

**Convergência entre a Gestão de um Agrupamento
de Escolas ou Escola não Agrupada e a Gestão do seu
Sistema de Informação**

José Artur Tomé Queirós

*Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação
de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Ciências de
Educação: Administração Educacional*

Orientado por

Professor Doutor Vítor Manuel Barrigão Gonçalves

Bragança

2012

Agradecimentos

A decisão de me inscrever neste curso de mestrado não foi fácil. Impunham-se outros valores mas, uma vez que já tinha concretizado o curso de formação especializada em administração escolar e educacional, nesta escola, e que o meu projeto individual merecia ser desenvolvido, optei pela inscrição.

Neste contexto, quero agradecer ao Professor Doutor Vítor Manuel Barrigão Gonçalves, que me apoiou nesta tomada de decisão e que, com a sua paciência e sabedoria, soube orientar o meu trabalho limando o meu estilo pragmático de fazer as coisas, obrigando-me a caminhar um pouco mais além do que inicialmente pretendia. Considero-me mais um operacional e, ter que me dedicar à pesquisa para a fundamentação do que pretendia, foi um desafio difícil mas, com o decorrer do tempo, tornou-se simplesmente num desafio.

Um especial agradecimento aos meus colegas de direção, a cessante e a atual, que sempre me motivaram, ao colega Jacinto Pinto, com todo o seu apoio incondicional, aos docentes e não docentes que sempre colaboraram comigo, em especial à Eugénia Paula. Não posso deixar de agradecer à Empresa JPM & Abreu, especialmente ao Sr. Professor Cipriano Abreu e ao Engenheiro Marco Trindade que, desde o início, se mostraram disponíveis para colaborar e potenciar as ideias incluídas neste projeto, com o desenvolvimento do software aqui referenciado. De referir que, o software já se encontra concluído, aguardando os testes finais e a respetiva certificação pelo Ministério da Educação e Ciência.

Para terminar, com um carinho muito especial, um muito obrigado, à minha família que sempre me incentivou e apoiou e, em particular à minha mulher, Ester e aos meus dois filhos, Diogo e Joana. São estes os meus maiores críticos e, os primeiros responsáveis pelos meus eventuais sucessos.

Resumo

O desenvolvimento de qualquer projeto de investigação pressupõe a existência de algo que nos inquieta e nos induz curiosidade, e este trabalho não constitui uma exceção. Um projeto é um empreendimento temporário levado a efeito para atingir um objetivo ou resolver um problema. O problema identificado no início do presente projeto era a falta de eficiência na gestão de uma escola provocada essencialmente por um fluxo de informação pouco ágil e célere.

Com vista a descobrir algo mais para além do conhecido, formulou-se como questão de investigação: Poderão as Tecnologias da Informação e Comunicação suportar e concretizar eficaz e eficientemente o processo de gestão de informação documental com vista a contribuir para o seu desenvolvimento organizacional? E definiu-se como objetivo central, analisar como é que deveria ser concebida uma solução informática para melhorar o sistema de informação de um agrupamento de escolas ou de uma escola não agrupada, almejando a eficácia e eficiência da administração educacional. Para tal, o plano da investigação envolveu um estudo de caso caracterizado essencialmente pela metodologia quantitativa através de um questionário semiestruturado.

Os resultados do estudo de caso demonstraram genericamente que, no que respeita às diferentes conceções dos entrevistados, conduzem à confirmação da necessidade de alterar a forma de gestão pedagógica através de sistemas e aplicações informáticos. Consequentemente, este projeto sugere que as atividades de planeamento e desenvolvimento de tal sistema informático derivem da convergência ou alinhamento entre a gestão da escola e a gestão do seu sistema de informação, com vista a garantir não só a eficácia, mas também a eficiência dos processos de administração educacional.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Organizacional (DO); Gestão Escolar; Gestão de Informação; Sistema de Informação (SI); Organização Escolar; Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Abstract

The development of any research project assumes the existence of something that troubles us and induces curiosity, and this work does not constitute an exception. A project is a temporary endeavor carried out to achieve a goal or to solve a problem. The problem identified at the beginning of this project was the lack of efficiency in the management of a school caused mainly by a flow of neither agile nor swift information.

In order to find something else besides the known, it was formulated as a research question: Can the Technologies of Information and Communication support and implement effectively and efficiently the process of managing documentary information to contribute to their own organizational development? And it was set as a central goal to analyse how a computer solution should be designed to enhance the information system of a group of schools or a single one, aiming to the efficacy and efficiency of the educational administration. To this end, the plan of research has involved a case study essentially characterized by quantitative methodology through a semi-structured questionnaire.

The results of the case study showed that generally, in relation to the different conceptions of the respondents, lead to the confirmation of the need to change the form of pedagogic management through computer systems and applications. Consequently, this project suggests that the activities of planning and development of such a computer system derived from the convergence or alignment between the school management and the management of its information system, to ensure not only the effectiveness but also the efficiency of the processes the of educational administration.

