



HUGO
ALEXANDRE
NUNES PEREIRA

**A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
INTERNA ENTRE DOCENTES NUM
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
UTILIZANDO AS TECNOLOGIAS
DIGITAIS**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão e Administração de Escolas

ORIENTADORA

Professora Doutora, Maria do Rosário Rodrigues

Data da realização da prova: 14 de julho de 2022

HUGO
ALEXANDRE
NUNES PEREIRA

**A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
INTERNA ENTRE DOCENTES NUM
AGRUPAMENTO DE ESCOLAS
UTILIZANDO AS TECNOLOGIAS
DIGITAIS**

JÚRI

Presidente: Professor Doutor Agostinho Manuel de
Inácio Bucha, Escola Superior de Ciências
Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Orientador: Professora Doutora, Maria do Rosário
Rodrigues. Escola Superior de Educação do Instituto
Politécnico de Setúbal.

Vogal: Professor especialista João Vitor Torres,
Escola Superior de Ciências Empresariais do
Instituto Politécnico de Setúbal.

Data da realização da prova: 14 de julho de 2022

Agradecimentos

Este trabalho de dissertação de mestrado não teria sido possível sem o apoio e colaboração de um conjunto de pessoas que estiveram sempre presentes, especialmente nos momentos mais complicados, em que as “forças” e a motivação não estavam em alta.

Em primeiro lugar, tenho que agradecer à minha família pelo apoio constante no decorrer deste longo caminho. Destaco a Paula, minha esposa e os meus dois filhos, Rafael e Diogo por me aturarem. Guardo ainda um lugar especial aos meus pais pela preciosa ajuda e constante motivação para terminar esta graduação.

Não posso deixar de agradecer à Professora Doutora Maria Rosário, pela sua inestimável ajuda no processo de orientação. Esteve sempre presente, promovendo críticas construtivas que foram essenciais para o término desta investigação.

Gostaria de agradecer ainda aos meus colegas Pedro e Anabela, pela constante ajuda e preocupação, quer na realização de trabalhos durante a componente curricular, quer no desenrolar do processo de elaboração do trabalho de tese.

Resumo

O presente relatório, apresenta os resultados de um estudo empírico de cariz qualitativo, desenvolvido num agrupamento de escolas do ensino público, onde se procurou analisar e descrever um sistema de partilha de documentos digitais, associados ao processo educativo dos alunos, na plataforma *Google Suite*, por intermédio do aplicativo *Google Drive*. Através desta plataforma, *on-line*, o agrupamento de escolas promove a partilha de ficheiros essenciais ao processo educativo dos alunos, possibilitando o preenchimento colaborativo em qualquer local.

O processo de recolha de dados da investigação estruturou-se em três momentos. Num primeiro momento foi desenvolvida uma pesquisa e análise dos documentos estruturantes do agrupamento e o estudo detalhado do sistema implementado de partilha de documentos. No segundo momento, foi aplicado um questionário a todos os professores, de forma a analisar o impacto do processo de partilha de documentos através da *Google Drive* no agrupamento de escolas e compreender o grau de satisfação relativamente ao funcionamento, utilidade e constrangimentos na utilização da referida plataforma, como forma de partilha de informação e comunicação interna. No último momento, foi realizada uma entrevista por *focus group*, a cinco docentes do agrupamento, com o intuito de esclarecer alguns dados que tinham suscitado dúvidas, durante a análise dos resultados do questionário.

A análise e a discussão dos dados recolhidos permitiram constatar o grau de satisfação dos docentes, sobre a utilização de um sistema de partilha de documentos, através de uma plataforma de tecnologia digital, disponibilizada de forma gratuita para as organizações escolares. Verificamos ainda, que a comunicação e o trabalho colaborativo são potenciados por este sistema, promovendo, assim, uma mudança nos procedimentos, associados à gestão dos processos educativos dos alunos. Foram ainda referenciadas sugestões e estratégias que contribuam para a melhoria do sistema de partilha de documentos através da plataforma *Google Drive*.

Palavras-chave:

Comunicação. Partilha. Tecnologias Digitais. Liderança. Cooperação.

Abstract

This report presents the results of a qualitative empirical study, developed in a public school cluster, which sought to analyze and describe a system of sharing digital documents, associated with the educational process of students, in Google Suite platform, through the Google Drive application. Through this online platform, the school cluster promotes the sharing of files essential to the students' educational process, enabling collaborative completion anywhere.

The data collection process of the research was structured in three moments. In the first moment, a search and analysis of the grouping's structuring documents and a detailed study of the implemented document sharing system were developed. In the second moment, a questionnaire was applied to all teachers, in order to analyze the impact of the process of document sharing through Google Drive in the school cluster and understanding the degree of satisfaction regarding the operation, usefulness and constraints in the use of that platform, as a way of information sharing and internal communication. Finally, a focus group interview was conducted with five teachers of the cluster, in order to clarify some data that had raised doubts during the analysis of the questionnaire results.

The analysis and discussion of the data collected, allowed us to notice the degree of satisfaction of teachers on the use of a system of document sharing through a digital technology platform, made available free of charge to school organizations. We also found that communication and collaborative work are enhanced by this system, thus promoting a change in the procedures associated with the management of the educational processes of the students. Suggestions and strategies that contribute to the improvement of the system of sharing documents through the Google Drive platform were also referred.

Key Words:

Communication. Sharing. Digital Technologies. Leadership. Cooperation.

Índice

Introdução.....	1
1. Fundamentação Teórica.....	4
1.1. Importância da liderança na utilização das tecnologias digitais	4
1.1.1. A Liderança	4
1.1.2. A e-liderança.....	7
1.2. Relação Tecnologia e a Gestão Escolar	9
1.2.1. Gestão Escolar	9
1.2.2. A tecnologia digital como precursor da melhoria dos processos de gestão escolar	13
1.3. A relevância do Trabalho Colaborativo no processo de gestão Escolar	16
1.4. A importância que a tecnologia digital tem no desenrolar do processo de gestão nomeadamente na utilização de plataformas colaborativas digitais.	19
2. Problema e questões de Investigação.....	20
2.1. Definição do Problema de Investigação.....	20
2.2. Questão de Investigação e Objetivos.....	20
3. Metodologia.....	22
3.1. Paradigma.....	22
3.2. Métodos	23
3.3. Técnicas de recolha de dados.....	25
3.4. Instrumentos de recolha	26
3.4.1. Análise documental	26
3.4.2. Questionário	26
3.4.3. <i>Focus Group</i>	28
3.5. Análise dos dados.....	29
4. Caracterização do contexto em estudo.....	30
4.1. Docentes do agrupamento	30
4.2. Alunos do agrupamento.....	31

4.3.	Infraestruturas.....	32
4.4.	Sistema de partilha de documentos	32
5.	Descrição e Análise dos dados	40
5.1.	Análise dos Questionários.....	40
5.2.	Análise do <i>focus group</i>	51
5.3.	Análise final.....	52
	Conclusões.....	54
6.	Referências Bibliográficas.....	57
	Referências Legislativas.....	61
	Apêndices.....	62
	Apêndice I – Inquérito por questionário aplicado aos docentes	62
	Apêndice II – Pedido de colaboração para responder ao questionário.....	68
	Apêndice III – Guião de entrevista por <i>focus group</i>	69
	Apêndice IV – Pedido de colaboração para participar no <i>focus group</i>	70

Índice Figuras

Figura 1- O diretor (gestor) num contexto de accountability múltipla.....	12
Figura 2 – Representação piramidal das estruturas da organização de uma escola. ..	14
Figura 3- Fundamentos para o processo de Colaboração	18
Figura 4- Tipos básicos de projeto para estudo de caso	24
Figura 5 – Dossiê de Turma – Separador dos dados gerais dos alunos.....	33
Figura 6 – Dossiê de Turma – Separador da monitorização e balanço das medidas de suporte à aprendizagem.....	34
Figura 7 – Dossiê de Turma, separador da planta da turma.....	35
Figura 8 – Plano Semanal de Trabalho.....	36
Figura 9 – Plano Individual do Aluno.	37
Figura 10 – Plano individual do aluno, medidas e dificuldades por disciplina.	38
Figura 11 – Agenda do professor.....	39

Índice Tabelas

Tabela 1 – Diferenças e Semelhanças entre Liderança e Chefia	5
Tabela 2 - Comparação entre Organizações Educativas e Outras organizações	10
Tabela 3 - Relação de Docentes do Quadro e Contratados do agrupamento	30
Tabela 4 -Distribuição dos alunos por nível de escolaridade	31
Tabela 5 - Caraterização das escolas do agrupamento	32

Índice Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do número de alunos do agrupamento.....	31
Gráfico 2 - Faixa Etária da Amostra	40
Gráfico 3 - Género da Amostra	40
Gráfico 4 - Situação profissional dos docentes	41
Gráfico 5 - Certificação TIC dos Docentes do Agrupamento	41
Gráfico 6 - Utilização diária de ferramentas no computador	42
Gráfico 7 - Grau de conhecimento das ferramentas da plataforma Google Suite.....	42
Gráfico 8 - Está Satisfeito(a) com a partilha de documentos através da Google Drive.	43
Gráfico 9 - Os documentos partilhados através da Google Drive são uma mais-valia para o processo de gestão do Agrupamento.....	43
Gráfico 10 - Melhora a comunicação interna entre docentes.....	44
Gráfico 11 - Melhora a gestão do tempo dos docentes	44
Gráfico 12 - Facilita o preenchimento dos documentos em qualquer local.....	44
Gráfico 13 - Reduz a circulação de papel no Agrupamento	44
Gráfico 14 - Aumenta a partilha de informação fundamental do processo dos alunos .	45
Gráfico 15 - Promove o trabalho colaborativo entre professores	45
Gráfico 16 - Facilita a realização dos trabalhos mais burocráticos dos professores	45
Gráfico 17 - Garante eficiência no preenchimento dos documentos	45
Gráfico 18 - Grau de utilização dos Documentos Partilhados.....	46
Gráfico 19 - Grau Satisfação, relativamente aos documentos partilhados	47
Gráfico 20 - Quais os documentos que gostariam de ver melhorados ou reformulados	47

Lista de Siglas e Acrónimos

AIT	Tecnologias de informação avançadas
FAQ	Frequently Asked Questions
IGEC	Inspeção Geral da Educação e Ciência
LBSE	Lei de Base do Sistema Educativo
Pi	Plano individual
PLNM	Português Língua não Materna
PST	Plano Semanal de Trabalho
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

A utilização de tecnologias digitais na sociedade atual é uma necessidade imperativa para o desenvolvimento e funcionamento das organizações, onde se incluem as instituições escolares e que decorrem de um processo de evolução tecnológica e científica extremamente rápido, promovendo uma mudança no âmbito sociológico, económico, cultural e educativo, não apenas em Portugal, mas em todo o mundo. As escolas, como organizações complexas, são muito influenciadas pela utilização das tecnologias digitais, no seu funcionamento diário, potenciadas pelos diversos atores que coabitam no ecossistema escolar. Como refere Piedade & Pedro (2014),

“O processo de integração efetiva das tecnologias nas escolas requer a conjugação favorável de todas as variáveis e fatores apresentados, envolvendo escolas, professores, líderes escolares, alunos, encarregados de educação e decisores políticos.”

A inovação na utilização de tecnologias digitais, associadas ao processo de comunicação, que já se verificava há algumas décadas, sofreu um gigantesco avanço por ação da pandemia de Covid-19 em 2019. Por exemplo, as escolas tiveram que se adaptar, reorganizando toda a transmissão da componente letiva aos alunos que estavam em casa e alterar a forma de liderança organizacional e comunicacional, entre os diversos intervenientes do processo educativo, em tempo *record*. Este novo contexto levou a que os líderes das organizações escolares se adaptassem de forma muito rápida, possibilitando o surgimento de soluções inovadoras para a realização de procedimentos que no passado eram realizados exclusivamente de forma presencial.

O agrupamento em que sou professor, promoveu, assim, um conjunto de medidas inovadoras que permitem o preenchimento de documentos fundamentais para o percurso educativo dos alunos, através da plataforma *Google Suite*, utilizando a ferramenta *Google Drive*, que está disponível na internet. Esta plataforma possibilita a partilha de informação entre os diferentes docentes, a qualquer instante, viabilizando o desenvolvimento de processos colaborativos no preenchimento dos diversos documentos.

A realização deste estudo, foi amplamente motivada pelo interesse manifestado no desenvolvimento e aplicação das tecnologias digitais em contextos reais de trabalho, como é o caso das organizações educativas. Importa, ainda salientar que a possibilidade de estudar um sistema implementado, a partir de uma plataforma informática, disponível a

qualquer utilizador do universo *Google* e que não requer grande investimento financeiro, foi uma motivação extra.

Neste contexto, o presente estudo, que se enquadra no Mestrado em Gestão e Administração de Escolas, surge da necessidade de compreender como é que as tecnologias digitais, promotoras do trabalho colaborativo e integradas no processo de gestão, poderão contribuir para a melhoria, da comunicação entre docentes e da gestão de processos de um agrupamento de escolas.

Como forma de responder à questão de pesquisa inicial, foi possível enunciar objetivos orientadores da investigação, que levaram ao desenvolvimento da componente empírica. Assim, pretendemos perceber se a utilização dos recursos digitais, construídos através da *Google Drive*, produziu melhorias nos processos de gestão de uma organização educativa, avaliar em que medida a utilização das plataformas de partilha de documentos, como a *Google Drive*, poderá influenciar positivamente a comunicação entre docentes de um Agrupamento de Escolas, e por fim analisar o grau de satisfação, sentido pelos docentes, na utilização do recurso de partilha de documentos, fundamentais ao processo educativo dos alunos do agrupamento supracitado.

Para dar resposta aos objetivos propostos foi definido um quadro investigativo que passou pela definição de um estudo de caso, associado ao sistema de partilha de documentos desenvolvido pela direção do agrupamento, através da plataforma *Google Drive*. Procedeu-se a uma descrição detalhada do sistema implementado, seguindo uma metodologia de análise qualitativa, com a utilização de ferramentas de recolha de dados diversificadas, nomeadamente, um questionário aos docentes do agrupamento, uma entrevista por *focus group* e a análise documental dos documentos estruturantes do agrupamento supracitado.

Definidas as principais características do processo de investigação, importa, agora, definir a estrutura do presente relatório, que assenta numa organização por capítulos. O primeiro capítulo, diz respeito à fundamentação teórica onde são abordadas as seguintes temáticas: A Importância da liderança na utilização das tecnologias digitais; A relação entre a tecnologia e a gestão escolar; A relevância do trabalho colaborativo no processo de gestão escolar. Segue-se o segundo capítulo onde é definido, tanto a questão de investigação como os objetivos a que nos propomos atingir com a realização deste trabalho de investigação. No terceiro capítulo são definidos os processos metodológicos implementados no trabalho empírico, onde é definido o paradigma investigativo, desenvolvida a fundamentação metodológica, em que são apresentados os métodos de recolha de

informação e como serão analisados os dados recolhidos. Já no quarto capítulo é apresentado uma breve caracterização do agrupamento de escolas em estudo, como também todo o sistema de partilha de documentos, evidenciando os diferentes documentos partilhados, usados pelos docentes. Por fim, no capítulo cinco é apresentada a análise de resultados, referentes aos dados recolhidos pelos instrumentos de recolha utilizados. No final do presente relatório são apresentadas as nossas conclusões, sugestões de melhoria e possíveis linhas investigativas futuras.

1. Fundamentação Teórica

Com este capítulo pretendemos fazer uma breve caracterização teórica que sustente o presente processo investigativo. Em primeiro lugar abordaremos o estado da arte associado à liderança e aos novos líderes, que surgem influenciados pela tecnologia. De seguida, relacionaremos a gestão escolar com a tecnologia, realçando o papel do Diretor no processo de gestão e comunicação de um agrupamento de escolas tendo por base a utilização das tecnologias. Por último, relataremos a importância do trabalho colaborativo e a sua influência nos processos de gestão escolar, através da utilização de plataformas digitais colaborativas.

1.1. Importância da liderança na utilização das tecnologias digitais

1.1.1. A Liderança

Podemos considerar a liderança como um conceito muito abrangente e muitas vezes ambíguo, que apresenta muitas definições diferenciadas, estando, no entanto, sempre relacionado com a problemática de quem “manda fazer qualquer coisa”. Na bibliografia existem inúmeras definições associadas à liderança, em que a maioria está direcionada para a administração empresarial focada no sucesso financeiro.

Destacamos algumas definições relevantes de liderança:

- Mintzberg (1995), considera que a liderança se inclui num processo de liderar, influenciar e coordenar colaboradores numa organização, de modo a serem o mais eficiente possíveis numa determinada tarefa.
- Rego, et al., (2016, p. 21) afirma que a liderança é “um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”
- Bento e Ribeiro (2013) referem que um líder é “alguém que ajuda um grupo a definir, estabelecer e a alcançar objetivos importantes e comuns”.

Todas as definições de liderança apresentadas sugerem que para liderar é necessário conduzir alguém a atingir um determinado objetivo que promova uma melhoria individual e/ou da organização em que o liderado se encontra envolvido, como por exemplo uma instituição escolar.

Alguns especialistas distinguem o conceito de liderança e de gestão de forma bastante evidente. Segundo Rego (2016), a liderança implica mobilizar, inspirar, encorajar e conduzir os liderados para um destino com o qual eles se identificam. A gestão incide na ação de dar ordens, premiar e punir, comandar e controlar os membros de uma organização, tendo por base o exercício de uma posição de autoridade formal.

