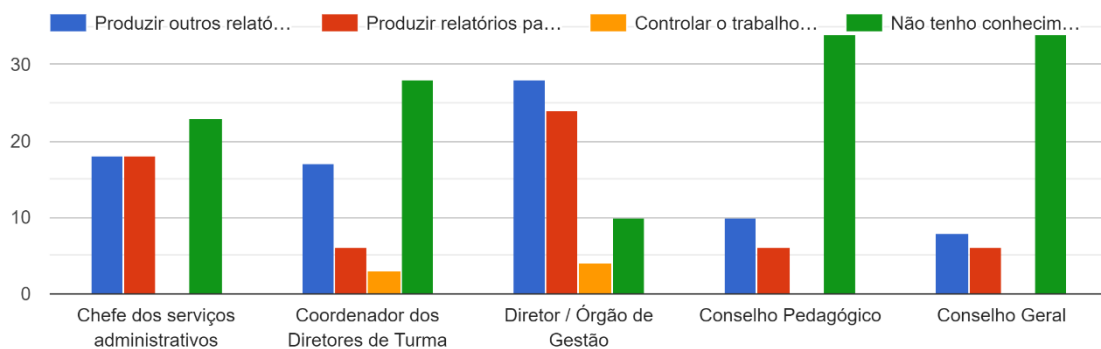
Apêndice 88 - Questionário - Respostas 25ª pergunta

Considera que as estruturas do Agrupamento abaixo identificadas têm acesso aos dados inseridos por si na plataforma?



Apêndice 89 - Questionário - Respostas 26ª pergunta

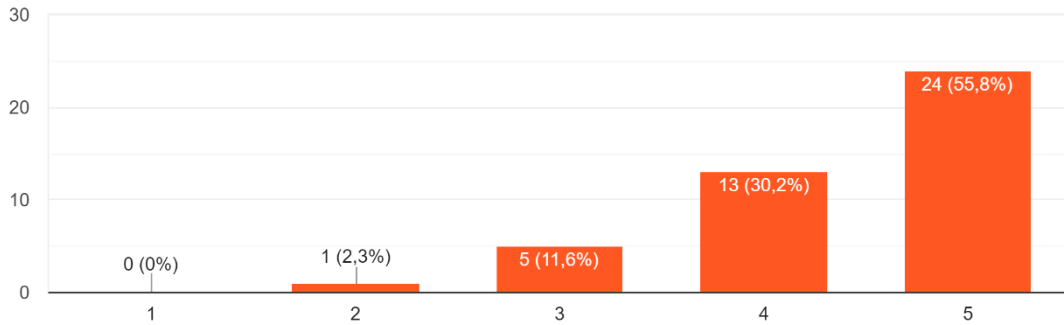
Qual a finalidade desse acesso por parte da outra estrutura? Pode indicar mais de uma resposta.



Apêndice 90 - Questionário - Respostas 27ª pergunta

Enquanto Diretor(a) de Turma, sente que está a exercer o papel de um funcionário administrativo quando insere dados na plataforma?