Key Words: Organizational Development (OD), School Management, Management of Information, Information System (IS); School Organization; Technologies of Information and Communication (TIC).

Índice geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice geral	viii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Gráficos	x
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do problema e do trabalho	2
1.2. Objetivo geral e objetivos específicos	3
1.3. Opções metodológicas	4
1.4. Estrutura do trabalho	6
I Parte	9
1. Gestão das Escolas	11
1.1. A Escola como Organização Comunicante	11
1.2. Os Órgãos de Direção, Administração e Gestão Escolar	16
1.2.1. O Conselho Geral.....	16
1.2.2. O Diretor.....	17
1.2.3. O Coordenador de Escola	19
1.2.4. O Conselho Pedagógico	19
1.2.5. O Conselho Administrativo.....	20
1.3. A Gestão Estratégica e as Escolas.....	21
1.3.1 A dinâmica do desenvolvimento organizacional.....	22
1.3.2 Conceitos e teorias sobre Mudança Organizacional	23
1.3.3 Cultura Organizacional	31
1.4. Desenvolvimento Organizacional nas Escolas.....	35
2. Gestão de Sistemas de Informação.....	41
2.1. Organização e o seu Sistema de Informação	41

2.2. Planejamento, Desenvolvimento e Utilização do SI.....	45
II PARTE.....	51
1. Metodologia utilizada.....	53
2. Questões de investigação.....	57
3. Descrição do Projeto	58
4. Caracterização da amostra	62
5. Apresentação de resultados de estudo.....	65
6. Discussão de Resultados.....	72
Síntese conclusiva e problematização.....	75
Referências bibliográficas.....	78
Anexos	85

Índice de Figuras

Figura 1 - Pirâmide organizacional	15
Figura 2 – Modelo de Estratégia Organizacional.....	21
Figura 3 – Processo de Mudança Organizacional.....	27
Figura 4 – Estrutura Organizacional	31
Figura 5 – Fatores determinantes do Clima Organizacional	33
Figura 6 – Iceberg Organizacional – aspetos formais.....	37
Figura 7 – Iceberg Organizacional – aspetos informais.....	37
Figura 8 – Pressupostos do Desenvolvimento Organizacional.....	38
Figura 9 – Alinhamento entre gestão da escola e a gestão do seu sistema de informação	43

Figura 10 – Cenário ideal para o desenvolvimento de sistemas de informação.....	44
Figura 11 – Sistema de informação e decisão escolar.....	46
Figura 12 – Processo de gestão escolar.....	47
Figura 13 – Etapas do ciclo de vida dos sistemas de informação.....	49
Figura 14 – DFD Ø do processo de gestão da correspondência na escola (atual)	59
Figura 15 – DFD 1 – Processo de gestão da correspondência na escola (atual)	60
Figura 16 – DFD Ø do Processo de gestão da correspondência na escola (novo sistema)	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género dos inquiridos.....	62
Gráfico 2 – Idade dos inquiridos.....	63
Gráfico 3 – Habilitações Literárias.....	63
Gráfico 4 – Relação com a escola	64
Gráfico 5 – A utilização dos softwares.	67
Gráfico 6 – A circulação de informação.....	68
Gráfico 7 - Circulação de informação - suporte papel.....	69
Gráfico 8 - Circulação de informação - suporte digital.....	70
Gráfico 9 – Importância da implementação de um novo software	71

1. Introdução

Os sistemas de informação das escolas ou dos agrupamentos de escolas que facilitam a gestão da informação e da comunicação entre os vários órgãos de gestão e administração escolar (direção, serviços de administração escolar, coordenadores de departamento, conselho pedagógico, conselho geral e todos os docentes, não docentes e discentes) estão longe de cumprir os objetivos que os caracterizam, para além de, nem sempre, os processos e canais de comunicação serem ágeis e seguros.

Embora licenciado em geografia pela Universidade do Porto, assumindo o cargo de vice-presidente do conselho executivo de uma escola em Vila Real, em julho de 1999, até hoje, enquanto adjunto da direção, o sistema informático sempre foi uma das preocupações e responsabilidades exercidas pelo mestrando. Gradualmente foram sendo implementadas uma série de soluções informáticas conducentes à melhoria e aperfeiçoamento dos serviços que a escola deveria oferecer à comunidade escolar. Atualmente, um dos processos que urge ser reformulado é o software de gestão de correspondência, o *OFICIAR – Gestão de Expediente da JPM e Abreu, Lda.*, que a escola possui e que já se apresenta significativamente ultrapassado. Não podemos deixar de referir que é esta empresa que irá desenvolver a solução de software aqui apresentada, o *OFICIAR II – Gestão Documental* (Anexo 10).