Podemos, então, esclarecer a dicotomia entre o conceito de liderar e o de chefiar. Estes dois conceitos encontram-se interligados, mas acabam por estar relativamente distantes. Chefes são simplesmente pessoas que têm autoridade sobre uma equipa de trabalhadores a seu cargo, enquanto os líderes aspiram a evidenciar o melhor dos seus seguidores.” (Hughes, 2019, p. 8).

Através da tabela 1, é possível verificar as diferenças e semelhanças entre um chefe e um líder.

Tabela 1 – Diferenças e Semelhanças entre Liderança e Chefia

Liderança	Chefia
• Desenvolver e capacitar outras pessoas para que sobressaíam • Motivar os outros a serem a sua melhor versão • Reconhecer e celebrar o sucesso como sendo um esforço de equipa • Fazer planos impulsionados por uma visão de excelência • É respeitado, apreciado e valorizado pelos seguidores • As pessoas trabalham com o líder	• Instruir outras pessoas a completar tarefas • Definir regras e instruções para aqueles a seu cargo seguirem • Ficar com o crédito das conquistas da equipa • Fazer planos para a realização de uma tarefa • É obedecido (às vezes temido e ressentido) pelos seguidores • As pessoas trabalham para o chefe

Fonte: Adaptado de Hughes (2019)

É possível subdividir os estilos de liderança, que influenciam o processo de motivação e de eficiência de uma organização, como por exemplo uma escola, em transformacional, transacional e “*Laissez-faire*”.

De acordo com Bento (2008), os líderes transformacionais conseguem motivar e influenciar os seus liderados, através da sua retórica, levando-os a realizar as tarefas de forma cooperante, enquanto a liderança transacional baseia-se na atribuição de uma recompensa, aos liderados, pela realização de uma determinada tarefa, de modo a atingir os níveis de desempenho desejados para a organização. O perfil de liderança “*Laissez-faire*”, é caracterizado por uma não liderança, em que o líder não assume um papel de direção ativa no seio da estrutura. Ainda segundo Bento (2008), o diretor/líder, deverá basear o seu papel de liderança, preferencialmente, no perfil transformacional, de modo a promover a motivação e cooperação de todos os elementos da sua equipa, com o objetivo de melhorar o desempenho de toda a organização. É importante salientar que, também, não deverá ser descurado o perfil transacional, pois é necessário que os liderados vejam reconhecidos os seus esforços, promovendo a meritocracia.

Uma questão fundamental que pode ser colocada, relativamente ao papel de um líder e à sua relação com os liderados, segundo Roman et al (2019), prende-se com a dificuldade de os líderes, assegurarem um sentido de justiça, responsabilidade, inclusão e apoio para todos os indivíduos e/ou grupos com quem trabalham.

Associado às mudanças sociais e económicas, muito ampliadas pela crise pandémica de 2020, as organizações e os seus líderes viram-se confrontados com uma profunda necessidade de mudança de paradigma organizacional, que implicou uma reestruturação muito acelerada dos modelos de negócio. As escolas, como organizações complexas, também tiveram essa necessidade de reorganização, onde os líderes, no papel do diretor, e os seus liderados (professores, assistentes técnicos e operacionais) necessitaram de implementar novas metodologias, quer dentro, quer fora da sala de aula, com a necessidade de adequar as suas competências às novas realidades, nomeadamente na utilização das tecnologias.

Assim, os atuais líderes, como é o caso dos diretores de um agrupamento de escolas do ensino público, necessitam de adquirir competências, que lhes permitam criar e manter grupos de liderados altamente eficientes e motivados e ainda serem capazes de desenvolver um estilo de liderança que consigam utilizar as tecnologias existentes para a melhoria das organizações (Colfax et al., 2009).

1.1.2. A e-liderança

Vários autores sustentam que os objetivos da liderança não mudaram (DasGupta, 2011; Avolio & Kahai, 2003), continuam a focar-se nos problemas da visão, direção, motivação, inspiração e confiança. Mas o e-líder passou a ter necessidade de implementar esses objetivos eletronicamente, num ambiente onde possa mediar as equipas virtuais dispersas geograficamente e no tempo.

A e-liderança (*e-Leadership*), surge neste contexto como uma mais-valia para o processo de liderança das complexas organizações, em que a tecnologia assume um papel fundamental nos sistemas de comunicação, tanto na seleção e recolha, aquisição como na disseminação de informação através dos meios eletrónicos entre os liderados e o líder. Como é referido por Renu (2014), os chamados líderes virtuais utilizam as tecnologias para uma melhoria nos processos de trabalho e de comunicação entre os trabalhadores de uma organização como forma de encontrar novos modelos de negócio e melhorar a produtividade.

Também Avolio et al. (2000), define a e-liderança como um processo de influência social, utilizando as tecnologias de informação avançadas (AIT), para produzir mudanças em atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e/ou desempenho em indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações.

No entanto, Roman et al (2019) afirma que não deveremos limitar o processo de e-liderança à exclusiva utilização de ferramentas tecnológicas que possibilitem uma melhoria de processos, mas sim o de criar um ecossistema digital que conduza as organizações a elevados níveis de eficiência e de produtividade, baixo “*turnover*” e elevada motivação de colaboradores.

Os ecossistemas digitais que são utilizados pelas organizações podem implicar dificuldades para os colaboradores, criando, muitas vezes, entropia no seu funcionamento. Para Van Wart et al (2017), os problemas mais comuns associados a ambientes digitais, incluem o excesso de informação via emails, alienação dos trabalhadores, fraco vínculo social, dificuldade de prestação de contas em equipa, problemas associados à gestão do tempo, insuficiente competência tecnológica por parte dos colaboradores e uma fraca capacidade de providenciar mudanças profundas, baseadas num comprometimento com a organização, preferindo unicamente acatar ordens sem questionar. Neste contexto tecnológico o e-líder assume um papel muito importante, mas também com uma enorme complexidade, pela constante evolução da nossa sociedade.

Segundo Renu (2014), o e-líder deverá apresentar determinadas competências específicas que lhe permita responder aos desafios impostos, que passamos a enumerar:

- Boa capacidade de comunicação oral e escrita, através da utilização dos meios de comunicação eletrónica. O constante envio de e-mails deverá ser cuidadosamente realizado e pensado, para que a mensagem seja passada de forma clara.
- Boa capacidade de utilização das redes sociais. As redes sociais, como o *Facebook*, *Twitter* ou *Instagram*, podem ser utilizadas pelo líder como forma de guiar os seus liderados para o sucesso da organização.
- *Mind-set* global e multicultural - Os e-líderes devem ter a capacidade de compreender a multiculturalidade dos seus liderados. Cada vez mais, as organizações trabalham com colaboradores oriundos de vários países, que apresentam diferentes culturas e visões do trabalho diferenciadas.
- Boa formação. Um e-líder deverá possuir competência de liderança, ser educado e apresentar conhecimentos de gestão.
- Flexibilidade. Deverá ser capaz de acompanhar as constantes alterações dos ecossistemas económicos, tecnológicos e sociais de forma a conseguir atingir os objetivos da organização.
- Conhecimento de todas as áreas da organização. O líder ou e-líder terá que conhecer a especificidade e os objetivos dos vários departamentos da organização como forma de atingir o sucesso.
- Capacidade de persuasão. Um líder tem que ter a capacidade de transmitir as suas ideias para os diferentes colaboradores de forma convincente e motivadora.
- Capacidade de monitorizar e gerir o trabalho de forma virtual, como forma de conhecer se o trabalho está a ser bem realizado e também se os meios de comunicação eletrónica estão a ser eficientes ou não.
- Capacidade de controlar a performance dos seus colaboradores. Através da tecnologia disponível deverá ser capaz de monitorizar o progresso.
- Capacidade de convencer os outros sobre os benefícios das tecnologias na melhoria dos processos da organização.
- Inovador, de forma a conseguir dar uso às tecnologias na melhoria do seu processo de liderança.
- Encorajar os seus colaboradores para a utilização das tecnologias.

1.2. Relação Tecnologia e a Gestão Escolar

A gestão das instituições escolares públicas está intimamente centrada no papel desempenhado pelo seu diretor. A influência que o diretor tem na implementação de soluções tecnológicas associadas aos processos de gestão e de comunicação poderá contribuir na eficiência da estrutura organizativa.

1.2.1. Gestão Escolar

Todas as organizações têm o intuito de promover produtos e serviços, que segundo Moraes (2004), podem ser de natureza económica ou social. As de natureza económica têm como principal objetivo o lucro, funcionando numa ótica empresarial dirigidas pelo espírito do capitalismo. As organizações de natureza social têm como princípio a utilidade pública, fundamentando-se nos valores e normas sociais em que não existe uma finalidade lucrativa monetária.

Podemos considerar a escola pública como uma organização social, sem fins lucrativos, que se insere no sistema educativo com características próprias onde o objetivo principal é a educação e ensino, decretado na Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), como se pode comprovar pela leitura do artigo 1.º, número 2:

O sistema educativo é o conjunto de meios pelo qual se concretiza o direito à educação, que se exprime pela garantia de uma permanente ação formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade.

Quando consideramos a escola como uma organização, não a podemos considerar como semelhante a qualquer outra, pois apresenta características únicas quer em termos de objetivos, quer em termos de “lucro”. As escolas apresentam “alguns condicionalismos sociais, legais, organizativos e psicológicos comuns que lhe conferem uma diferenciação relativamente a outras instituições” (Guerra, 2002, p.12).

A tabela 2 reflete as diferenças que Matos (2017, p.38) considera existir entre as organizações educativas e as outras organizações.

Tabela 2 - Comparação entre Organizações Educativas e Outras organizações

Variáveis	Organizações Educativas	Maioria das organizações
Controlo sobre a infraestrutura e os recursos humanos	Responsabilidade da administração central	Responsabilidade da direção da empresa
Precisão de objetivos	Frequentemente difusos e contraditórios	Claros e específicos
Avaliação da prossecução dos objetivos	Difícil, dado que os objetivos não são claramente quantificáveis	Objetivos facilmente quantificáveis
Gestão do orçamento	Orientado para o controlo dos gastos atuais	Orientada para a planificação, investigação e desenvolvimento no futuro
Influência do mercado	Não existe	Economia de mercado
Distribuição de recursos	Baseada na equidade, mais do que no mérito	Baseada na eficácia, mais do que na justiça
Controlo do pessoal	Os gestores trabalham com pessoas cuja carreira está fora do seu controlo	Existe um apreciável controlo da carreira profissional do pessoal por parte dos gestores
Relação entre meios/fins e produtos-processos	Débil articulação	Articulação mais clara
Disponibilidade de recursos	Tendência para muitos objetivos e recursos escassos	Existem mais recursos para um número maior de objetivos

Fonte: Matos (2017, p.38)

Da análise da tabela 2 compreendemos que as organizações educativas não têm controlo direto sobre as infraestruturas e recursos humanos, o que torna muito difícil a sua gestão. Por exemplo, se numa escola pública existir a necessidade de contratar mais assistentes operacionais, docentes ou realizar uma intervenção nos edifícios escolares, é necessário abrir concurso público com o aval do Ministério da Educação, implicando uma maior morosidade e centralização na decisão.

A gestão da escola pública tem sofrido muitas alterações legislativas ao longo dos últimos 40 anos, o que tem permitido dotar as escolas de uma maior autonomia financeira, organizacional e gestionária. No entanto, como refere Perrenoud (2000, p.95),

O seu modo de gestão, apesar de alguns progressos, permanece arcaico, burocrático, baseado mais na desconfiança do que na confiança, na liberdade clandestina do que na autonomia assumida, na ficção do respeito escrupuloso aos textos do que na delegação de poderes a partir de objetivos gerais, na aparência do controle do que na transparência das escolhas e na obrigação de prestar contas deles.

Atualmente o quadro legislativo associado ao processo de gestão das Escolas, expresso no Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, configura o diretor como o responsável máximo, refletindo uma perspectiva de gestão da escola muito centrada na sua imagem. Dessa forma, o Ministério da Educação pretendeu promover um reforço progressivo da autonomia, uma maior flexibilização organizacional e um reajustamento do processo eleitoral do diretor, dando-lhe assim uma maior credibilidade e legalidade para o desempenho da sua função, atribuindo-lhe também uma maior responsabilização no exercício das suas ações (Godinho, 2013).

Sendo o diretor de escola a figura central do processo educacional dentro desta, tem que assumir uma postura firme, ser um bom líder e promover uma política de justiça e de igualdade. Para além disso deve procurar gerir de forma democrática a participação de todos os intervenientes no processo educativo promovendo um bom clima de funcionamento da organização.

A tarefa de gestão de todos os intervenientes torna-se muito complexa devido à enorme diversidade de interesses pessoais e profissionais dos atores que participam no processo de ensino e aprendizagem numa escola. O diretor deve contribuir para que professores, alunos e pessoal não docente, que convivem no espaço escolar, possam ter estímulo e motivação para desenvolver o melhor trabalho possível, e assim, propiciar um bom ambiente em que todos possam ter sucesso nas suas tarefas.

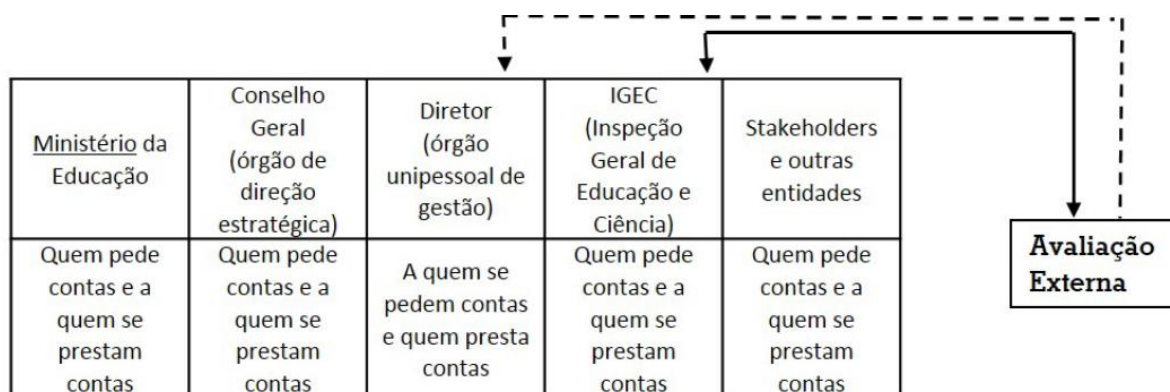
O diretor, como gestor da organização, necessita de articular o seu trabalho, no plano institucional, a nível interno com o conselho pedagógico, conselho administrativo, o conselho geral, com os coordenadores de departamento e de diretores de turma e com os restantes membros da comunidade escolar. A nível externo, necessita de articular o seu trabalho com vários parceiros, entre eles a autarquia, com o intuito de criar parcerias e protocolos que promovam a integração da comunidade local no processo de aprendizagem dos alunos.

Nas escolas públicas o diretor é diariamente confrontado com a necessidade de cumprir as regulamentações legais, as exigências da tutela e as necessidades sociais relativas aos processos de avaliação, prestação de contas e responsabilização e por outro lado surgem as pressões exercidas pelos atores internos e externos da escola que têm expectativas individuais para o desenvolvimento do seu percurso.

Neste contexto surge a problemática da accountability na gestão de uma escola pública, que pode ser definida com “conjunto de mecanismos formais e informais que fazem com que as escolas respondam perante diferentes públicos e parceiros interessados nos resultados da educação, representa um dos maiores desafios que as escolas – e os seus diretores em particular – estão a enfrentar” (Barzanò, 2009, p.28).

O diretor tem que prestar contas e justificar as suas ações e opções quer à tutela e estruturas associadas, quer, de forma mais imediata, à comunidade educativa, nomeadamente aos seus representantes no conselho geral, transformando a sua tarefa num difícil desafio de equilíbrio de interesses que não se compadece com qualquer perfil de diretor.

Figura 1- O diretor (gestor) num contexto de *accountability* múltipla



Fonte: Afonso (2018)

Da análise da figura 1, verificamos que o diretor é o órgão a quem se pedem contas e quem presta contas. Este processo está intimamente ligado com a avaliação externa, realizada pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC) que funciona como pilar para a prestação de contas por parte do Ministério da Educação, exigindo um determinado padrão de qualidade às escolas e ao diretor.

O conselho geral, órgão colegial de direção estratégica é o responsável pelo acompanhamento e a avaliação do funcionamento das escolas, e deste modo é também responsável pela avaliação do diretor.

Assim consideramos que o diretor, enquanto gestor da organização escolar é confrontado com uma dualidade de interesses, por um lado a tutela a exigir uma determinada linha de orientação, em muitos casos virada para a eficiência financeira a todo o custo e o conselho

geral a emanar pressões e expectativas dos diferentes atores da comunidade escolar e local, que muitas vezes vão contra o proposto pela tutela.

Numa altura em que tanto se fala, se escreve e se opina sobre a liderança, importa perguntar até que ponto ela efetivamente existe para além da mera reprodução das lógicas centrais? Mais, como gere o líder a pressão bipolar a que é diariamente submetido, de um lado, a sua total dependência do centro a quem deve prestar contas, de outro, a sua vinculação à identidade profissional e organizacional da escola que representa? [E a resposta da autora conclui:] O paradigma de escola que emerge das instâncias políticas de regulação poderá induzir o desenvolvimento de lideranças cada vez mais desapossadas de sentido estratégico e político e, neste sentido, mais reprodutivas da cultura escolar centralmente difundida. (Torres, 2013, p.74)

Neste contexto o professor diretor assume cada vez mais um papel de gestor controlado pelo poder central devido à legislação e jogo de interesses existente na comunidade escolar, torna-o cada vez mais afastado do interesse corporativista do corpo docente e mais interessado na obtenção de resultados que potenciem a sua gestão.