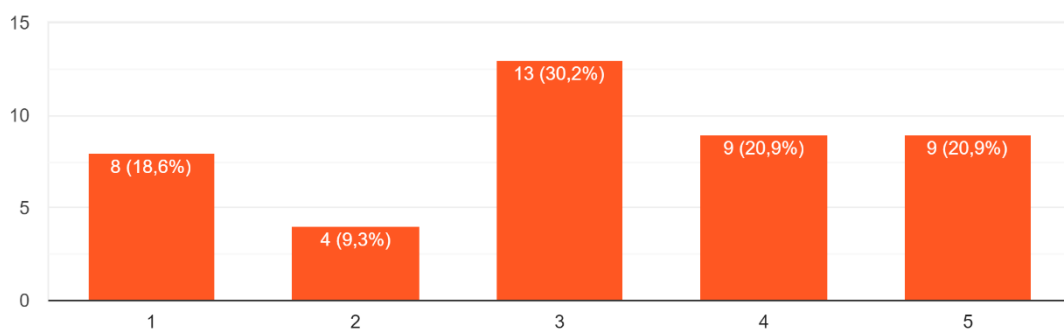
43 respostas



Apêndice 91 - Questionário - Respostas 28ª pergunta

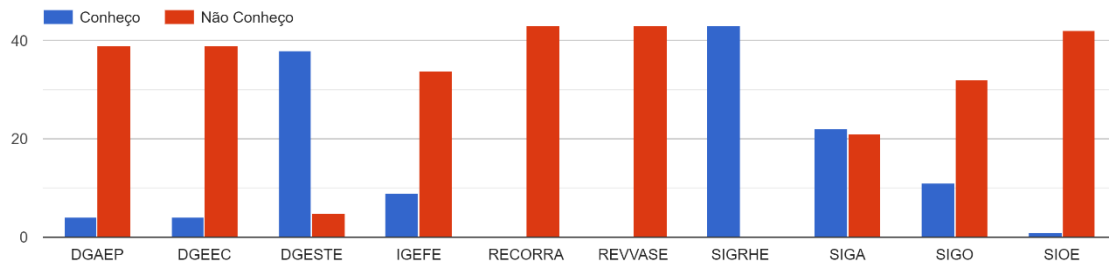
Sente que pode estar a ser monitorizado(a) pelo órgão de gestão do Agrupamento quando usa a Plataforma?

43 respostas



Apêndice 92 - Questionário - Respostas 29ª pergunta

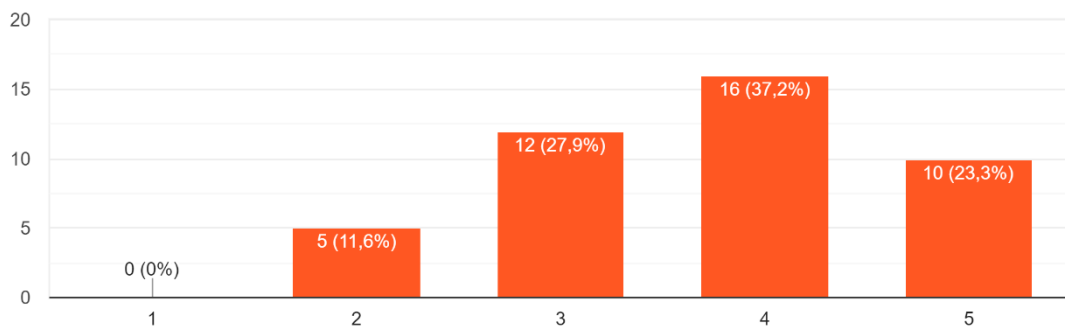
Das seguintes plataformas pertencentes ao MEC e que são usadas pelo órgão de gestão do Agrupamento, indique por favor quais conhece



Apêndice 93 - Questionário - Respostas 30ª pergunta

A plataforma SIGRHE é usada pelos docentes todos os anos letivos. Numa escala de 1-5, como considera essa plataforma?

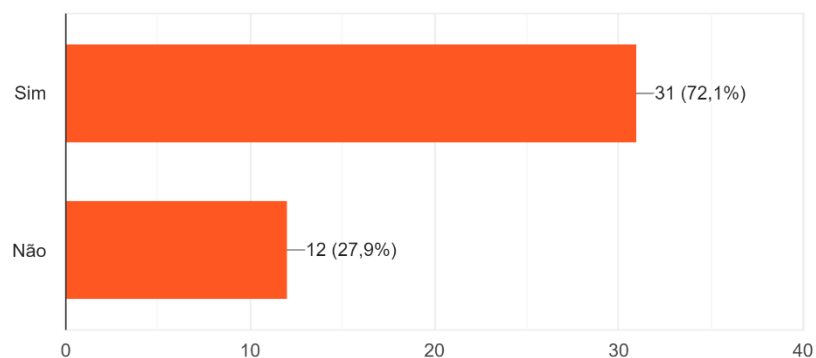
43 respostas



Apêndice 94 - Questionário - Respostas 31ª pergunta

Quando abre a plataforma SIGRHE, consegue de forma espontânea localizar o que pretende no menu lateral de opções?