Após contacto com outros elementos da direção de estabelecimentos de ensino, constatou-se que a preocupação era comum, pelo que a análise desta problemática poderia constituir um trabalho final no âmbito do mestrado em Ciências da Educação: Administração Educacional. Por conseguinte, este projeto de investigação enquadra-se na área de influência entre a gestão organizacional e a gestão do seu sistema de informação, nomeadamente na gestão de processos organizacionais, assumindo-se uma perspetiva de analista de sistemas e não uma perspetiva de programador, com vista a propor uma solução para a gestão da informação.

Não obstante a resistência à mudança intrínseca à cultura organizacional das escolas, esta metamorfose ou evolução no sistema de informação das escolas torna-se, hoje em dia, ainda mais premente uma vez que a estrutura das organizações escolares

tende a agrupar-se verticalmente, originando mega agrupamentos escolares, podendo ultrapassar os 3000 alunos, por força da legislação vigente, resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2010, de 1 de junho de 2010 e posterior Portaria nº 1181 de 16 de novembro de 2010. Assim, neste novo contexto a circulação da informação/comunicação “é um bem precioso” que deve estar disponível e acessível no momento e na pessoa certa a partir de qualquer lugar, garantindo a segurança no intercâmbio de informação.

1.1. Enquadramento do problema e do trabalho

A evolução social, bem como as mudanças em processos de gestão educacional, exigem que as instituições públicas procurem adaptar-se às novas características do sistema social. Assim sendo, uma gestão de recursos adequada poderá auxiliar e servir de suporte organizacional para o desenvolvimento das instituições públicas.

O sistema de informação de muitas escolas nem sempre acompanhou as mudanças nos processos e práticas de gestão, pelo que a gestão de informação correspondente pode não ser a mais adequada.

O currículo deste mestrado integra o desenvolvimento de um trabalho de projeto de investigação que visa promover, se possível, a mudança na gestão e administração da escola. Ora, num mestrado em administração escolar, deveremos desenvolver um trabalho de intervenção em meio escolar, promotor de efetiva e real mudança com vista à excelência. Atendendo, por um lado, ao facto do plano de estudos do mestrado em ciências da educação: administração educacional incluir a aquisição de competências em “Tecnologias de Informação e Comunicação”, nomeadamente no âmbito da unidade curricular “Sistemas e Tecnologias na Aprendizagem e na Administração” e, por outro lado, ao facto de pertencer ao quadro de uma escola, exercendo funções de gestão que fornecem um conhecimento mais profundo da realidade da gestão e administração educacional e do sistema de informação correspondente, dos seus pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e oportunidades. Foi neste contexto que surgiu a necessidade de

enveredarmos por uma investigação na área da gestão da informação educativa. Genericamente, o estudo pretende investigar as entradas e saídas documentais e os respetivos fluxos de informação. Assim, torna-se necessário analisar os requisitos e apresentar uma possível solução para informatizar adequadamente estes processos com vista a otimizar o sistema de informação da escola e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento, conjuntamente com a empresa que apadrinhou a ideia, de um protótipo de software para automatizar a gestão de um subsistema de informação materializa este estudo. De salientar que o desenvolvimento deste subsistema não descorou a integração, ou seja, garantiu-se que este novo sistema interaja com os outros subsistemas de informação e respetivas aplicações ou sistemas informáticos existentes para facilitar a gestão e a administração, facultando respostas adequadas e atempadas para suportar a tomada de decisão.

Com efeito, a informação é cada vez mais um recurso fundamental nas nossas práticas que, como tal, deve ser gerido com a mesma determinação que os restantes recursos de uma organização (Zorrinho, 1991). Nas escolas, a informação deve ser gerida de forma a estar rapidamente disponível no momento e na pessoa certa, com vista a suportar a tomada de decisão. Por conseguinte, o sistema de informação de uma escola deve ser visto como uma abstração da própria escola no que diz respeito aos fluxos de informação que circulam dentro da mesma e desta com o exterior. Ou seja, se a escola corresponder a um conjunto de pessoas, interagindo de forma organizada, com ou sem tecnologias para suportar a circulação de informação, em prol de um determinado propósito ou missão; o seu sistema de informação corresponde praticamente a esse mesmo conjunto de pessoas, tecnologias e fluxos de informação.

Nesta perspetiva, a interseção entre a gestão da organização e a gestão do seu sistema de informação e respetivos sistemas informáticos não deve ser descurada.

1.2. Objetivo geral e objetivos específicos

Apresentada a problemática a investigar, impõe-se compreender como é que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) poderão suportar e concretizar eficaz

e eficientemente o processo de gestão de informação documental com vista a contribuir para o seu desenvolvimento organizacional.