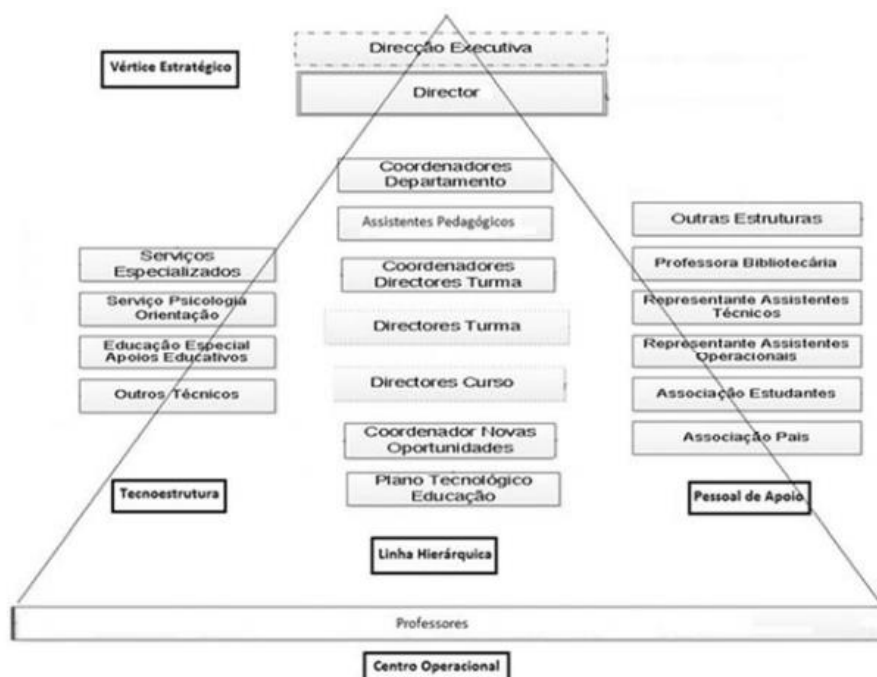
1.2.2. A tecnologia digital como precursor da melhoria dos processos de gestão escolar

A gestão de uma escola ou de qualquer outra organização com características semelhantes, implica uma enorme complexidade de tarefas que muitas vezes estão associados a processos muito burocráticos e enraizados na cultura da organização.

No centro desta panóplia de tarefas e pressões, estão os líderes escolares, na pele do diretor, responsáveis pela identificação e definição de estratégias de mudança que são necessárias para que a sua organização funcione no contexto educativo em que se insere Stuart et al. (2009, cit. por Piedade, 2014).

Como forma de compreender a estrutura organizacional das escolas contemporâneas, Mintzberg (1995, cit. por Ferreira, 2016), propôs um modelo estrutural da escola segundo cinco estruturas: o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio, que está representado na figura 2.

Figura 2 – Representação piramidal das estruturas da organização de uma escola.



Fonte: Ferreira (2016)

O diretor representa o vértice estratégico onde é concentrada toda a gestão e tomada de decisões da organização, supervisão e gestão dos recursos humanos e materiais, coordenação do fluxo de informação, planeamento de atividades e interligação de todos os elementos da organização através da linha hierárquica. Esta linha hierárquica, composta pelas estruturas intermédias, tem como principal função o estabelecimento de ligações entre as diferentes partes constitutivas da organização. É através das estruturas intermédias que passa todo o fluxo de comunicação e trabalho da escola. (Mintzberg, 1995).

Os meios tecnológicos digitais assumem uma importância fulcral no processo de comunicação entre os vários elementos da linha hierárquica da organização escolar. Podemos considerar como exemplo o correio eletrónico, videoconferência, painéis eletrónicos de partilha, sinalização digital de apresentações eletrónicas bem como partilha e trabalho colaborativo de documentos, em que o correio eletrónico é genericamente o processo de comunicação digital mais utilizado.

A utilização de meios digitais como forma de comunicação torna-se uma medida imperativa no contexto da sociedade atual, constatando-se que os documentos digitais partilhados no seio das organizações começam a ser uma prática comum e que apresentam muitas vantagens, mas também alguns constrangimentos. Se considerarmos Ashby (2011), é possível enunciar algumas vantagens tais como: A perda de documentos digitais comparada com documentos em papel é bastante reduzida; O fluxo de trabalho torna-se mais simplificado; Permissão do acesso simultâneo aos documentos por vários utilizadores; Melhoria do trabalho colaborativo entre os membros da organização; Possibilidade de aceder a documentos a partir de qualquer local; Aumento da eficiência e produtividade; Poupança de tempo e custos, nomeadamente os custos de impressão; A mesma autora também refere algumas desvantagens que surgem associadas ao processo de utilização de documentos em formato digital: Resistência por parte dos funcionários, normalmente os mais idosos, relativamente à adoção de novas tecnologias; Necessidade de investimento de software e hardware para permitir o acesso aos documentos digitais; Numa fase inicial será necessário investir em formação para os funcionários da organização.

Cakir (2012, cit. por Piedade, 2014) descreve a necessidade de os diretores escolares assumirem uma 'liderança tecnológica' (*technology leadership*), tornando-os os principais responsáveis pela prioridade dada à integração das tecnologias digitais nas suas escolas. Esta liderança tecnológica implica que o diretor atue como um modelo, providenciando uma linha de orientação e partilhando informações e conhecimentos com os seus liderados, levando-os a utilizar a tecnologia da forma mais eficiente para a organização.

No geral, as tecnologias digitais têm sido reconhecidas pelo seu potencial de interconectividade, eficiência e eficácia, como também de *accountability* (prestação de contas) nas organizações escolares (Yildiz, 2007 cit. por Wittmann et al., 2017). No entanto, segundo Wittmann et al (2017) o papel da introdução das tecnologias digitais nas escolas, acaba por ser ambíguo no desenvolvimento de organizações desburocratizadas. Por um lado, torna as organizações mais eficazes, eficientes e capazes de prestar contas de forma mais célere. No entanto, continuam a demonstrar as mesmas características de qualquer organização burocrática. Com isto é compreensível que o meio em que os processos são realizados pode não alterar a dinâmica burocrática de uma organização, há a necessidade de mudar conceitos estruturais de funcionamento.

De acordo com Fountain (2001, cit. por Wittmann et al., 2017), as tecnologias digitais promovem melhores procedimentos, mas também levam a que ocorra um aumento do número de tarefas, a realizar pelos membros da organização escolar. Este aumento poderá

conduzir a um acréscimo de trabalho a ser realizado num menor espaço de tempo e que, conseqüentemente, apresente informações menos válidas. Torna-se assim imperativo uma utilização das tecnologias digitais coordenada com os objetivos da organização, na melhoria dos processos para uma real desburocratização.

Ainda para Fountain (2001), a maioria das organizações não implementa a total capacidade dos seus sistemas de informação. É também muito comum, que organizações similares, como por exemplo agrupamentos de escolas, utilizem sistemas de informação semelhantes de diferentes modos, promovendo resultados alternativos associados à sua utilização. Assim, compreendemos que a capacidade e potencialidade dos sistemas de informação digitais está intimamente relacionada com os seus utilizadores. Os atores que usam as tecnologias digitais apresentam a sua interpretação, implementação e utilização dessas mesmas tecnologias, com resultados manifestamente diferentes.

1.3. A relevância do Trabalho Colaborativo no processo de gestão Escolar

Os agrupamentos de escolas são organizações com uma diversidade de atores bastante complexa em que os professores atuam como um dos elementos centrais para o desenrolar do processo educativo das crianças e jovens. O trabalho colaborativo entre os docentes, pode ser visto como uma metodologia que visa a melhoria do sistema educacional, quer na atividade letiva, quer na componente organizacional de gestão da organização.

Ao longo dos últimos anos foi criada legislação, pela tutela, com o intuito de fomentar o trabalho colaborativo entre os docentes, nomeadamente, o decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de julho, que procedeu à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 224/2009, de 11 de setembro, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundário. Este Decreto-Lei, no artigo 42.º, ponto 1, refere que:

com vista ao desenvolvimento do projeto educativo, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com o diretor no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente.

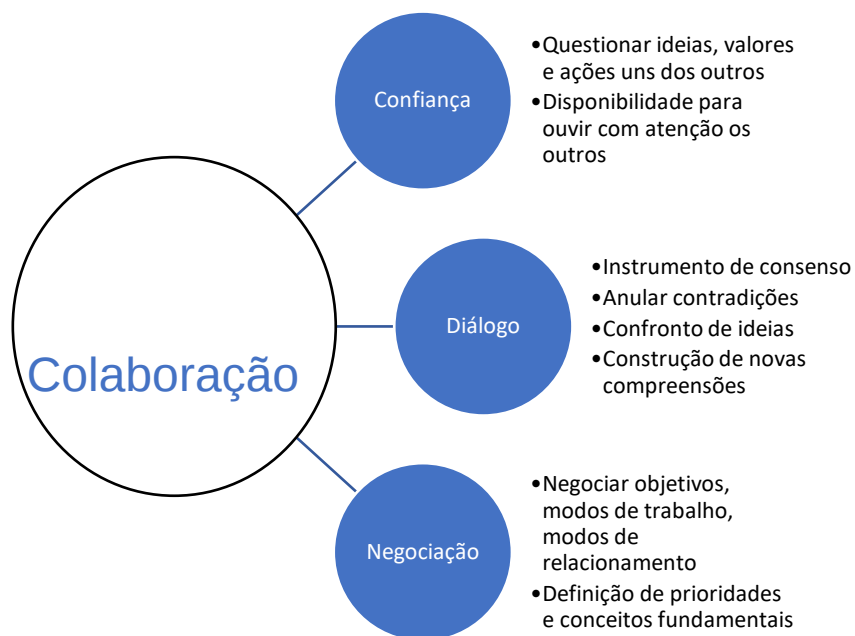
No entanto, o desenvolvimento de metodologias associadas ao trabalho colaborativo, entre docentes, não é de fácil concretização porque o trabalho individual, continua a ser a prática mais implementada nas escolas. Um grande número de autores, identificam a característica, predominantemente, individual do trabalho dos professores, que é potenciada pela cultura profissional e organizacional dos professores e das escolas. Maurice Tardif (2005, cit. por Roldão 2007, p.26), sublinha a este propósito que “embora os professores colaborem uns com os outros, tal colaboração não ultrapassa a porta das classes, isto significa que o essencial do trabalho docente é realizado individualmente”.

No sentido de definir trabalho colaborativo, surge Ribeiro (2009), que afirma ser um processo que envolve pessoas que trabalham em conjunto com objetivos comuns, potenciando o conhecimento e experiência de cada um, com o propósito de desenvolver uma estratégia para enfrentar e ultrapassar as dificuldades da atividade profissional. Também Roldão (2007), refere que o trabalho colaborativo é essencialmente um processo articulado e pensado em conjunto, com o objetivo de atingir determinados objetivos, através da interação dos diferentes saberes e processos cognitivos. Implica conceber uma estratégia que oriente as tarefas e organize adequadamente todos os dispositivos dentro de um determinado grupo, com vista ao sucesso.

Boavida e Ponte (2002) sustentam a ideia, que o simples facto de os professores atuarem em conjunto não é sinónimo imediato de estarmos perante uma situação de colaboração. Na perspetiva dos mesmos autores, o termo colaboração é adequado nos casos em que os diversos intervenientes trabalham conjuntamente, não numa relação hierárquica, mas numa base de igualdade de modo a haver ajuda mútua e a atingirem objetivos que a todos beneficiem. Deste modo, embora na colaboração os papéis dos parceiros possam ser diferenciados e possam existir, à partida, diferenças de estatuto, num grupo fortemente hierarquizado, em que de um lado temos o chefe que dá ordens e do outro os subordinados que as executam, configura-se uma situação de atividade conjunta de natureza não-colaborativa.

O trabalho colaborativo deve ser sustentado por três pilares base, que englobam a confiança, o diálogo e a negociação, como é possível observar na figura 3. Boavida e Ponte (2002).

Figura 3 - Fundamentos para o processo de Colaboração



Adaptado de Boavida e Ponte (2002)

O desenvolvimento de trabalho colaborativo nas escolas, entre todos os atores da organização, apresenta-se como uma mais-valia para a execução dos processos administrativos e educacionais inerentes ao desenrolar do projeto educativo, permitindo assim, enfrentar os enormes desafios que a sociedade atual tem colocado a estas organizações. “A colaboração não se justifica por si própria: ela é um meio para se atingir um fim mais nobre: uma aprendizagem mais rica e mais significativa dos alunos” Lima (2002, p.8).

1.4. A importância que a tecnologia digital tem no desenrolar do processo de gestão nomeadamente na utilização de plataformas colaborativas digitais.

O trabalho colaborativo assenta em interações que podem ser desenvolvidas em ambientes presenciais e virtuais e é, hoje, mediado essencialmente por plataformas assentes em tecnologias digitais. A aplicação das tecnologias digitais nas escolas, tem produzido uma enorme alteração nos cenários educativos, afetando tanto ao nível dos conteúdos como do processo de ensino e aprendizagem, permitindo uma difusão da informação e o estabelecimento de interações diversificadas entre os diferentes atores do processo educativo.

De acordo com Silva (2007), as plataformas digitais colaborativas fornecem uma infraestrutura facilitadora de comunicação e colaboração entre docentes, permitindo-lhes partilhar recursos e materiais pedagógicos e envolverem-se em grupos virtuais de trabalho. Permitem ainda que os conteúdos fornecidos na sala de aula possam ser partilhados com os alunos, promovendo a continuidade da aprendizagem no espaço e no tempo. Segundo Rada (2004, citado por Silva 2007, p. 39), “as plataformas de colaboração educativa agregam dimensões importantes, como a gestão colaborativa de projetos com aplicações e funcionalidades específicas. Muitos estudantes e professores podem trabalhar em rede, conjuntamente, sobre o mesmo tema”.

A utilização de plataformas digitais como a *Google Drive*, associada à *Google Suite for education*, surge neste contexto como uma ferramenta essencial para a melhoria da qualidade da comunicação interna e do trabalho colaborativo entre docentes nos agrupamentos de escolas. Permite que um documento seja editado por mais de um utilizador, de forma síncrona ou assíncrona e que esteja disponível para todos, possibilitando o acesso aos documentos em qualquer local, desde que tenha acesso à internet.

2. Problema e questões de Investigação

2.1. Definição do Problema de Investigação

Formular um problema de investigação é “definir o fenómeno em estudo através de uma progressão lógica de elementos, de relações, de argumentos e de factos”, afirma Fortin (1999, p. 62).

Atualmente, os processos educativos e as tecnologias de informação digitais não se conseguem desassociar. A enorme proliferação da internet e o surgimento de plataformas digitais que permitem processos de partilha de informação extremamente eficazes, tem conduzido ao surgimento de ecossistemas digitais facilitadores dos processos de gestão da comunicação e de otimização de procedimentos internos no seio das organizações.

Assim, estes contextos levam-nos a questionar se a utilização destas tecnologias digitais, poderá ser um fator positivo para o desenvolvimento de novas metodologias, associadas ao processo de comunicação entre docentes e à modificação do funcionamento organizacional de uma escola.

2.2. Questão de Investigação e Objetivos

2.2.1. Questão de Investigação

Em que medida a utilização de tecnologias digitais, promotoras do trabalho colaborativo e integradas no processo de gestão, contribuirá para a melhoria da comunicação entre docentes e da gestão de processos de um agrupamento de escolas.

2.2.2. Objetivos da Investigação

- Perceber se a utilização dos recursos digitais, construídos através da *Google Drive*, produziu melhorias nos processos de gestão de um agrupamento de escolas.
- Avaliar em que medida a utilização das plataformas de partilha de documentos, como a *Google Suite*, poderá influenciar positivamente a comunicação entre docentes de um agrupamento de escolas.

- Analisar o grau de satisfação, sentido pelos docentes, na utilização do recurso de partilha de documentos fundamentais, ao processo educativo dos alunos de um agrupamento de escolas.

3. Metodologia

Este capítulo pretende fornecer o enquadramento e justificação da metodologia adotada na abordagem à problemática em estudo, clarificando as escolhas para a recolha e tratamento dos dados.

Iniciaremos com a descrição do paradigma investigativo e da escolha metodológica, de forma a compreender as vantagens e limitações dos caminhos de investigação por nós seguidos. Segue-se a descrição das técnicas de recolha de dados utilizadas no estudo de caso e a apresentação dos instrumentos de recolha utilizados, no trabalho de campo. Por fim, é descrita a forma como se efetuou a análise dos dados empíricos recolhidos.

3.1. Paradigma

De acordo com Coutinho (2006) o paradigma de uma determinada investigação pode ser definido como um guião para a investigação, ou seja, é o equacionar dos motivos que levam o investigador a desenvolver a sua pesquisa. Ainda segundo Coutinho (2014, p.7) o paradigma é considerado como “um conjunto de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico”. Assim, segundo a mesma autora, pretende-se uma concordância de conceitos e processos metodológicos para a investigação, de modo a ser implementada uma legitimação dos resultados dentro da comunidade de investigadores.

Das várias leituras efetuadas podemos considerar quatro paradigmas de investigação: quantitativo (também designado positivista ou behaviorista), qualitativo (também designado hermenêutico, naturalista ou construtivista), investigação-ação e interpretativo. A investigação qualitativa é considerada por Denzin & Lincoln (1994, cit por Aires, 2015, p.14) como um processo “multimetódico que envolve uma abordagem interpretativa e naturalista do sujeito de análise”. Também, Bogdan & Biklen (1994, p.16) reforçam que as “questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, mas são formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural.”