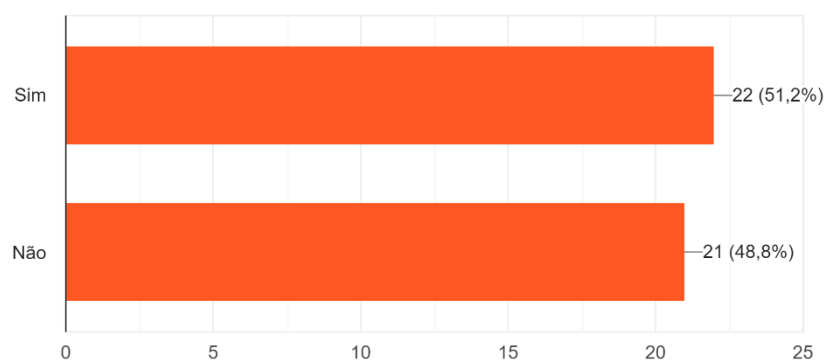
43 respostas



Apêndice 95 - Questionário - Respostas 32ª pergunta

Quando necessita de inserir ou confirmar dados nessa plataforma, considera um processo simples?

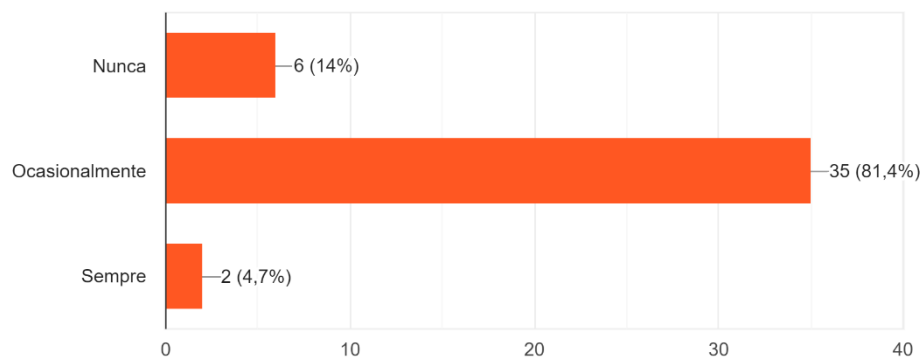
43 respostas



Apêndice 96 - Questionário - Respostas 33ª pergunta

Os dados da carreira e progressão da carreira docente estão inseridos nessa plataforma. Consulta com regularidade a sua situação?

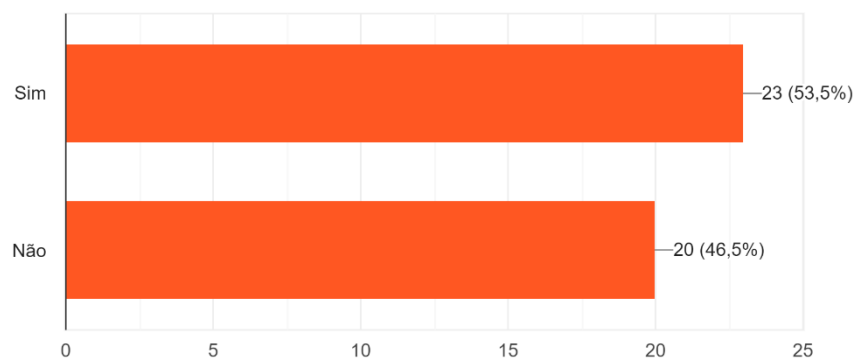
43 respostas



Apêndice 97 - Questionário - Respostas 34ª pergunta

Considera que os dados constantes da plataforma o(a) informam claramente da sua situação laboral?

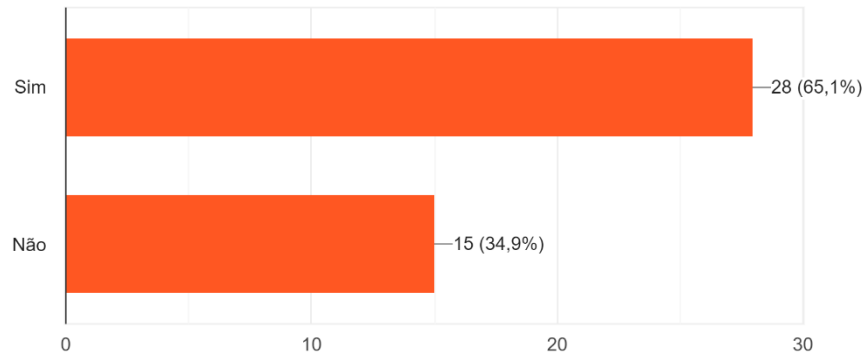
43 respostas



Apêndice 98 - Questionário - Respostas 35ª pergunta

Quando ocorreu o descongelamento da carreira, a 1/1/2018, os órgãos de gestão do Agrupamento tiveram de fazer o recenseamento de todos os doc...seridos. Considerou fácil confirmar esses dados?