Nesta perspetiva, o objetivo geral deste projeto de investigação é analisar os aspetos a considerar na conceção de uma solução informática para melhorar o sistema de informação de um agrupamento de escolas ou de uma escola não agrupada, almejando a eficácia e eficiência da administração educacional.

Para tal, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais conceitos e teorias sobre a organização escolar;
- Abordar os diferentes componentes e princípios da organização e gestão escolar;
- Compreender a linguagem e comunicação entre as direções das escolas e os responsáveis pelos sistemas de informação das mesmas;
- Analisar as diferentes conceções de **todos** os funcionários docentes e não docentes da escola no que diz respeito a determinados processos de organização e gestão escolar, através da realização de um estudo de caso;
- Identificar, modelar e especificar os requisitos de uma nova aplicação ou sistema informático com vista a melhorar a gestão escolar.
- Colaborar na prototipagem da solução informática correspondente com uma empresa da área do desenvolvimento de software para a administração educacional.

1.3. Opções metodológicas

Numa primeira fase, e após o tema a estudar estar claramente determinado, foi feita uma revisão aprofundada da literatura que possibilitou definir um quadro de referência teórico apropriado, orientando a formulação das questões de investigação e determinando a perspetiva do estudo e os seus objetivos. Para tal, foi feito o levantamento e seleção da bibliografia através de pesquisas em bases de dados, motores de pesquisa e catálogos bibliográficos de instituições de ensino superior e outras.

Quando pretendemos estudar um determinado processo de uma organização (estudo de caso) com vista ao planeamento e desenvolvimento de uma solução

informática, nada melhor do que recolher e analisar a opinião e os requisitos dos utilizadores envolvidos. Assim, o desígnio de estudo da investigação visa a análise comparativa de opiniões dos diversos intervenientes no processo de organização e gestão escolar, com vista a perspetivar a solução mais adequada para o problema.

Nas últimas décadas vem-se assistindo a uma utilização crescente de abordagens de natureza qualitativa na investigação em Educação. Para Bogdan e Biklen (1994), esta utilização baseia-se principalmente em metodologias que permitem criar dados descritivos levando o investigador a observar o modo de pensar dos participantes. Ainda segundo estes autores, o investigador deve estar envolvido no campo de ação dos sujeitos.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se essencialmente pelo seu carácter descritivo, indutivo e de natureza individual (Merriam, 1998). Este tipo de investigação é muito utilizada quando não se consegue manipular os acontecimentos, logo não é possível controlar as causas do comportamento dos participantes no estudo. Ludke e André (1986) afirmaram que o próprio interesse no estudo de caso incide essencialmente naquilo que ele tem de único e particular, mesmo que posteriormente fiquem em evidência semelhanças com outros casos ou situações idênticas. Representa uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real pois, para Lyn (1989), esta definição, apresentada como definição técnica, ajuda a compreender e a distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa em estudos semelhantes, como o estudo histórico e a entrevista.

Ao escolher o “caso”, o investigador estabelece um fio condutor de forma lógica e racional que guia todo o processo de investigação (Creswell, 1994). Segundo este autor, não se escolhe um estudo de caso para entender outros casos semelhantes, mas sim para compreender o caso em si.

Para além do contributo de outros ramos que, amiúde, serão suscitados para pesquisa do presente tema, demanda-nos sobretudo a preocupação com a temática da gestão e administração escolar e sua regulação em sentido lato, como fonte informadora de políticas públicas e como contexto social onde ocorre o fenómeno da prática da gestão e organização escolar.

São relevantes não apenas as normas em si, mas os instrumentos usados ou concebidos para as concretizar, nomeadamente ao nível das formas de implementação, práticas e formas de atuação e, conseqüentemente, do sistema de informação enquanto uma abstração dos fluxos de informação da escola.

A pesquisa bibliográfica e revisão da literatura auxiliaram a definir e clarificar a moldura teórica e conceptual do presente trabalho face à natureza e objetivos propostos. Assim, dirigiu-se para o estado da arte e para os aspetos metodológicos, no sentido de encontrar os processos de recolha de informação mais adequados. Com a experiência investigada procurou-se identificar futuras linhas de investigação a explorar, descritas no ponto adequado.

A escolha das perguntas centrou-se no escopo do presente trabalho, tentando conjugar a abordagem de assuntos mais genéricos com uma tentativa de análise da decisão ética em face de decisões concretas, bem como medir o pulso da autoconsciência para a problemática em análise. Então, após redação das interrogações e do esforço de síntese, optou-se por uma sistematização direta dividindo-se o inquérito em duas partes: os dados sociodemográficos e as questões relacionadas com a gestão e organização escolar.

A metodologia de projeto tem como base o planeamento e execução do projeto ao nível do planeamento do sistema de informação de uma escola (ou parte dele), nomeadamente na gestão de informação documental. Para tal, o estudo de caso forneceu as bases para o levantamento, modelação e especificação dos requisitos do subsistema de informação. Por conseguinte, o resultado do estudo de caso integra-se na fase de planeamento deste projeto.