Os estudos de natureza qualitativa, podem ser baseados em cinco características principais, segundo Bogdan & Biklen (1994, p.47-50):

- o investigador é o “instrumento” principal de recolha de dados que se processa no seu ambiente;
- a descrição antecede a análise de dados;

- o processo é mais importante que “os resultados e produtos”;
- a análise de dados é feita de forma indutiva;
- o mais importante é o significado do que é investigado.

Tendo em conta que o nosso objetivo passa pela análise e descrição do sistema de partilha de documentos estruturantes para o processo educativo dos alunos de um agrupamento de escolas, associado à plataforma *Google Suite for education* e a sua implicação na gestão da comunicação, liderança e cooperação dos docentes, consideramos que o paradigma qualitativo é o mais adequado.

3.2. Métodos

Para a realização do nosso processo de investigação, adotamos como ferramenta metodológica o estudo de caso, pois, pretendemos conhecer um determinado fenómeno e as suas implicações com um grau de profundidade bastante elevado. De acordo com Ponte (2006), o estudo de caso é essencialmente uma investigação empírica, baseada num trabalho de campo ou análise documental que apresenta uma componente descritiva muito bem vinculada. Ainda segundo Ponte (2006, p. 8), “este tipo de investigação não é experimental. Usa-se quando o investigador não pretende modificar a situação, mas compreendê-la tal como ela é.”

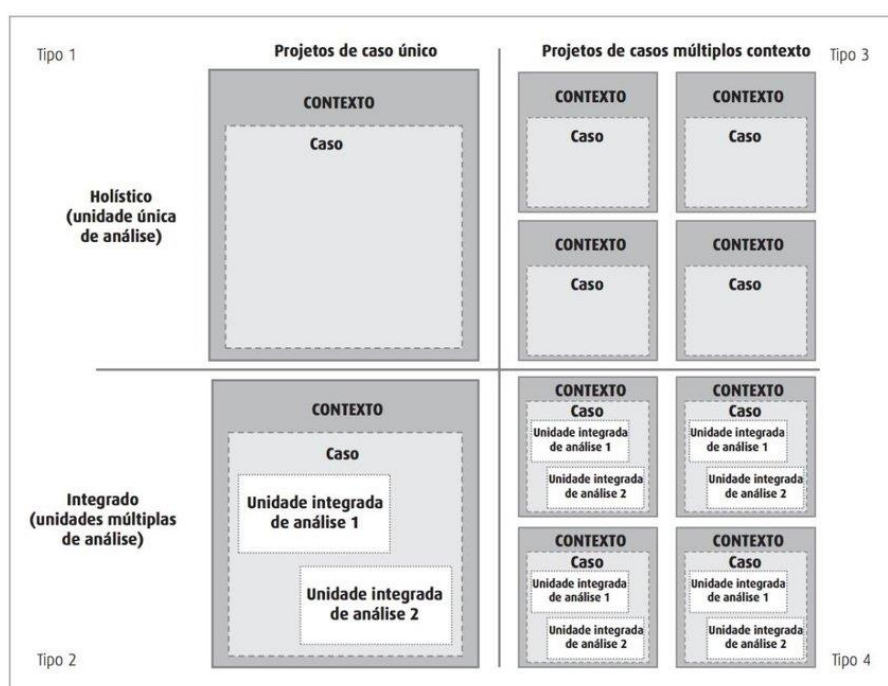
Segundo Yin (2003), os estudos de caso podem ser classificados de acordo com o seu objetivo, em exploratórios, descritivos ou analíticos. Os exploratórios, têm a finalidade de obter informação preliminar acerca de um objeto de interesse, para que se possa construir questões e hipóteses a serem estudadas em estudos consequentes. Os fundamentalmente descritivos, têm como propósito essencial descrever, isto é, dizer simplesmente “como é” o caso em estudo. E, finalmente, podem ser analíticos, quando procuram problematizar o seu objeto, construir ou desenvolver nova teoria ou confrontá-la com teoria já existente.

Ainda de acordo com Yin (2003, p.36), é possível diferenciar os estudos de caso em múltiplos ou únicos, tendo em conta se incidem sobre vários casos escolhidos de forma criteriosa ou de um único caso. Os casos únicos, como esta investigação, têm como vantagem possibilitar um maior aprofundamento de análise, mas, no entanto, acabam por ser limitantes em relação à possibilidade de generalizar as conclusões obtidas decorrentes da falta de representatividade, que um só caso possa apresentar, pondo em causa a

validade externa. Como forma de colmatar algumas das limitações dos estudos de caso únicos ou isolados, Yin (2003, p. 34) propõe o recurso ao suporte teórico, que no nosso plano de investigação foi tida em conta na análise efetuada ao processo de partilha de documentos, através da *Drive da Google Suite*, da organização escolar selecionada.

A figura 4, ilustra a perspetiva de estudos de caso único, múltiplo, holístico e integrado. Esta pesquisa de investigação implicará o recurso a um estudo de caso único holístico por analisar uma única organização e o seu plano de partilha de documentos, como forma de gestão da informação relevante dos seus alunos.

Figura 4- Tipos básicos de projeto para estudo de caso



Adaptado de Yin (2003, p.40)

Como refere Yin (2003, p.13), um estudo de caso “investiga um fenómeno contemporâneo no seu meio natural”, tencionamos assim, que esta pesquisa, por meio de um estudo de caso único, permita fazer uma análise e consequente compreensão das implicações no trabalho dos docentes, na gestão e liderança de um agrupamento de escolas, utilizando o processo de partilha de documentos, associado à *Google Drive da Google Suite*, de documentos indispensáveis para o processo educativos dos alunos e do trabalho administrativo dos docentes.

3.3. Técnicas de recolha de dados

Segundo Coutinho (2006, p.99), a recolha de dados originais por parte do investigador é um processo fundamental em qualquer plano de investigação, quer ele seja qualitativo, quantitativo ou multi metodológico.

Quivy & Campenhoudt (2005), consideram que as técnicas de recolha de dados se podem subdividir consoante a observação seja direta ou indireta. No caso de observação direta, em que o investigador procede diretamente à recolha da informação sem qualquer intervenção de terceiros, devem ser construídos guias de observação com base em indicadores que o investigador considere pertinentes para o seu processo de investigação. Ainda segundo os mesmos autores, na observação indireta, “o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada”, utilizando instrumentos de observação como questionários ou guiões de entrevista que permitam a recolha da mesma.

A recolha de dados do nosso projeto de investigação iniciou-se com a análise dos documentos estruturantes do agrupamento de escolas em estudo. Posteriormente, foi realizada uma minuciosa observação do sistema, implementado no agrupamento de escolas, relativo à partilha de documentos fundamentais para o processo educativo dos alunos, através da plataforma *Google Suite*. Após esta fase inicial, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário a todos os docentes do agrupamento e de uma entrevista por *focus group* a cinco professores de vários níveis de ensino, com o objetivo de compreender as implicações que este sistema tem nos processos de gestão e comunicação entre os vários docentes.

3.4. Instrumentos de recolha

3.4.1. Análise documental

A análise de documentos é um instrumento amplamente utilizado em investigações de cariz educacional, que segundo Bell (2005, p.123) pode ser usada segundo duas perspetivas:

- “*source oriented’ approach*”, funcionando como método de pesquisa central, ou mesmo exclusivo, de um projeto e, neste caso, a natureza dos documentos são o alvo de estudo por si próprios permitindo gerar as questões centrais para a investigação.

- “*problem-oriented approach*”, que sendo a mais comum entre os investigadores, permite complementar a informação obtida por outros métodos, esperando encontrar-se nos documentos informações úteis para o objeto em estudo;

A pesquisa documental, entendida como fonte de evidências e conhecimento, foi realizada através da consulta de alguns dos documentos fundamentais do agrupamento. Procedeu-se, assim, à leitura e análise do projeto educativo, regulamento interno e plano anual de atividades disponibilizados no portal do agrupamento na Internet. Deste modo, foi possível aprofundar o conhecimento sobre a instituição relativamente à sua organização, contexto educativo e diretrizes orientadoras do processo de ensino aprendizagem preconizadas pelas estruturas de liderança.

Ainda nesta fase procedeu-se à descrição e análise da plataforma *Google Suite* e respetivos documentos criados pela direção do agrupamento, com o intuito de compreender a relação entre as necessidades da instituição escolar e as mais valias que a implementação deste sistema de partilha trouxe. Com base nos dados recolhidos procedemos à construção de um inquérito por questionário a todos os docentes do agrupamento.

3.4.2. Questionário

O Inquérito por questionário segundo Quivy & Campenhoudt (2005, p.188) é um instrumento que,

permite colocar um conjunto de questões a um número significativo de indivíduos que são representativos de uma determinada população. As questões podem ser relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema.

As principais vantagens, deste processo de recolha de dados, de acordo com Quivy & Campenhoudt (2005, p. 189) reside na possibilidade de quantificar um elevado número de dados e realizar inúmeras análises correlacionais.

A construção do inquérito por questionário, que se encontra em apêndice (apêndice I), foi definida em função dos destinatários e dos parâmetros a verificar. As questões formuladas foram na sua maioria fechadas, em que o entrevistado assinalava uma ou várias das opções propostas. Estas questões, segundo Gonçalves (2004, p.84) devem ser fáceis de compreender, preencher, tratar, interpretar e quantificar, para que não impliquem uma análise de conteúdo. Foram ainda formuladas algumas questões abertas, que ainda de acordo com Gonçalves (2004, p.84), o entrevistado é livre de responder o que bem entender, permitindo que o investigador obtenha uma vasta gama de informações, implicando uma maior complexidade de análise.

O inquérito por questionário foi distribuído a todos os docentes do agrupamento de escolas em estudo utilizando a plataforma *Google Suite*, através da aplicação *Forms*. A sua disponibilização foi antecedida do envio de um email, onde constava um breve texto com as informações indispensáveis para o correto preenchimento, o objetivo do instrumento de recolha de informação e o *link* para aceder ao questionário (apêndice II).

O objetivo principal deste instrumento foi o de analisar o impacto do processo de partilha de documentos através da *Google Drive* no agrupamento de escolas e compreender o grau de satisfação relativamente ao funcionamento, utilidade e constrangimentos na utilização da plataforma, como forma de partilha de informação e comunicação interna.

Como forma de proceder ao tratamento dos dados recolhidos pelas questões abertas do questionário, procedemos à codificação dos professores respondentes, consoante a ordem de entrada da resposta, no *Google Forms*. Deste modo, foram definidos números para os professores, desde o número 1 ao 115. A título de exemplo, o professor 14, foi o décimo quarto a responder ao questionário.

3.4.3. Focus Group

A utilização de entrevista coletiva através de *focus group* é uma técnica de recolha de dados que segundo Krueger & Casey (2015, p. 32), permite “recolher dados qualitativos junto de um grupo de pessoas criteriosamente selecionadas, que apresentem determinadas características comuns relacionadas com o tema do projeto de investigação”. Ainda segundo os mesmos autores, o dinamizador, do *focus group*, deverá potenciar um ambiente de conversação permissiva entre os vários intervenientes, fomentando uma participação ativa e sem pressões do grupo, de forma a potenciar a partilha de todas as perceções e pontos de vista.

Os *focus group* podem ser utilizados em diferentes momentos do processo de recolha de dados de uma investigação, nomeadamente: numa fase inicial permitem um aprofundar do conhecimento sobre a linguagem, conceitos e factos do objeto em estudo, possibilitando orientar o sentido do processo de investigação; noutras fases, após a utilização de outros métodos, permite a interpretação de dados anteriormente recolhidos ou ainda desenvolver recomendações para futuros estudos. (Krueger & Casey, 2015).

No presente processo investigativo, a entrevista por *focus group* foi realizada a um grupo de cinco docentes, escolhidos de forma aleatória, mas que incluíssem todos os ciclos de escolaridade. O principal objetivo deste procedimento foi o de esclarecer algumas questões que não obtiveram respostas consensuais no inquérito por questionário, anteriormente realizado a todos os docentes do agrupamento. Para a aplicação da entrevista de grupo foi elaborado pelos investigadores um guião de entrevista (apêndice III), que permitiram um confronto de ideias dos diferentes participantes.

Procedeu-se à codificação dos referidos professores com a seguinte designação:

Professor A (3.º ciclo do ensino básico e ensino secundário), **Professor B** (1.º ciclo do ensino básico), **Professor C** (ensino secundário e ensino profissional), **Professor D** (3.º ciclo do ensino básico) e **Professor E** (2.º e 3.º ciclo do ensino básico). Os docentes selecionados, foram convidados a participar na reunião através de um email, que se encontra no apêndice IV. A referida reunião realizou-se à distância, com o auxílio da plataforma zoom, o que permitiu a gravação do seu conteúdo de forma mais eficaz.

3.5. Análise dos dados

A análise dos dados recolhidos pode considerar-se temática, em que procuramos encontrar padrões e desvios através de um processo de triangulação de dados. Segundo Afonso (2005, p.73) a utilização da triangulação permite enfrentar “a complexidade das situações estudadas”, controlando “a validade dos investigadores”, significados expressos nas narrativas, descrições e interpretações. Salientamos que os dados recolhidos no inquérito por questionário permitiram a construção do guião de entrevista do *focus group*, que incidiu, maioritariamente, nas questões que obtiveram respostas menos consensuais. Convém, ainda, referir que os dados recolhidos pelos vários instrumentos foram relacionados com os conceitos que constam da fundamentação teórica.

De acordo com Bardin (2011, p.124), as diferentes fases de análise de conteúdo, organizam-se em torno de três polos cronológicos:

- a) pré-análise;
- b) exploração do material;
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos dados.

Ainda segundo Bardin (2011), a pré análise é “a fase de organização propriamente dita”, correspondendo ao momento onde o investigador procura encontrar um plano de ação para realizar a sua análise. A exploração do material corresponde à fase em que são aplicadas as decisões tomadas, resultando de um processo de codificação, decomposição ou enumeração de dados. A última fase implica o tratamento dos resultados de modo a serem significativos e válidos.

4. Caracterização do contexto em estudo

A organização em estudo é um agrupamento de escolas do ensino público localizado na área metropolitana de Lisboa. Presta serviço educativo desde a educação pré-escolar à formação do ensino regular de nível secundário e ensino secundário profissional nas áreas das ciências informáticas, com dois cursos. A sua oferta educativa contempla ainda: apoio a alunos com necessidades educativas especiais, com especial destaque para a existência de duas unidades de multideficiência (numa escola do 1.º ciclo do ensino básico e outra numa escola de 2.º e 3.º ciclos de ensino básico) e apoio a alunos com português língua não materna (PLNM).

Passamos a descrever os constituintes desta organização escolar como parte integrante deste agrupamento:

4.1. Docentes do agrupamento

Tabela 3 - Relação de Docentes do Quadro e Contratados do agrupamento

Ano Letivo	Nº Docentes do Quadro	Nº Docentes Contratados	Total Docentes
2013-2014	174	14	188
2014-2015	171	28	199
2015-2016	163	35	198
2016-2017	168	39	207
2017-2018	168	44	212
2018-2019	168	44	212
2019-2020	167	48	215
2020-2021	166	52	218
2021-2022	171*	57*	228*

*valor apurado no final do mês de março de 2022

Fonte: BIME (Base de informação Ministério da Educação, 2022)

O agrupamento tem 171 docentes do quadro de escola e 57 contratados. O número de professores contratados tem vindo a aumentar nos últimos anos, resultado do acréscimo de alunos e também do aumento de horas de redução dos docentes de quadro. A maioria dos professores do quadro de escola (65%) têm mais de 50 anos de idade.

4.2. Alunos do agrupamento

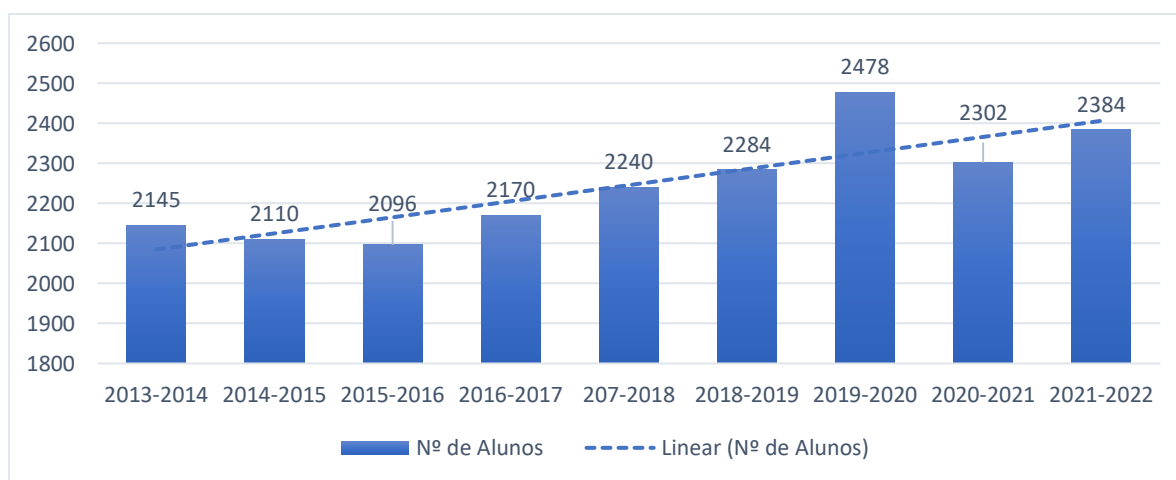
O agrupamento apresenta no corrente ano, 2384 alunos distribuídos pelos vários anos letivos desde o pré-escolar até ao 12.º ano, conforme se pode verificar na tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição dos alunos por nível de escolaridade

Ano Letivo	N.º Alunos	Distribuição (%)
Pré-escolar	114	4,8%
1.ºCiclo	483	20,3%
2.ºCiclo	212	8,9%
3.ºCiclo	846	35,5%
Secundário	587	24,6%
Profissional	142	5,9%
Total	2384	

Fonte: BIME (Base de Informação Ministério da Educação, 2022)

Gráfico 1 - Evolução do número de alunos do agrupamento



Fonte: BIME (Base de Informação Ministério da Educação, 2022)

Constata-se, através do gráfico 1, que o número de alunos tem tido uma tendência de subida, resultado do desenvolvimento urbanístico da região onde se encontra o

agrupamento e da localização privilegiada em relação à rede de transportes. O agrupamento encontra-se, neste momento, com a taxa de ocupação máxima.