43 respostas



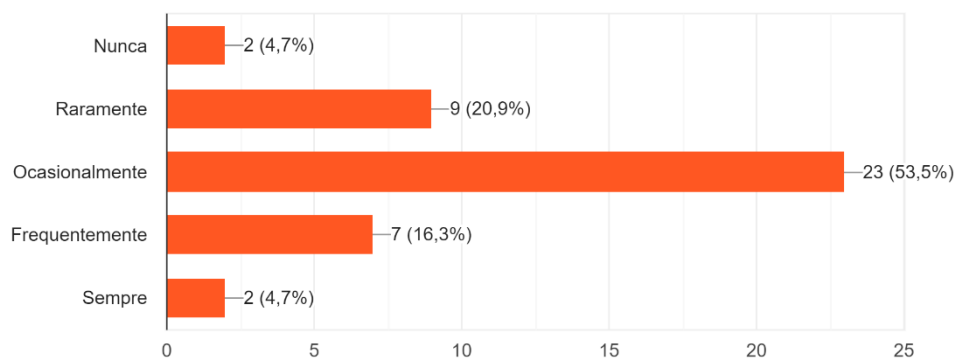
Apêndice 99 - Questionário - Respostas 36ª pergunta

Tive que ir ao sindicato para me informar da subida de escalão. Os meus dados estavam incorretos!!!
Não
Não
Sim, contagem errada do tempo de serviço pelos serviços administrativos de outro agrupamento.
Tinha conhecimento prévio da minha situação profissional.
Não.
NÃO
Não
Não.
Não
nao
Não
Não.
Sim, mas já não me lembro.
Não
não
Não
Não.
Não
Não.
Não.
Não.

Apêndice 100 - Questionário - Respostas 37ª pergunta

Recorre aos órgãos de gestão do Agrupamento (CSAE, Diretor, Subdiretor, Adjuntos) no sentido de obter informações sobre a sua carreira docente?

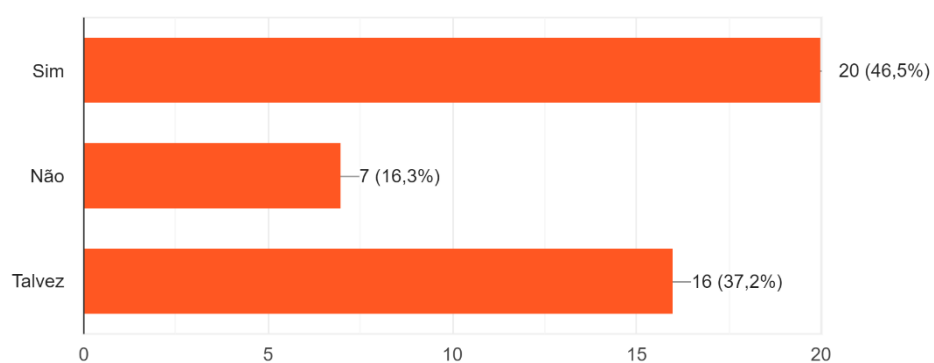
43 respostas



Apêndice 101 - Questionário - Respostas 38ª pergunta

Tendo conhecimento que, neste momento, todos os dados da sua carreira docente se encontram numa plataforma do MEC, sente-se monitorizado(a) pela administração central?

43 respostas



Apêndice 102 - Questionário - Respostas 39ª pergunta

Não
Não
Não
Não
Não
Não.
Não
Não
Não.
Não tenho conhecimento.
Não.
Não
Projetos de saúde e flexibilidade
Não.
Não
nenhuma
Não
Não.
Não.
Não
não
Não
Não
Não
Não.
Sim . A plataforma Inovar
Não.

Apêndice 103 - Questionário - Respostas 40ª pergunta