1.4. Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em duas partes principais, sendo a primeira relacionada com o enquadramento organizacional, onde são focados assuntos importantes como a Escola na perspetiva de organização comunicante, incluindo as diferentes legislações que a sustentam, e os órgãos de direção, administração e gestão escolar, no sentido de

contextualizar as suas principais funções a nível educativo. A gestão da informação e da comunicação numa Escola deverá cada vez mais ser mediada por TIC que suportam o sistema de informação da mesma. Nesta perspetiva a atividade de gestão do sistema de informação de uma Escola bem como o seu alinhamento com a atividade de gestão da mesma é crucial.

A segunda parte representa a base do estudo de investigação onde é apresentada a metodologia e o estudo de campo, com a descrição e desenvolvimento detalhados do projeto elaborado.

I Parte

1. Gestão das Escolas

1.1. A Escola como Organização Comunicante

As escolas são organizações singulares, com vida própria, que refletem relações permanentes entre as diferentes estruturas pedagógicas e administrativas. Esta organização é sustentada por normativos legais, gerais e específicos. Contudo, isoladamente cada uma interage com os seus interlocutores no seio das diferentes estruturas (alunos, docentes e não docentes, pais/encarregados de educação), de uma forma diferenciada. É aqui que emerge a diferenciação necessária entre os vários estabelecimentos de ensino, mesmo ao nível de igual tipologia ou seja, com o mesmo ciclo de ensino.

O desenvolvimento de uma organização obriga, por um lado, a conhecer os membros que a constituem e que aí trabalham, cooperam e estabelecem relações de cumplicidade para atingirem os objetivos comuns a que a organização se propõe e, por outro lado, reger e hierarquizar as relações entre todos os seus membros. Para tal, é necessário um sistema de normas e princípios orientadores e simultaneamente coativos que funcionem como referenciais na determinação e limitação do que é ou não aceitável. Estas normas contêm algum grau de indeterminação e ambiguidade, de modo a assegurar aos atores uma margem confortável de liberdade de conduta.

O Ministério da Educação e Ciência é o responsável pelo funcionamento de todo o sistema educativo que compreende, para além do ensino superior, todos os estabelecimentos de ensino de educação pré-escolar, de ensino básico (do 1º ao 9º ano de escolaridade) e de ensino secundário (do 10º ao 12º ano de escolaridade), com coordenação de toda a política educativa bem como a garantia de um correto e eficaz funcionamento de todas as estruturas. Para garantir esta eficácia, existem estruturas regionais (Direções Regionais de Educação, DRE's) e locais que permitem a coordenação e sobretudo acompanhamento da atividade educativa.

Neste contexto, na Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE)¹, Artigo 46º, ponto 2, pode ler-se:

“O sistema educativo deve ser dotado de estruturas administrativas de âmbito nacional, regional autónomo, regional e local, que assegurem a sua interligação com a comunidade mediante adequados graus de participação dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias, de entidades representativas das actividades sociais, económicas e culturais e ainda de instituições de carácter científico”.

Pode ainda ler-se no seu artigo 47º, ponto 1, da LBSE, que são da responsabilidade da Administração Central as funções de:

a) Concepção, planeamento e definição normativa do sistema educativo, com vista a assegurar o seu sentido de unidade e de adequação aos objectivos de âmbito nacional;

b) Coordenação global e avaliação da execução das medidas da política educativa a desenvolver de forma descentralizada ou desconcentrada;

c) Inspeção e tutela, em geral, com vista, designadamente, a garantir a necessária qualidade do ensino;

d) Definição dos critérios gerais de implantação de rede escolar, da tipologia das escolas e seu apetrechamento, bem como das normas pedagógicas a que deve obedecer a construção de edifícios escolares;

e) Garantia da qualidade pedagógica e técnica dos vários meios didácticos, incluindo os manuais escolares”.

¹ Lei de Bases do Sistema Educativo - Versão nova Consolidada - 30/08/2005 - Lei nº 49/2005 de 30 de Agosto. A Lei nº 46/1986, de 14 de Outubro, com as alterações introduzidas pela Lei nº 115/1997, de 19 de Setembro, e com as alterações e aditamentos introduzidos pela presente lei, é republicada e renumerada.

Ficam, pois, bem patentes que, apesar da autonomia dos estabelecimentos de ensino, estes estão sujeitos ao planeamento estratégico, ao controle e a diretivas necessárias da tutela.