4.3. Infraestruturas

O agrupamento é constituído por:

- a) duas escolas do 1.º ciclo do ensino básico com valência de jardim de infância
- b) uma escola do 1.º ciclo do ensino básico
- c) uma escola do 2.º e 3.º ciclo
- d) uma escola do 3.º ciclo, ensino secundário e profissional.

Tabela 5 - Caracterização das escolas do agrupamento

Escola	Valências	N.º Turmas
A	3.º ciclo, secundário e profissional	47
B	2.º ciclo e 3.º ciclo	26
C	Jardim infância e 1.º ciclo	8
D	Jardim infância e 1.º ciclo	12
E	1.º ciclo	4
Total Turmas		97

Fonte: BIME (Base de Informação Ministério da Educação, 2022)

As escolas estão dispersas por uma área geográfica abrangente, estando distanciadas entre si por alguns quilómetros.

4.4. Sistema de partilha de documentos

Como forma de melhorar o fluxo de informação, de dados fundamentais do processo pedagógico dos alunos, entre os vários docentes do agrupamento em estudo, surgiu a necessidade de “construir” uma plataforma que potenciase essa partilha. O agrupamento utiliza a plataforma *Google Suite*, que apresenta uma enorme variedade de aplicações potenciadoras de comunicação. A *Google Drive* surgiu como solução para criar um sistema de partilha de documentos entre professores, que fomentasse o trabalho colaborativo e melhorasse a facilidade de acesso aos mesmos documentos.

O **Dossiê de Turma** foi desenvolvido com o objetivo de permitir criar uma base de informação específica de cada turma veiculando, desta forma, um modo de comunicação mais eficaz e dinâmico entre todos os docentes e o diretor de turma.

O Dossiê de Turma apresenta quinze separadores principais, onde é disponibilizada informação que permite a qualquer professor do conselho de turma ter acesso aos dados essenciais do processo pedagógico dos alunos da turma, como por exemplo propostas de apoio educativo, plano de atividades da turma, planta da sala de aula, horário da turma, contactos de todos os alunos e respetivos encarregados de educação, a caracterização da turma, entre outros.

[illegible]

33

Figura 6 – Dossiê de Turma – Separador da monitorização e balanço das medidas de suporte à aprendizagem.

Fonte: *Google Drive* do Agrupamento de Escolas em estudo

Podemos verificar ainda, na figura 7, mais um separador do ficheiro Dossiê de Turma, em que é partilhado a planta de sala de aula da turma.

Figura 7 – Dossiê de Turma, separador da planta da turma

Dossiê de Turma 21-22 ☆ 📄 ☁

Ficheiro Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Extensões Ajuda [A última edição ocorreu há 4 minutos](#)

100% | R\$ % .0 .00 123 | 11 | B I S A | 🔍 📏 📐 📑 📊 📈 📉 📊 📈 📉

fx

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P																																													
REPÚBLICA PORTUGUESA EDUCAÇÃO ESCOLA PLANTA DA TURMA ANO LETIVO: 2021/2022 ANO DE ESCOLARIDADE: TURMA: PLANTA <table border="1"> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>																																																											

1.TURMA

2.CT

1.2.Ed.Esp.

1.1.PLANTA

3.PAT

4.S. ESTUDO

4.1.+ S

Fonte: Google Drive do Agrupamento de Escolas em estudo

O **Plano Semanal de Trabalho**, surgiu da necessidade de articular as atividades letivas com os encarregados de educação durante o primeiro confinamento, associado à pandemia de SarCov-2. Neste contexto o PST foi um instrumento indispensável de comunicação sobre a planificação das atividades letivas e de fornecer feedback, aos encarregados de educação, sobre a avaliação das tarefas desenvolvidas pelos seus educandos. Após o confinamento, o diretor do agrupamento considerou que a continuidade deste documento seria uma mais-valia para o processo de gestão do percurso escolar dos alunos do agrupamento, de forma a potenciar a comunicação escola-família, garantindo uma maior responsabilização de ambas as partes.

O documento está disponível aos professores do conselho de turma, incluindo professores de apoio e professores tutores a partir de uma pasta partilhada pela direção do agrupamento na *Google Drive*. O seu preenchimento é semanal e está ligado a um documento individual que permite a cada encarregado de educação visualizar as informações constantes no plano semanal de trabalho relativas ao seu educando. Como é possível observar através da figura

8, os docentes, no início de cada semana, disponibilizam no documento os conteúdos programáticos e as atividades/tarefas que irão desenvolver com os alunos. No final de cada semana os professores indicam, para cada aluno o cumprimento das tarefas propostas, permitindo aos encarregados de educação terem acesso aos dados do seu educando através de um ficheiro partilhado.

Figura 8 – Plano Semanal de Trabalho (PST)

11A PST 21-22

Fonte: Google Drive do Agrupamento de Escolas em estudo

O documento **Plano Individual do Aluno (Pi)**, foi elaborado como resposta à alteração legislativa, que ocorreu com a introdução do Decreto-Lei 54 de julho de 2018 que estabelece o regime jurídico da educação inclusiva. Neste sentido o agrupamento desenvolveu um documento que inclui todas as medidas de inclusão à aprendizagem, aplicadas aos alunos que demonstrem dificuldades. Promovendo, ainda, a monitorização dessas mesmas medidas, em que os professores e os encarregados de educação estejam incluídos.

Como se pode ler no Decreto-Lei 54 de julho de 2018, no artigo 5.º, pontos 1, 3 e 4:

1. As escolas devem incluir nos seus documentos orientadores as linhas de atuação para a criação de uma cultura de escola onde todos encontrem oportunidades para aprender e as condições para se realizarem plenamente, respondendo às necessidades de cada aluno, valorizando a diversidade e promovendo a equidade e a não discriminação no acesso ao currículo e na progressão ao longo da escolaridade obrigatória.

3 - As linhas de atuação para a inclusão devem integrar um contínuo de medidas universais, seletivas e adicionais que respondam à diversidade das necessidades de todos e de cada um dos alunos.

4 - As escolas devem, ainda, definir indicadores destinados a avaliar a eficácia das medidas referidas no número anterior.

O Pi, figura 9 e 10, é assim, um ficheiro partilhado entre os docentes do conselho de turma que contém informação sobre o percurso escolar do aluno. Este documento é preenchido, no final de cada período letivo, pelos professores que necessitem de comunicar dificuldades e promover atividades de recuperação de aprendizagens associadas ao percurso educativo do aluno. No final de cada ano letivo este documento será impresso e colocado no processo individual do respetivo aluno.

Figura 9 – Plano Individual do Aluno (Pi).

The screenshot shows a Google Drive spreadsheet titled "PLANO INDIVIDUAL DO ALUNO (PI)". The spreadsheet is organized into columns A through I. The header row (row 1) contains the following information:

- Column A: REPÚBLICA PORTUGUESA EDUCAÇÃO
- Column B: PLANO INDIVIDUAL DO ALUNO (PI)
- Column C: DIRETOR DE TURMA: Jorge Fernandes
- Column D: ANO LETIVO: 2020-2021
- Column E: ANO/ TURMA: 10 A

The main body of the spreadsheet is divided into two main sections:

- 5. ENVOLVIMENTO DO ALUNO** (Columns A-E): This section tracks the student's involvement in learning. It includes a table with the following rows:

Atividade	Superado
Estudar diariamente as matérias dadas	
Cumprir, em casa, um horário de estudo	
- 6. INDICADORES DE COLABORAÇÃO DO EE COM A ESCOLA** (Columns F-I): This section tracks the student's collaboration with the school. It includes a table with the following rows:

Indicador	Superado
Contacto regular com o Titular de Turma/Diretor de Turma	

The bottom of the spreadsheet shows a navigation bar with tabs for different educational levels: Guião, Listas, 1ºCiclo, 2ºCiclo, 3ºCiclo, Secundário (selected), and Profissional.

Fonte: Google Drive do Agrupamento de Escolas em estudo

Figura 10 – Plano individual do aluno, medidas e dificuldades por disciplina.

Google Sheets interface showing a student's individual plan, measures, and difficulties by discipline.

Menu: Ficheiro, Editar, Ver, Inserir, Formatar, Dados, Ferramentas, Extensões, Ajuda. Última edição foi efetuada em 20 de dezembro de 20...

Format: 100%, R\$, %, .0, .00, 123, 11, B, I, S, A, [Icons]

A	B	C	D	E	F	G	H	I
	3. MEDIDAS SELETIVAS	1ºP	2ºP	3ºP	4. MEDIDAS ADICIONAIS	1ºP	2ºP	3ºP
	Observações:				Observações:			
DISCIPLINA	1. DIFICULDADES	1ºP	2ºP	3ºP	2. MEDIDAS UNIVERSAIS	1ºP	2ºP	3ºP
	Classificação:	8	9	10				
Matemática	Aquisição e aplicação de conhecimentos	Início	Melhorou	Melhorou	- Trabalho de pares	Início	Mantém	Concluído
	Raciocínio lógico-abstrato	Início	Mantém	Melhorou	- Reforço positivo	Início	Mantém	Concluído
					- Fazer revisões utilizando questões semelhantes às dos testes	Início	Mantém	Concluído
					- Revisão e repetição	Início	Mantém	Concluído
					- Apoio	Início	Mantém	Mantém

Bottom bar: +, [Menu], Guião, Listas, 1ºCiclo, 2ºCiclo, 3ºCiclo, Secundário, Profissional

Fonte: Google Drive do Agrupamento de Escolas em estudo

O documento **Agenda do Professor** foi desenvolvido pela Direção do agrupamento, com a finalidade de facilitar a organização das tarefas não letivas dos docentes e evitar falhas no processo burocrático.

Este documento é partilhado com todos os professores do agrupamento possibilitando aos docentes o conhecimento do serviço associado à sua atividade não letiva, como por exemplo, lançamento de propostas de classificação, envio de avaliação intercalar ou preenchimento de outros documentos associados à atividade de diretor de turma ou de outros cargos. Neste documento é, ainda, possível consultar o mapa da sala de estudo do professor, ver todos os emails institucionais associados a todos os professores e verificar ligações para a página interna do agrupamento.

Figura 11 – Agenda do professor

Ficheiro Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Extensões Ajuda A última edição ocorreu em 17 de dezembro de 2021

100% 123

MAPA DE SERVIÇO ANO LETIVO: 2021-2022

Descrição do serviço	Avaliação Intercalar		Lançamento das propostas de Classificação		Preenchimento PI (Plano Individual) e Balanços (Apoio, PES, PAA...)		DT - Envio da documentação aos EE	
Meio/ Local/ Documento	E360		E360		Drive - Pasta da Turma		Email da direção de turma	
Prazo	8-nov.		15-dez.		48h antes do CT		23-dez.	
Observações								
Nome do Professor	Distribuido em	Cumprido em	Distribuido em	Cumprido em	Distribuido em	Cumprido em	Distribuido em	Cumprido em
	21-out.	2-nov.	30-nov.	17-dez.	30-nov.	17-dez.	Não aplicável	

Professor Contac.Profs SalaEstudo Ligações

Fonte: Google Drive do Agrupamento de Escolas em estudo

Após ter sido dado a conhecer a caracterização genérica do agrupamento e do sistema de partilha de documentos através da *Google Drive*, analisaremos os dados obtidos pelos instrumentos de recolha de informação, aplicados aos docentes.

5. Descrição e Análise dos dados

Neste capítulo pretendemos apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos através dos instrumentos de recolha de dados, já descritos em capítulo anterior, com o intuito de compreender as perceções dos docentes sobre a efetiva utilidade do sistema de partilha de documentos em utilização.

Os dados apresentados foram subdivididos de acordo com a estrutura do instrumento de recolha utilizado. Numa primeira fase são apresentados os resultados respeitantes ao inquérito por questionário, aplicado aos docentes do agrupamento, em que são analisados os dados alusivos ao funcionamento da plataforma *Google Suite* e aos documentos desenvolvidos e partilhados pela direção do agrupamento. Numa segunda fase são apresentados os resultados associados a uma entrevista por *focus group*, a cinco docentes, promovendo uma melhor compreensão das vantagens e das situações problemáticas detetadas na análise dos questionários.

5.1. Análise dos Questionários

Foi realizado um inquérito por questionário a todos os docentes com componente letiva, do agrupamento em estudo, utilizando a ferramenta Formulários da plataforma *Google Suite*. O referido questionário foi enviado a 200 docentes, obtendo-se 115 respostas, que corresponde a 57,5 % da amostra.

5.1.1. Caracterização da Amostra

Gráfico 2 - Faixa Etária da Amostra

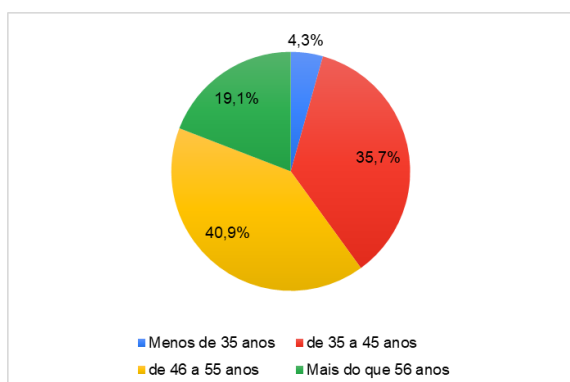
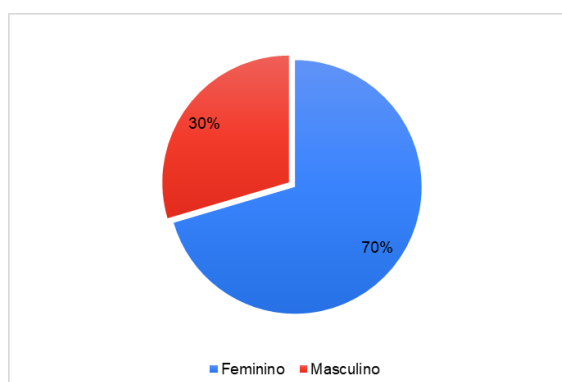
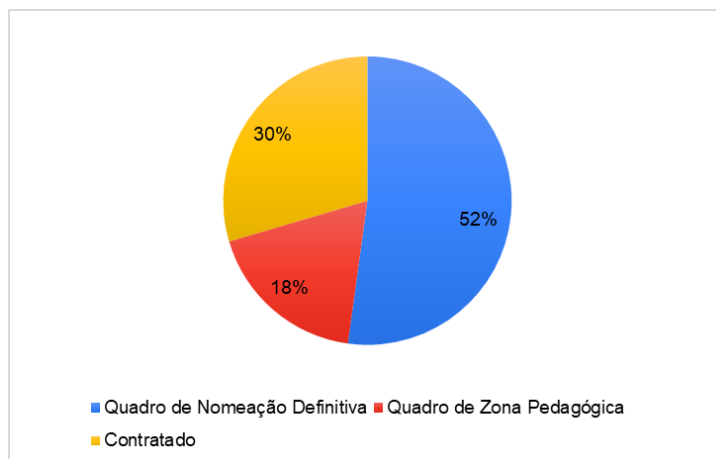


Gráfico 3 - Género da Amostra



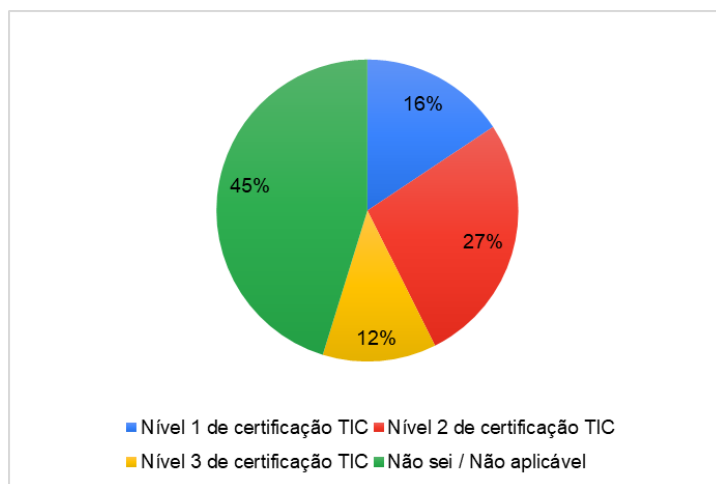
Através dos gráficos 2 e 3 é possível verificar que a maioria dos docentes (70%) é do género feminino e que mais do que 50% dos docentes apresentam uma idade superior a 46 anos, em linha com o envelhecimento da classe de docentes da escola pública.