Esta ideia de autonomia dos estabelecimentos de ensino já se encontrava implícita em vários diplomas, mas é com o Decreto-Lei nº 75 de 2008, de 22 de abril² que fica definitivamente modelada nos seus vários artigos. Para operacionalizar esta autonomia, determina este Decreto-Lei a agregação de estabelecimentos de ensino de forma a obter uma racionalidade na gestão escolar. Foi assim que se iniciou a complexa e polémica “fusão” de escolas originando os chamados “Agrupamentos de Escolas”. No ponto 1 do artigo 6º, por agrupamento de escolas, deve entender-se como

“Uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e por escolas de um ou mais níveis e ciclos de ensino, com vista à realização das finalidades seguintes:

a) Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino;

b) Superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar;

c) Reforçar a capacidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram e realizar a gestão racional dos recursos;

d) Garantir o funcionamento de um regime de autonomia, administração e gestão, nos termos do presente decreto-lei”.

No início houve agrupamentos de escolas que surgiram da fusão de vários estabelecimentos do mesmo nível de ensino, escolas do 1º ciclo, agrupamentos

² Decreto-Lei que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, reescrito pelo Decreto-Lei nº 137/2012 de 2 de Julho, com singulares alterações.

horizontais. Esta situação, embora prevista no artigo 6º, não promovia a filosofia subjacente à criação dos agrupamentos “Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica ...”. Neste sentido, foram “reconstruídos” estes agrupamentos, originando os agrupamentos verticais, com vários níveis de ensino.

Os agrupamentos de escolas foram organizados essencialmente de acordo com critérios definidos no artigo 6º, ponto 2 do Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, a saber:

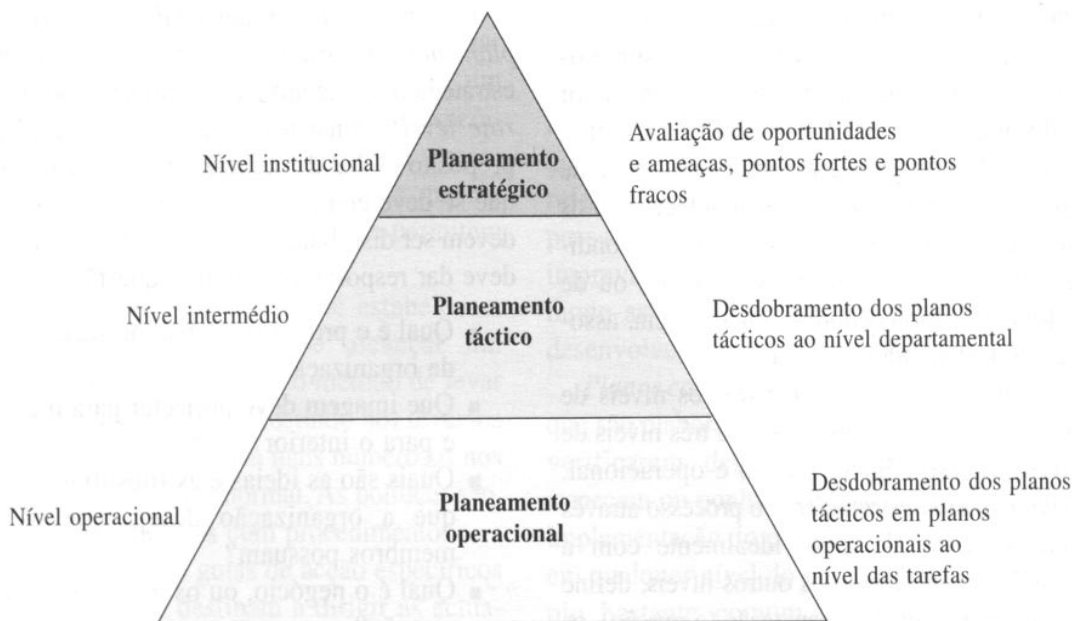
- “a) Construção de percursos escolares coerentes e integrados;
- b) Articulação curricular entre níveis e ciclos educativos;
- c) Eficácia e eficiência da gestão dos recursos humanos, pedagógicos e materiais;
- d) Proximidade geográfica;
- d) Dimensão equilibrada e racional”.

Com estes critérios originaram-se muitos “Mega Agrupamentos”, com um elevado número de clientes, ultrapassando, frequentemente, os 2500 alunos. Se pensarmos que para tornar estes agrupamentos funcionais poderão ser necessários muitos docentes e não docentes, já para não falarmos nas infraestruturas, como vamos encontrar a tal gestão que se pretenderia eficaz, próxima e justa. Sabe-se que recentemente, através da legislação atual, que a tutela tem pensado proceder a algumas alterações, com a fixação de novos critérios de organização dos agrupamentos. Espera-se que um desses critérios aponte para o estabelecimento de um número máximo de alunos permitido.

Para assegurar a aplicação e o cumprimento do Decreto-Lei nº 75/2008, nomeadamente nos artigos 3º e 4º, foram criados os órgãos de direção, de administração e gestão dos agrupamentos de escolas e de escolas não agrupadas (Artigo nº 10, ponto 2 do Decreto-Lei nº 75/2008):

- a) O conselho geral;
- b) O diretor;
- c) O conselho pedagógico;
- d) O conselho administrativo.

Figura 1 - Pirâmide organizacional



Fonte: Teixeira, S. (1998). Gestão das Organizações, Editora McGraw-Hill, p.40.

A pirâmide organizacional de uma escola ou agrupamento de escolas permite inferir a estrutura hierárquica da organização. No seu topo, a estratégia, a visão e a missão. Aqui encontramos o conselho geral e a direção da instituição, embora esta última se encontre também no patamar intermédio, já que em muitas situações o diretor, no exercício das suas competências e dependendo do modelo de liderança que adota, é o responsável pelo planeamento tático.

Os conselhos pedagógico e administrativo podem também inserir-se no nível intermédio (planeamento tático) embora em determinados momentos de elaboração do projeto educativo e dos planos de atividades contribuam para o planeamento estratégico, normalmente através do diretor por inerência das suas funções nestes órgãos. Para além do diretor, subdiretor e adjuntos da direção, podemos também incluir no nível intermédio de planeamento tático os coordenadores de escola, coordenadores de ciclo e coordenadores de departamento.

Os docentes, no exercício da sua atividade letiva e não letiva são operacionais. Aplicam as diretrizes planeadas e emanadas a montante e desdobram-nas em planos

operacionais. Este nível operacional é a base de toda a estrutura e aqui, também, se enquadram os assistentes técnicos e operacionais.

1.2. Os Órgãos de Direção, Administração e Gestão Escolar

1.2.1. O Conselho Geral

Este é o órgão de direção por excelência uma vez que é o responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola assegurando a participação e representação da comunidade educativa (docentes, não docentes, discentes do ensino secundário, a autarquia e a comunidade local com as suas organizações, atividades económicas, sociais, culturais e científicas). Como nenhum destes representantes detêm a maioria neste conselho, é possível a participação ativa de todos os elementos podendo, desta forma, enriquecer os debates e consequentes decisões deste conselho (Artigos nº 11 e 12 do Decreto-Lei nº 137/2012).

Tendo como base o artigo 13º, no seu ponto nº 1, do Decreto-Lei nº 137/2012, é competência do conselho geral:

- “Eleger o diretor nos termos dos artigos 21.º a 23.º do mesmo Decreto-Lei;
- Aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução;
- Aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- Aprovar os planos anual e plurianual de atividades;
- Apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de atividades;
- Aprovar as propostas de contratos de autonomia;
- Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento;
- Definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo diretor, das atividades no domínio da ação social escolar;
- Aprovar o relatório de contas de gerência;
- Apreciar os resultados do processo de autoavaliação da escola;
- Acompanhar a ação dos demais órgãos de administração e gestão;
- Promover o relacionamento com a comunidade educativa;

- Cessar o mandato do diretor no fim de um ano escolar (Artigo 25, ponto nº 6, alínea b, do Decreto-Lei nº 137/2012) ”.

Estes pressupostos permitem-nos afirmar que este órgão é o principal responsável por analisar os pontos fortes e fracos da Escola, bem como a detecção de ameaças e de oportunidades no ambiente que a rodeia. Por conseguinte, para além de controlar e monitorizar as práticas de gestão e administração escolar, o conselho geral é o principal responsável pela definição da estratégia da Escola e seu desdobramento para os níveis mais baixos da estrutura organizacional da Escola, tendo em consideração as linhas estratégicas do Ministério da Educação e Ciência. O diretor tem assento neste conselho sem direito a voto, participa ativamente, explica (quando solicitado) as decisões que toma. Não podemos deixar de referir que para um agrupamento de escolas ou uma escola não agrupada funcionar, é necessário que existam boas relações institucionais e, sobretudo, respeito pela comunidade que cada um representa.

Deste modo, podemos referir que a comunicação é o instrumento fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, e em particular das organizações escolares. É o elo entre todos os públicos, facilita o entendimento entre as partes e une-os em busca de interesses comuns (Chiavenato, 2008). Segundo o autor, a comunicação institucional é dividida em comunicação interna e externa, assessoria de imprensa e comunicação interpessoal. Assim sendo, torna-se fundamental para a sobrevivência das escolas trabalhar a comunicação interna, da escola e dos funcionários, e a comunicação externa que diz respeito à comunidade e escola.

1.2.2. O Diretor

O diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial (Artigo nº 18 do Decreto-Lei nº 137/2012). É o elo que interliga todos os órgãos de gestão e administração escolar.

O diretor é um órgão unipessoal, coadjuvado por um subdiretor e por um a três adjuntos, dependendo do número de alunos, dos níveis de ensino, da diversidade da oferta formativa (ensino regular, cursos profissionais, cursos de educação e formação e de educação e formação de adultos) do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada. É o responsável máximo em todas as áreas definidas no parágrafo anterior, mas deve delegar competências nos seus coadjuvantes, a bem de um bom funcionamento da escola que dirige.