Gráfico 4 - Situação profissional dos docentes



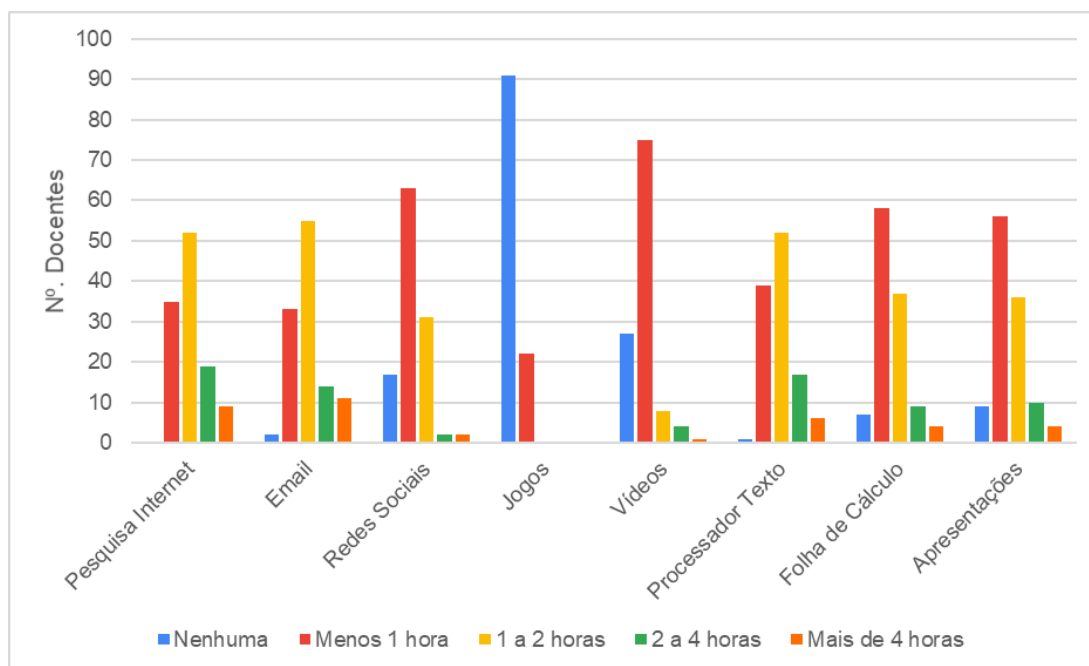
Da análise do gráfico 4, comprova-se que o corpo docente do agrupamento é estável, em que metade dos docentes são do quadro de nomeação definitiva.

Gráfico 5 - Certificação TIC dos Docentes do Agrupamento



A certificação TIC, tendo em conta o gráfico 5, situa-se maioritariamente no nível 2. É de salientar que quase 45% dos docentes inquiridos não têm conhecimento da sua certificação.

Gráfico 6 - Utilização diária de ferramentas no computador

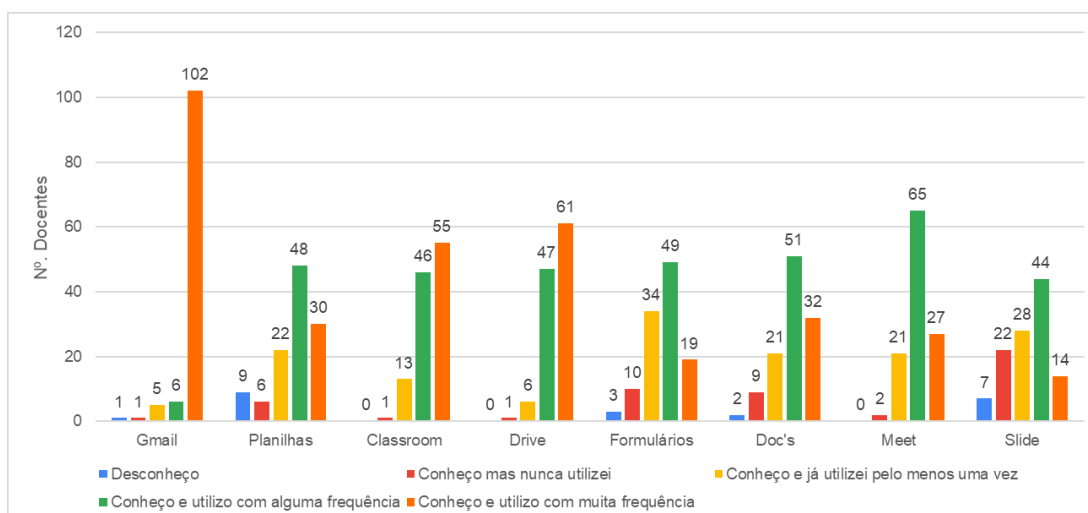


Analisando o gráfico 6, destacamos que as ferramentas digitais associadas à pesquisa na internet e email são as mais utilizadas pelos docentes. Por outro lado, os jogos e os vídeos, apresentam valores mais baixos de utilização diária.

5.1.2. Caracterização da Plataforma *Google Suite*

A plataforma *Google Suite*, é um conjunto de ferramentas de trabalho disponibilizadas pela empresa *Google* a todos os professores, assistentes técnicos e assistentes operacionais do agrupamento em estudo.

Gráfico 7 - Grau de conhecimento das ferramentas da plataforma Google Suite



Constatamos que a ferramenta *Gmail* da plataforma *Google Suite* é de longe a mais conhecida e utilizada por todos os professores. Destacam-se ainda as ferramentas *Classroom* e *Drive* como sendo das mais utilizadas.

5.1.3. Caracterização da Plataforma Google Drive

Como forma de partilha de documentos, o agrupamento, utiliza a ferramenta *Drive* da plataforma *Google Suite*, que para além de partilhar os documentos, permite o seu preenchimento de forma colaborativa em qualquer local, desde que exista um acesso à internet.

Gráfico 8 - Está Satisfeito(a) com a partilha de documentos através da Google Drive?

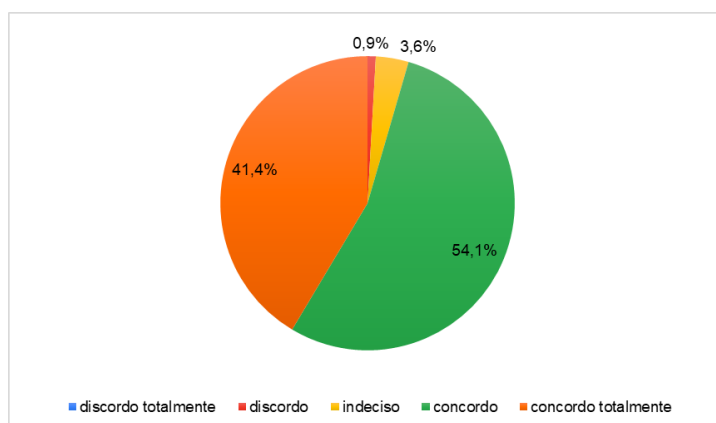
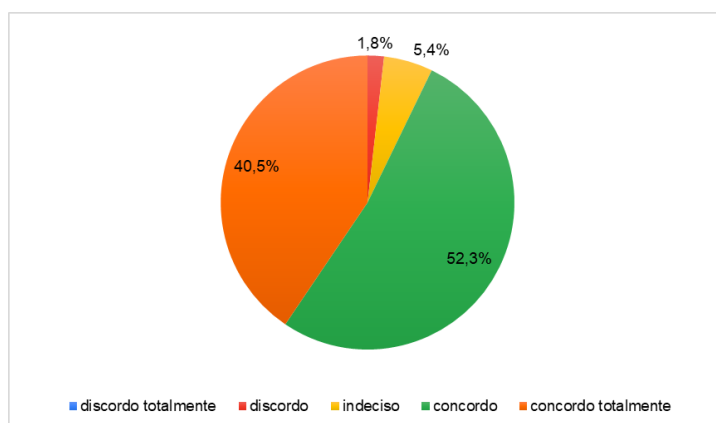


Gráfico 9 - Os documentos partilhados através da Google Drive são uma mais-valia para o processo de gestão do Agrupamento

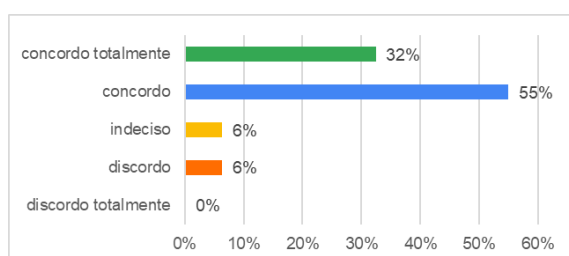


Com base nos dados dos gráficos 8 e 9 verificamos que a grande maioria dos docentes questionados (mais de 90%) estão satisfeitos e consideram uma mais-valia a implementação do processo de partilha de documentos através da *Google Drive*. Convém, no entanto, salientar que existem alguns docentes que não estão totalmente

satisfeitos com a medida (um docente está insatisfeito e quatro indecisos). No gráfico 9, constatamos que 5,4% dos docentes estão indecisos (correspondendo a 6 docentes) e 1,8% estão em desacordo com a medida.

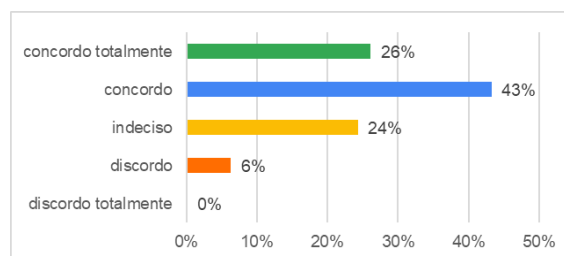
Os gráficos 10 a 16 evidenciam as respostas do questionário associadas às potencialidades da partilha de documentos através da *Google Drive*.

Gráfico 10 - Melhora a comunicação



interna entre docentes

Gráfico 11 - Melhora a gestão do tempo



dos docentes

A grande maioria dos docentes confirma que a utilização dos documentos partilhados promove uma melhoria da comunicação entre eles, no entanto, pela análise do gráfico 11, verificamos que existe uma percentagem considerável (30%) de indecisos ou discordantes com a melhoria da gestão do tempo no preenchimento destes documentos. Podemos inferir que esta situação se possa dever à necessidade de formação em relação à utilização do sistema de partilha, que muitas vezes é condicionada pela dificuldade no manuseamento de ferramentas informáticas por alguns docentes.

Gráfico 12 - Facilita o preenchimento dos documentos em qualquer local

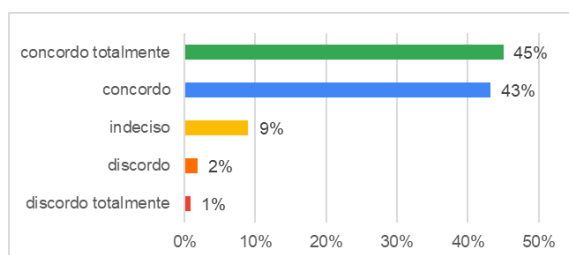
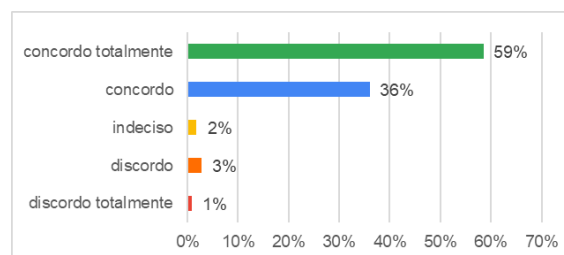


Gráfico 13 - Reduz a circulação de papel no agrupamento



Em relação aos gráficos 12 e 13, os docentes concordam maioritariamente com a facilidade do preenchimento e com a redução de circulação de papel no agrupamento. No entanto, 12% dos docentes questionados, está indeciso ou discorda da facilidade

do preenchimento dos documentos em qualquer local, que no nosso entender se possa dever à fraca cobertura da internet nas escolas do agrupamento ou à dificuldade de utilização de meios digitais pelos professores.

Gráfico 14 - Aumenta a partilha de informação fundamental do processo dos alunos

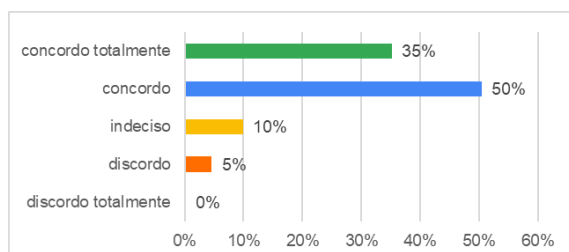
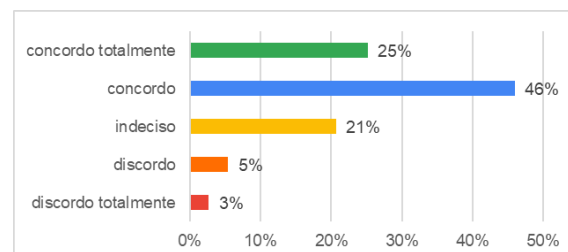


Gráfico 15 - Promove o trabalho colaborativo entre professores



Através da análise dos gráficos 14 e 15, realçamos que quase 30% dos docentes está indeciso ou discorda da promoção do trabalho colaborativo no preenchimento dos documentos partilhados. Esta situação indicia que os docentes consideram a utilização dos documentos partilhados como uma tarefa individual, não promovendo ou ignorando todas as potencialidades que o sistema permite.

Gráfico 16 - Facilita a realização dos trabalhos mais burocráticos dos professores

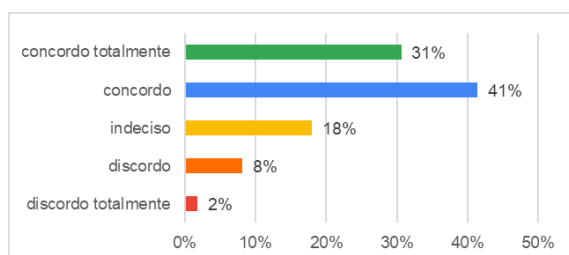
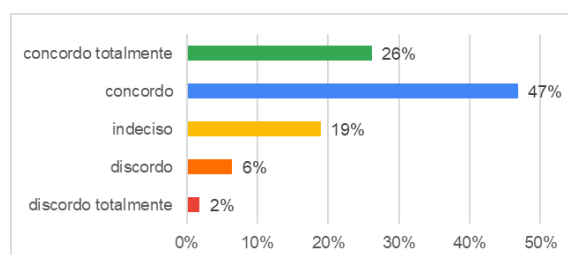


Gráfico 17 - Garante eficiência no preenchimento dos documentos

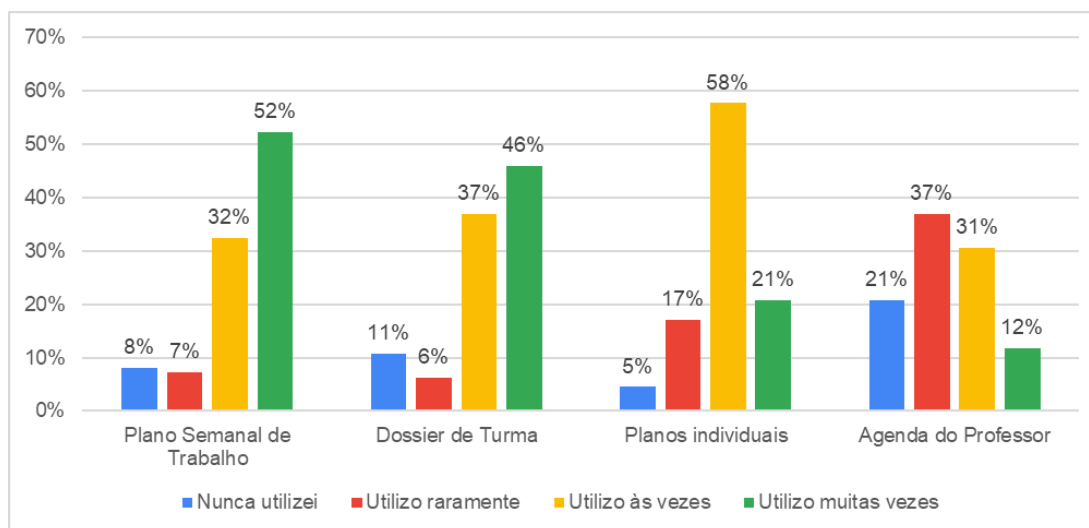


Da análise dos gráficos 16 e 17 verificamos um padrão semelhante, em que aproximadamente 70% dos docentes concordam ou concordam totalmente que os documentos partilhados promovem uma maior eficiência e facilitam a realização dos trabalhos mais burocráticos.

5.1.4. Caracterização dos Documentos Partilhados desenvolvidos pelo Agrupamento

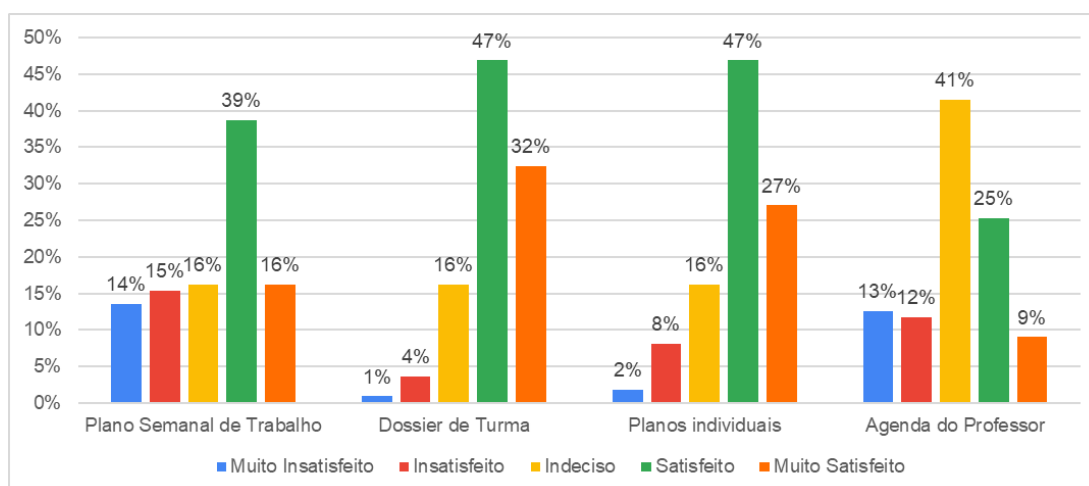
Esta fase do questionário permitiu-nos verificar o grau de utilização e de satisfação dos docentes em relação à utilização dos documentos partilhados através da *Google Drive*, criados pela direção do agrupamento.

Gráfico 18 - Grau de utilização dos Documentos Partilhados



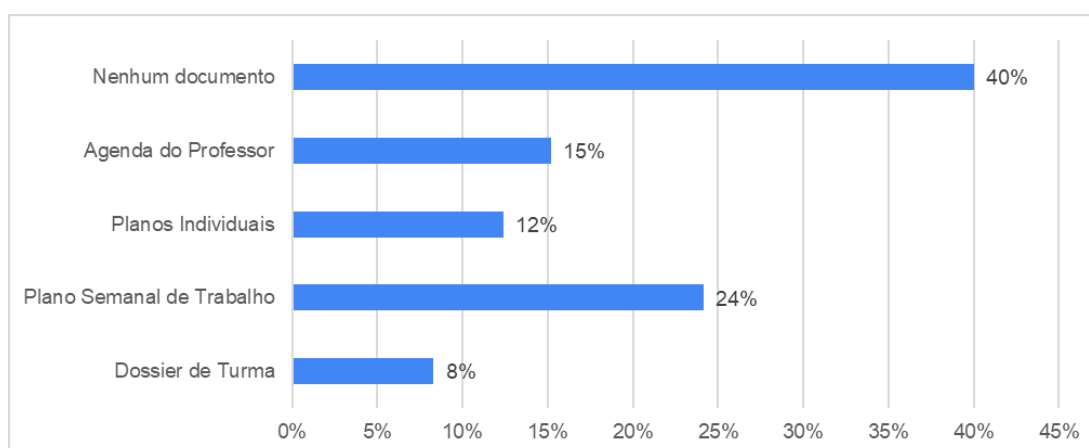
Através do gráfico 18 verificamos que a agenda do professor é o documento menos consensual em termos de utilização, o que pode estar associado à sua imaturidade no processo de desenvolvimento. Para além disso, não está ainda partilhado com os docentes do 1.º ciclo. Nos outros documentos existe uma pequena percentagem de não utilizadores ou de que utilizam raramente. Os docentes que nunca utilizaram o Dossier de Turma são exclusivamente professores do 1.º ciclo, pré-escolar e ensino especial, porque não têm implementado um ficheiro com estas características, resultado da especificidade do seu ciclo de escolaridade.

Gráfico 19 - Grau Satisfação, relativamente aos documentos partilhados



Pela análise do gráfico 19, salienta-se que existe uma percentagem significativa (31%) de docentes que não estão satisfeitos com o Plano Semanal de Trabalho. Confirma-se também que a Agenda do Professor apresenta 25% de docentes muito insatisfeitos ou insatisfeitos. Estes dois documentos partilhados são também os que surgem no gráfico 20, como os que gostariam de ver melhorados ou reformulados.

Gráfico 20 - Quais os documentos que gostariam de ver melhorados ou reformulados



5.1.5. Análise de conteúdo do questionário.

Os inquéritos por questionário realizados aos docentes apresentam algumas questões abertas, que implicaram a realização de uma análise de conteúdo como forma de categorizar e agrupar os dados recolhidos. Foram assim definidas 6 categorias de análise, que incluem: Melhoria do Sistema *Google Drive*; Críticas do sistema *Google Drive*; Vantagens da partilha de documentos através da *Google Drive*; Desvantagens

da partilha de documentos através da *Google Drive*; Melhoria nos documentos partilhados e crítica aos documentos partilhados.

Relativamente à **melhoria dos documentos partilhados**, 7 docentes (6%), respondem que os documentos deverão ser simplificados e o seu acesso mais rápido, possibilitando que o seu preenchimento não seja tão demorado, pois alguns apresentam uma complexidade excessiva. Ainda nesta categoria é reforçada a necessidade de existir uma maior interligação e unificação entre todos os documentos, como é citado por dois professores na resposta ao questionário: “Gostaria de trabalhar com um único documento que englobasse todos os aspetos e evitasse repetição de dados e informações dispersas” (professor 99) e “Deveria de existir maior interligação entre documentos através do Dossier de Turma” (professor 37).

Através da categoria, **crítica aos documentos partilhados**, é possível constatar que o plano semanal de trabalho é o alvo do maior número de críticas, representando 10 respostas (8,6%), o que está em linha com o evidenciado nos gráficos 19 e 20 observáveis na caracterização dos documentos partilhados descrito anteriormente. As críticas, enunciadas pelos docentes ao plano semanal de trabalho, são maioritariamente pouco construtivas no que concerne à sua real função, referindo-se ao documento como “desnecessário, uma vez que as aulas são presenciais” (professor 85), e que “representam uma carga de trabalho muito elevada” (professor 48). O documento Agenda do Professor também é alvo de críticas, nomeadamente o desconhecimento da utilidade da ferramenta e o de considerarem como um mero instrumento de controlo, por parte da direção ao trabalho desenvolvido pelos docentes.

No que concerne à **melhoria do sistema *Google Drive***, três docentes (2,6%) consideram que deveria de existir um mecanismo de “alertas” (professores 1, 17 e 34) em que o utilizador seria informado de atualizações nos documentos o que possibilitaria uma maior rapidez de interação entre os diversos docentes que partilham um determinado documento. Ainda, no que respeita, ao sistema *Google Drive*, dois docentes (1,7%) consideram também que a velocidade de acesso deveria ser melhorada.

Associado às **críticas do sistema *Google Drive***, quatro docentes (3,5%), afirmam que o sistema implementado contribuí para o aumento do trabalho burocrático, verificando-se um acréscimo de documentos partilhados pelos docentes. A questão legal de utilização de plataformas, que permitem a gestão de dados, fora do domínio

de influência do estado, foi enunciada por um docente, deste modo transcrevemos a sua resposta por nos parecer uma crítica muito pertinente:

"Não estou a favor que o sistema de educação assente em sistemas *cloud* que não pertençam ao estado Português, ou que dependam de terceiros e/ou entidades externas privadas de outros países." (professor 48)

De acordo com os dados, podemos verificar uma elevada percentagem de docentes, aproximadamente 50% da amostra, que indicam uma multiplicidade de **vantagens da partilha de documentos através da Google Drive**, como o que está implementado neste agrupamento. Realçamos a “redução da circulação de papel” (professores 13, 14, 17, 56, 82 e 94), a “possibilidade de realizar o preenchimento em qualquer local” (professores 5, 17, 56 e 79), “melhorar o processo colaborativo”(professores, 3, 11, 18, 35 e 45) e o “acesso mais facilitado a todos os documentos” (professor 8). Como súmula das várias vantagens enunciadas pelos respondentes, consideramos pertinente a seguinte resposta de um professor:

“Acesso, partilha, e capacidade de trabalho de vários utilizadores ao mesmo tempo e em tempo real, com funcionalidade de *auto-save* que evita perda de dados em caso de falha nos terminais” (professor 48).

No que respeita a **desvantagens da partilha de documentos através da Google Drive**, foi referido, como principal desvantagem por 4 respondentes (3,5%), a necessidade da existência de internet para o preenchimento de documentos essenciais, relacionados com o processo educativo dos alunos. Como desvantagens, alguns docentes, referem ainda a “complexidade dos documentos” (professores 56 e 109), “a morosidade da realização dos processos” (professor 103), e a “necessidade de formação para o seu correto preenchimento (professores 58 e 59) ”. Corroborando uma das críticas já citadas ao sistema *Google Drive*, o professor 48, menciona como uma enorme desvantagem “o facto de haver o perigo de perda de dados”, caso a empresa *Google* tenha uma falha de segurança que possibilite um “ataque informático” (professores 14 e 26) e os” dados possam ser corrompidos” (professores 26 e 58).

5.1.6. Análise resumida dos resultados do inquérito

Com base na análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário conseguimos caracterizar a amostra, a qual engloba maioritariamente professores experientes do quadro do agrupamento ou de zona pedagógica. Praticamente 50% dos docentes não tem conhecimento da sua certificação em TIC, o que pode indiciar algum distanciamento relativamente à utilização das tecnologias digitais.

Compreendemos, também, que a grande maioria dos docentes está satisfeita com a implementação e utilização de um sistema de partilha de documentos através da *Google Drive*. Reconhecem a importância para a melhoria da comunicação entre os vários intervenientes do processo educativo, permitindo uma eficaz redução da circulação do papel em que os procedimentos burocráticos possam ser simplificados e integrados numa lógica colaborativa.

Na análise dos documentos desenvolvidos pela direção do agrupamento deparámo-nos com algumas discrepâncias nas perceções dos docentes. O dossiê de turma e os planos individuais são os documentos que os docentes consideram mais importantes para o desenvolvimento do processo educativo, apresentando uma elevada percentagem de satisfação. O plano semanal de trabalho e a agenda do professor são, por outro lado, os documentos menos consensuais no que respeita à sua importância, refletindo uma considerável insatisfação nos docentes.

Como forma de esclarecer alguma diversidade dos dados, relativos aos diferentes documentos partilhados pela direção do agrupamento, realizámos uma entrevista por *focus group* a professores de diferentes níveis de ensino e de diferentes escolas da organização escolar, com o intuito de esclarecer dúvidas e perceber melhor algumas das ideias expressas no questionário. Deste modo utilizámos um pequeno guião de entrevista (apêndice III) que incluía três questões de discussão. A primeira e segunda questão estão interligadas, que incluíam os pontos positivos e pontos negativos, associados ao sistema de partilha de documentos do agrupamento. A terceira questão incidiu sobre as sugestões de melhoria ao sistema de partilha de documentos através da *Google Drive* que os docentes considerem pertinentes.

5.2. Análise do *focus group*

A interpretação dos dados provenientes do *focus group*, possibilitou-nos tecer diversas considerações relacionadas com os aspetos positivos e negativos do sistema de partilha de documentos, sugestões de melhoria do sistema e procedimentos associados ao processo de comunicação no agrupamento.

A primeira questão formulada ao grupo de docentes participantes no *focus group*, foi respeitante aos **pontos positivos associados ao sistema de partilha de documentos do agrupamento**. A maioria dos professores abordou a importância dos documentos partilhados como uma mais-valia no processo de preenchimento colaborativo e facilitador do seu acesso, sem a necessidade de estar fisicamente na escola. Os professores B e C foram os que salientaram de forma mais fundamentada a melhoria do trabalho colaborativo, como é possível constatar através da citação proferida pelo professor B, “permite fomentar o trabalho colaborativo no preenchimento dos documentos”. O professor B refere ainda que “os encarregados de educação conseguem acompanhar muito bem o estudo dos educandos, devido à possibilidade de partilha de alguns documentos com a informação do trabalho desenvolvido pelo seu educando nas atividades letivas”. Ainda referente aos pontos positivos, consideramos pertinente o indicado pelo professor D, afirmando que permite uma “organização da informação disponibilizada aos docentes” e que “o processo é simples de realizar”.

A segunda questão, **pontos negativos associados ao sistema de partilha de documentos do agrupamento**, permitiu um debate acalorado de ideias entre os participantes. Os professores A, D e E, consideraram que existe uma redundância de informação contida nos documentos partilhados e noutras plataformas, que o agrupamento utiliza, como por exemplo a E360¹. O professor A, refere ainda que:

“O agrupamento deveria ter uma linha condutora no fluxo da informação, que evitasse uma duplicação de dados, (...) O sistema implementado torna-se confuso, promovendo um entrave ao processo de comunicação entre os professores, e entre os professores e os encarregados de educação”

¹ E360 é a plataforma informática do Ministério da Educação que centraliza os processos de gestão do aluno, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário. O objetivo é disponibilizar numa só plataforma toda a informação de carácter administrativo relativa aos alunos.

O professor E, apresentou diversas críticas que consideramos sustentadas na sua justificação, como por exemplo o facto de os “documentos serem extremamente extensos, dificultando o seu correto preenchimento” e o de “muitos docentes não atualizam os documentos, promovendo falhas na apresentação dos dados”. No mesmo sentido o professor C refere que existe um grande número de professores a não preencher corretamente os documentos, criando entraves no processo de comunicação.

Por fim o professor B, apresenta como pontos negativos a sobrecarga de trabalho que é dada aos docentes, pois o preenchimento dos documentos é uma tarefa morosa e complexa e também a dificuldade de partilha dos Planos Semanais de Trabalho com os encarregados de educação.

Todos os docentes participantes, quando questionados sobre as **sugestões de melhoria ao sistema de partilha de documentos através da Google Drive**, referem-se à necessidade de promover um processo de formação interna para todos os professores e externa para os encarregados de educação, como forma de dar a conhecer a importância dos documentos partilhados, explicar o seu processo de preenchimento e de partilha. Esta informação é corroborada pela intervenção do professor B, afirmando que se devem “Realizar formações do tipo workshops para explicar os documentos através de casos práticos” e pela citação do professor E: “ no início do ano letivo tem que existir um espaço para reuniões que permitam troca de ideias e potenciar a interajuda entre os professores”.

Ainda nas sugestões destacamos a necessidade de “os documentos serem simplificados, para facilitar o seu preenchimento”, referido pelo professor B e também da necessidade da “criação de um manual para os professores e Diretores de Turma, com as informações fundamentais sobre o sistema implementado e que também permitisse aos novos professores uma facilidade de integração no sistema de partilha de documentos do agrupamento”, referido pelo professor D.

5.3. Análise final

Através da entrevista por *focus group* compreendemos que a grande maioria dos docentes vê potencialidades, no sistema de partilha de documentos através da *Google Drive*, associadas a um processo de transmissão da informação que possibilita o incremento do trabalho colaborativo entre os docentes do agrupamento.

Estando em linha com os dados recolhidos no questionário, comprovámos, através da entrevista, que alguns documentos não estão a ser bem aceites por todos os docentes do agrupamento. Os professores entrevistados reforçaram a ideia de que o preenchimento efetivo de alguns documentos, como o PST, acarreta um dispêndio muito elevado de tempo e que os dados aí colocados já são disponibilizados na plataforma de gestão de alunos (E360), fomentando-se uma redundância desnecessária.

Um fator comum de melhoria reiterado por todos os docentes da entrevista por *focus group*, e que só dois professores tinham identificado no questionário, foi a necessidade imperativa de formação que permita dotar os docentes das competências e conhecimentos, que diliguem uma diminuição das dificuldades identificadas na utilização dos documentos partilhados na *Google Drive*. Consideramos que a formação, quer aos professores, quer aos encarregados de educação, potencializará a utilização deste sistema de partilha e possivelmente diminuirá a percentagem de professores descontentes com a sua utilização.

Conclusões

Através do presente processo investigativo, foi possível refletir sobre a utilização das tecnologias digitais num agrupamento de escolas do ensino público. Nomeadamente no que se relaciona com as potencialidades existentes nas aplicações da *Google Suite*, através da *Google Drive*, que permitiram à direção, desenvolver um ecossistema digital de partilha de documentos essenciais ao processo educativo dos alunos, possibilitando o seu preenchimento, *on-line*, de forma colaborativa por parte dos docentes.

Através da análise dos resultados obtidos pela aplicação dos instrumentos de recolha de dados, foi-nos possível inferir que a maioria dos docentes do agrupamento concorda com a implementação do sistema de documentos partilhados pela *Google Drive*. Referem que melhorou o processo de comunicação entre os docentes, possibilitando a realização de um preenchimento colaborativo dos documentos, de forma mais célere e eficaz. Consideram, ainda, que a introdução deste sistema, melhorou a circulação da informação essencial dos alunos, entre os professores, viabilizando a deteção de situações problemáticas, no processo de ensino aprendizagem, mais rapidamente.

Assim, com o desenvolvimento deste processo de comunicação colaborativa, este agrupamento de escolas, alterou, radicalmente, os procedimentos associados à gestão de documentos relacionados com o processo educativo dos alunos, que estavam, anteriormente, sustentados em papel e que acarretavam uma maior morosidade no seu preenchimento. Desta forma, os documentos partilhados podem ser consultados e alterados mais rapidamente, proporcionando o seu preenchimento em qualquer local, desde que exista um acesso à *internet*. Com esta desmaterialização de documentos, prevemos que ocorra um decréscimo no consumo de papel e de consumíveis associados às fotocopiadoras, promovendo, tanto uma redução de custos, como uma consciencialização ambiental, através da diminuição da pegada ecológica.

A implementação de um sistema de partilha de dados, utilizando uma plataforma como a *Google Drive*, também acarreta algumas dificuldades, associadas ao funcionamento das ferramentas disponibilizadas e da familiarização dos utilizadores, com o

ecossistema desenvolvido pela direção do agrupamento. Destacamos, como pontos menos positivos do sistema:

- A necessidade de existência de internet para o preenchimento dos documentos, o que poderá potencializar constrangimentos caso ocorram situações de dificuldade de cobertura de rede;
- A segurança dos documentos deve ser um fator a considerar, pois poderão ser alvo de ataques informáticos e provocar a perda de dados;
- Inexistência de procedimentos formativos eficazes, associados ao preenchimento dos documentos partilhados.
- A complexidade de alguns documentos, pode conduzir a dificuldades de preenchimento, fomentando o erro.

Concluimos, assim, que a implementação de tecnologias digitais, nas organizações escolares é potencializadora de mudança dos processos de gestão e de comunicação, entre os diferentes atores do processo educativo, que influenciam uma alteração dos procedimentos muito enraizados, na cultura das escolas, há largas décadas. Realçamos, que todo o processo de mudança de uma organização, deva ser ponderado e iniciado de forma sustentada, de modo que todos os colaboradores compreendam e assimilem os novos procedimentos.

É imperativo, que o órgão da direção, como também as lideranças intermédias, do agrupamento de escolas, fomentem a discussão crítica dos procedimentos implementados, entre os docentes, como forma de verificar o que está a funcionar corretamente e o que pode ser alvo de melhoramento. Este debate de ideias, realizado entre os utilizadores do sistema, permitirá encontrar soluções promotoras de uma operacionalização mais eficaz, relativamente ao preenchimento e partilha de documentos através da *Google Drive*.

Consideramos também, que a formação interna e continua dos docentes, sobre o funcionamento do sistema *Google Drive* e dos seus documentos partilhados, é crucial, para implementar a mudança de paradigma, associado ao modo de preenchimento dos documentos e circulação de informação no seio do agrupamento. Aconselhamos, assim, que seja desenvolvida formação aos docentes, ministrada no início de cada ano letivo, onde sejam abordados temas relacionados com as dificuldades inerentes ao preenchimento dos documentos partilhados, fomentado uma troca de ideias de melhoria, para os mesmos documentos. Sustentamos ainda, que seria muito útil, o desenvolvimento de manuais de funcionamento, associados ao sistema de

documentos partilhados, que estivessem disponíveis para todos os docentes. Estes manuais deverão ser de fácil leitura, com exemplos práticos e que pudessem conter uma lista de FAQ's², relacionadas com as maiores dificuldades sentidas pelos professores.

O desenvolvimento de um trabalho de investigação, desta natureza, acarreta sempre dificuldades, especialmente no decorrer do trabalho de campo. No nosso caso de estudo, gostaríamos de realçar que não sentimos quaisquer entraves, por parte dos órgãos diretivos do agrupamento, ao desenrolar do projeto. Realçamos a ajuda preciosa do Diretor, que se mostrou sempre muito prestável e acessível, como forma de assegurar que a aplicação dos instrumentos de recolha de informação aos docentes, fosse concretizada de forma célere. O mesmo considerou de extrema importância, o desenvolvimento deste estudo, como forma a promover uma avaliação externa do sistema implementado, visando a melhoria dos processos de comunicação, concretizada através dos documentos partilhados, construídos pelo agrupamento.

Destacamos que os conhecimentos adquiridos, com este trabalho de investigação, possibilitarão uma melhoria do sistema de partilha de documentos no agrupamento em estudo, fomentando uma otimização dos recursos, com vista à melhoria do processo comunicacional e de gestão de procedimentos internos da organização. Como trabalhos futuros, destacamos que seria importante um estudo continuado do sistema implementado, pelo agrupamento, de forma a confrontar e acompanhar a sua evolução, após a publicação do presente trabalho. Também seria bastante interessante, comparar diferentes agrupamentos escolares que tenham implementado sistemas similares de partilha de documentos.

Como conclusão, podemos afirmar, que o papel do líder de uma organização é fundamental, na implementação de medidas inovadoras, nomeadamente, no que diz respeito às tecnologias digitais promotoras, quer da comunicação colaborativa, quer da melhoria da gestão dos processos internos de um agrupamento de escolas.

² FAQ (Frequently Asked Questions) concentra as respostas sobre as dúvidas mais comuns dos docentes. A sua tradução para português pode ser descrita como “Perguntas frequentes”.

6. Referências Bibliográficas

Afonso, A.J. (2018) *O diretor enquanto gestor e as diferentes pressões e dilemas da prestação de contas na escola pública*. Roteiro. Edição Especial. <http://dx.doi.org/10.18593/r.v0i0.17538>

Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: um guia prático e crítico*. Edições Asa.

Aires, L. (2015). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Universidade Aberta

Ashby, L. (2011). Extension's progress in the paperless revolution: Balancing digital and paper. *Journal of Extension*, 49 (1), 1-5.

Avolio, B. J., Kahai, S. e Dodge, G.E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

Avolio, B. J. e Kahai, S., (2003). Adding the “e” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*. 31(4), 325-338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)

Barzanò, G. (2009) *Culturas de liderança e lógicas de responsabilidade: as experiências de Inglaterra, Itália e Portugal*. Fundação Manuel Leão.

Bell, J. (2005) *Doing Your Research Project A Guide for First-Time Researchers in Education, health and social science*. 4th Edition. Open University Press, McGraw-Hill Education.

Bento, A (2008). Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas* (pp.145-157). Universidade de Aveiro. (Publicação em CD-ROM - ISBN 978-972-789-281-5).

Bento, António V., Ribeiro, Maria I. (2013) *A liderança Escolar a três dimensões: Diretores, Professores e alunos*. Coleção Ideias em Prática.

Boavida, A M. & Ponte, J. P. (2002). Investigação colaborativa: Potencialidades e problemas. In GTI (Org), *Reflectir e investigar sobre a prática profissional*. (pp. 43-55). APM.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto Editora.

Colfax, R.S., Santos, A.T. & Diego, J. (2009). Virtual leadership: A green possibility in critical times but can it really work? *Journal of International Business Research*, 8(2), 133-139.

Coutinho, C. P. (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Monografias em Educação. CIED - Universidade do Minho.

Coutinho, C. P. (2006). *Aspectos metodológicos da investigação em tecnologia educativa em Portugal (1985-2000)*. Universidade do Minho.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (2.^a Edição). Edições Almedina, S. A.

DasGupta, P. (2011): "Literature Review: e-Leadership". *Emerging Leadership Journeys. Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship*. ISSN 1930-806X. 4(1), 1-36.

Ferreira, L.F., Silva, F.C., Peixoto, F. (2016). *As tecnologias na gestão, organização e comunicação escolar*. ISPA. Instituto Universitário.

- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da Conceção à Realização*. Lusociência.
- Fountain, Jane. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Brookings Institution Press.
- Godinho, J. Fortunato. (2013) *O papel do Diretor Escolar*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa] Repositório Institucional da Universidade de Lisboa.
https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10346/1/ulfpie046323_tm.pdf
- Gonçalves, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação social I. Programa, Conteúdos e Métodos de Ensino Teórico e Prático*. Relatório apresentado à Universidade do Minho para Provas de Agregação no Grupo Disciplinar de Sociologia. Universidade do Minho. Instituto de Ciências Sociais.
- GUERRA, M. Á. S. (2002). *Entre Bastidores. O lado oculto da Organização Escolar*. Edições Asa.
- Hughes , J. (2019). *Liderança: Motive seus funcionários e influencie facilmente as pessoas para melhorar a tomada de decisões*. Babelcube, Inc.
- LIMA, J. A. (2002) *As culturas colaborativas nas escolas. Estruturas processos e conteúdos*. Porto Editora.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (4th Ed.) Sage.
- Matos, B.E.F. Correia (2017). *Práticas de Liderança do(a) Diretor(a) Públicas da Zona Centro de Portugal de Escolas*. [Dissertação de Doutoramento em Educação, na área de especialização de Liderança Educacional, Universidade Aberta] Repositório Institucional da Universidade Aberta.
https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/7394/1/TD_BelaMatos.pdf
- Mintzberg, Henry. (1995). *A estrutura das Organizações*. Dom Quixote.
- Moraes, A. M. P.. (2004). *Introdução à Administração*. Prentice Hall.

Perrenoud, Philippe. (2000). *Dez novas competências para ensinar*; tradução Patricia Chittoni Ramos. Artmed.

Piedade, J., Pedro, N. (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.

<https://revistas.rcaap.pt/rpe/article/download/6254/4863/15902>

Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), 3-18. (re-publicado com autorização)

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4.^a Edição). Gradiva.

Rego, A., Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. Edições Sílabo.

Ribeiro, M. & Martins, C. (2009). O trabalho colaborativo como promotor de desenvolvimento profissional: perspectivas de formandos e formadores do PFCM. In Encontro Nacional de 76 Professores de Matemática: *ProfMat 2009*. Associação de Professores de Matemática.

Roldão, M. (2007). Colaborar é preciso – Questões de qualidade e eficácia no trabalho dos professores. In *Noesis*, 71. Ministério da Educação – DGIDC.

Renu, Anchal Aggarwal (2014). International Journal of Advances in Management and Economics Available online at www.managementjournal.info REVIEW ARTICLE Vol.3(5) pp. 88-93 88 E-Leadership- A New and modern Style of Leadership Renu, Anchal Aggarwal* Deptt. of Commerce, University of Delhi.

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866.

<https://doi.org/10.1111/puar.12980>

Silva, Teresa (2007). Moodle. Plataformas Colaborativas. *Noesis*, 71. Ministério da Educação – DGIDC.

TORRES, L. L. (2013). Liderança singular na escola plural: as culturas da escola perante o processo de avaliação externa. *Revista Lusófona de Educação*, 23, 51-76.

Van Wart, M., Alexandru R., XiaoHu W., and Cheol L.. (2017). Operationalizing the Definition of E-leadership: Identifying the Elements of E-leadership. *International Review of Administrative Sciences*. Published electronically on February 28.
<https://doi.org/10.1177/0020852316681446>.

Wittmann, E., Dormann, M., Hinz, S. (2017). Improving school administration through information technology? How digitalisation changes the bureaucratic features of public school administration. *Education Management administration & Leadership*, 47 (2), 275-290. <http://doi.org/10.1177/1741143217732793>

YIN, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks. SAGE Publications.

Referências Legislativas

Assembleia da República. (1986) Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º46/86. Diário da República n.º 237/1986, Série I de 1986-10-14.
<https://data.dre.pt/eli/lei/46/1986/p/cons/20090827/pt/html>

Ministério da Educação e Ciência. (2012) Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho. Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02, páginas 3340 – 3364
<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/137/2012/07/02/p/dre/pt/html>

Ministério da Educação e Ciência (2018). Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho. Diário da República n.º 129/2018, Série I de 2018-07-06, páginas 2918 – 2928
<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/54/2018/07/06/p/dre/pt/html>

Apêndices

Apêndice I – Inquérito por questionário aplicado aos docentes

Questionário

Este questionário enquadra-se num trabalho de investigação a realizar no âmbito do mestrado em Gestão e Administração de Escolas, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Tem como principal objetivo analisar o sistema de partilha de documentos (Dossiê de Turma, Planos Individuais, Plano Semanal de Trabalho e Dossiê do Professor) através da *Drive do Google Suite for Education*, implementado neste Agrupamento de Escolas. Esta plataforma permite que todos os docentes, tenham acesso às informações essenciais do processo pedagógico de cada um dos seus alunos.

O Questionário é anónimo e confidencial. Os dados destinam-se exclusivamente à obtenção de informações para esta investigação.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

1. Indique a sua idade

Menos que 35 anos	
De 35 a 45 anos	
De 46 a 55 anos	
Mais do que 56 anos	

2. Sexo

Masculino	
Feminino	

3. Habilitações Literárias

Bacharelato	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	
Outra opção	

4. Situação Profissional

Quadro de Nomeação Definitiva	
Quadro de Zona Pedagógica	
Contratado	
Outra opção	

5. Indique o(s) nível(eis) de escolaridade que leciona

Pré- Escolar	
1ºciclo	
2ºCiclo	
3ºCiclo	
Secundário	
Profissional	
Outra opção	

6. Em média quantas horas por dia utiliza as seguintes ferramentas no computador

	Nenhuma	Menos de 1	1 a 2	2 a 4	Mais de 4
Internet					
Processador texto (exemplo Word)					
Folha de cálculo (exemplo Excel)					
Apresentações (exemplo Power Point)					
Outras aplicações					

7. Indique qual a sua certificação TIC

Nível 1 de certificação TIC	
Nível 2 de certificação TIC	
Nível 3 de certificação TIC	
Não sei / Não aplicável	

8. O Agrupamento utiliza a plataforma *Google Suite for Education* como ferramenta de trabalho. Assinale o grau de conhecimento e confiança que considera deter sobre as seguintes ferramentas disponibilizadas pela

plataforma. (Selecione por grau de conhecimento, segundo a seguinte escala: 1- Desconheço; 2- Conheço, mas nunca utilizei; 3- Conheço e já utilizei pelo menos uma vez; 4-Conheço e utilizo com alguma frequência; 5-Conheço e utilizo com muita frequência)

	Desconheço	Conheço, mas nunca utilizei	Conheço e já utilizei pelo menos uma vez	Conheço e utilizo com alguma frequência	Conheço e utilizo com muita frequência
Gmail					
Planilhas (sheets)					
Classroom					
Drive (partilha de documentos)					
Formulários					
Docs					
Meet					
Slides					

9. Com que frequência utiliza os documentos partilhados pela Direção através da Google Drive?

Todos os dias	
3 a 4 vezes por semana	
1 a 2 vezes por semana	
nunca (Termina o questionário, submetendo-o)	

10. Está satisfeito (a) com a implementação da medida de partilha de documentos através da Google Drive, no Agrupamento. (Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Indeciso 4-Concordo 5-Concordo totalmente.)

discordo totalmente	
discordo	
indeciso	
concordo	
concordo totalmente	

- 11.** Considera que os documentos partilhados através da Google Drive são uma mais-valia para o processo de gestão do Agrupamento. (Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Indeciso 4-Concordo 5-Concordo totalmente.)

discordo totalmente	
discordo	
indeciso	
concordo	
concordo totalmente	

- 12.** A partilha de documentos essenciais para o processo educativo dos alunos, através da Google Drive, (Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Indeciso 4-Concordo 5-Concordo totalmente.)

	discordo totalmente	discordo	indeciso	concordo	concordo totalmente
Melhora a comunicação interna entre os docentes					
Aumenta a partilha de informação fundamental do processo dos alunos					
Otimiza a gestão do tempo dos docentes					
Facilita o preenchimento dos documentos em qualquer local					
Facilita a realização do trabalho mais burocráticos dos professores					
Reduz a circulação de papel no Agrupamento					
Promove o trabalho colaborativo entre docentes					
Garante eficiência no preenchimento dos documentos fundamentais do processo educativo dos alunos.					

- 13.** Relativamente ao sistema de partilha de documentos do Agrupamento, através da Google Drive, como classifica os seguintes itens (Classifique, segundo a seguinte escala: 1-Muito mau 2- Mau 3-Razoável 4-Bom 5- Muito bom)

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Página inicial com instruções para um correto preenchimento					
Organização dos conteúdos					
Rapidez na atualização da informação					
Facilidade de navegação (intuitivo)					
Interatividade/					
Sistema de lembretes/aviso para o preenchimento					

- 14.** Perante dificuldades na utilização da Google Drive para o preenchimento dos documentos partilhados, a quem recorre

Nunca senti dificuldades	
Direção	
Colegas	
Outra opção	

- 15.** Classifique o grau de utilização dos documentos partilhados pelo Agrupamento através da Google Drive. (Ordene por ordem de utilização, segundo a seguinte escala: 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Muitas vezes 5-Sempre.

	nunca	raramente	às vezes	muitas vezes	sempre
Plano Semanal de Trabalho					
Dossiê de Turma					
Planos Individuais					
Dossier do Professor					

- 16.** Qual o grau de satisfação, relativamente aos documentos disponibilizados na Google Drive. (Selecione por grau de satisfação, segundo a seguinte escala: 1-Muito insatisfeito 2-Insatisfeito 3-Indeciso 4-Satisfeito 5-Muito satisfeito)

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indeciso	Satisfeito	Muito satisfeito	Não aplicável
Plano Semanal de Trabalho						
Dossier de Turma						
Planos Individuais						
Dossier do Professor/Agenda Digital						

- 17.** Dos documentos partilhados na Google Drive, quais gostaria de ver melhorados/reformulados.

Dossier de Turma	
Plano Semanal de Trabalho	
Planos Individuais	
Dossier do professor	
Nenhuma das opções	

- 18.** Indique quais considera as maiores vantagens da utilização dos documentos partilhados através da google drive.

- 19.** Indique quais considera as maiores desvantagens da utilização dos documentos partilhados através da google drive.

- 20.** Indique aspetos a melhorar no sistema de partilha de documentos através da Google Drive no Agrupamento

Apêndice II – Pedido de colaboração para responder ao questionário

Boa tarde,

No âmbito de um projeto de mestrado de Gestão e Administração de Escolas do Instituto Politécnico de Setúbal, sobre o processo de comunicação entre docentes, utilizando documentos partilhados da plataforma *Google Suite for Education*, solicito a sua colaboração através do preenchimento do questionário, que se encontra no link abaixo indicado.

<https://forms.gle/K9QFKBppPzBSKPf68>

Desde já obrigado pela sua disponibilidade.

Cumprimentos,

Hugo Pereira

Apêndice III – Guião de entrevista por *focus group*

Introdução

A direção do agrupamento desenvolveu um sistema de partilha de documentos, essenciais para o processo educativo dos alunos, disponíveis através da Google Drive.

Questão 1

Fatores que consideram positivos sobre o Sistema de partilha de documentos instituído no agrupamento.

Questão 2

Fatores que consideram negativos sobre o Sistema de partilha de documentos instituído no agrupamento.

Questão 3

Relativamente ao Sistema de partilha de documentos, apresente sugestões, fundamentadas de melhoria.

Apêndice IV – Pedido de colaboração para participar no *focus group*

Bom dia, colega

No âmbito do meu projeto de mestrado em Gestão e Administração de Escolas, estou a desenvolver um estudo sobre o sistema de partilha de documentos através da Google Drive no Agrupamento de Escolas João de Barros.

Como forma de recolha de dados necessito de realizar uma entrevista por Focus Group a um grupo de docentes do Agrupamento, com o intuito de esclarecer e complementar dados anteriormente recolhidos por um inquérito por questionário.

Deste modo gostaria de saber se o professor(a) tem disponibilidade para participar num Focus Group, no dia 11 de maio, pelas 17:00, através de videoconferência (a plataforma utilizada será o Zoom e o link será disponibilizado no dia da entrevista). Informo ainda que a identidade dos participantes é confidencial e que qualquer dado pessoal não será revelado.

Cumprimentos,

Hugo Pereira