A tutela decidiu enveredar por uma direção com estas características para poder devolver à escola a liderança que se esgotava, um rosto, um responsável dotado de autoridade necessária para poder levar a bom porto a missão de um serviço público, modelado no projeto educativo de escola, que deverá consistir em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do país (Preâmbulo do Decreto-Lei nº 75/2008).

Agora, pensemos: como pode o diretor ser o rosto, a autoridade, se não pode ser omnipresente? Como pode ele responder a todas as necessidades e obrigações que os diplomas determinam, com agrupamentos de escolas tão vastos, quer quanto ao número de alunos e restantes elementos da comunidade, quer quanto à dispersão no espaço dos vários estabelecimentos de ensino pertencentes ao seu agrupamento?

Neste sentido, o *empowerment* representa uma abordagem de projeto de trabalho que tem como objetivo a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das organizações. Procura-se, essencialmente, o comprometimento dos empregados em contribuir para as diversas decisões estratégicas existentes, como alternativa do panorama de gestão organizacional (Herrenkohl, Judson e Heffner, 1999; Cunningham e Hyman, 1999; Wilkinson, 1998; Pfeiffer e Dunlop, 1990).

Com efeito, cabe ao diretor nomear os seus colaboradores mais diretos e dos quais depende o seu próprio desempenho e sucesso, subdiretor e adjuntos (direção), coordenadores de ciclo, coordenadores de disciplina e, propor candidatos a coordenadores de departamento, artigo nº 20, ponto 3, alínea f, do Decreto-Lei nº 137/2012, (coordenação e supervisão pedagógica). Esta realidade enriquece,

obviamente, o nível de cumplicidade entre o diretor e as estruturas intermédias promovendo um bom relacionamento organizacional conducente ao sucesso pretendido.

É neste contexto que urge agilizar eficazmente todo o processo de comunicação e informação, exigindo-se um verdadeiro sistema de informação, não só eficaz, mas também eficiente.

1.2.3. O Coordenador de Escola

Esta figura existe nos agrupamentos de escolas, nomeado pelo diretor para os estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas com três, ou mais, docentes em exercício efetivo de funções letivas. É o representante direto do diretor na sua escola e tem as competências de coordenar as atividades educativas, em articulação com o diretor, cumprir e fazer cumprir as decisões do diretor, transmitir as informações relativas a pessoal docente, não docente e alunos, promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas atividades educativas e exercer outras competências que lhe forem delegadas.

1.2.4. O Conselho Pedagógico

O Conselho Pedagógico é o órgão de gestão pedagógica por excelência. Herda as funções das legislações anteriores. Segundo o artigo nº 31 do Decreto-Lei nº 137/2012, “o conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente”.

Aqui compete decidir, definir, orientar e sugerir toda a gestão na vertente pedagógica e que se reflete no sucesso/insucesso dos alunos dessa comunidade escolar. Contrariamente à legislação anterior, o presidente deste órgão é, por inerência de

funções, o diretor do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada (Artigo nº 32, ponto nº 3 do Decreto-Lei nº 137/2012).

Para que os elementos do conselho pedagógico possam, efetivamente, representar os seus pares, é imprescindível uma excelente coordenação de atividades e reuniões para discutirem e aconselharem os seus representantes. Mais uma vez, a comunicação e a circulação da informação, em tempo útil, é um imperativo.

1.2.5. O Conselho Administrativo

Segundo o artigo nº 36, do Decreto-Lei nº 137/2012, o Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

Para poder existir uma articulação entre todos os órgãos de gestão, o presidente deste órgão é, mais uma vez por inerência de funções, o diretor do agrupamento de escolas ou de escolas não agrupadas.

Este conselho tem como competências aprovar o projeto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral, elaborar o relatório de contas de gerência, autorizar a realização de despesas e o respetivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas, verificar a legalidade da gestão financeira e zelar pela atualização do cadastro patrimonial. De referir que estas ações são determinadas pela atividade pedagógica, necessidades dos alunos, apetrechamento com material pedagógico-didático e manutenção/enriquecimento das instalações. É um órgão de fiscalização e controle das atividades administrativas e financeiras do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada.

Em síntese, podemos considerar que a comunicação é essencial ao bom funcionamento, como em qualquer outro tipo de organização. Nesta, atendendo à dispersão dos estabelecimentos de ensino de um mesmo agrupamento (por vezes várias dezenas de quilómetros) e, principalmente, à sua especificidade em termos de estrutura organizacional, é necessária uma comunicação muitas vezes em tempo real. Surge aqui também a necessidade de desenvolver “novas formas de comunicar”, potencializando os

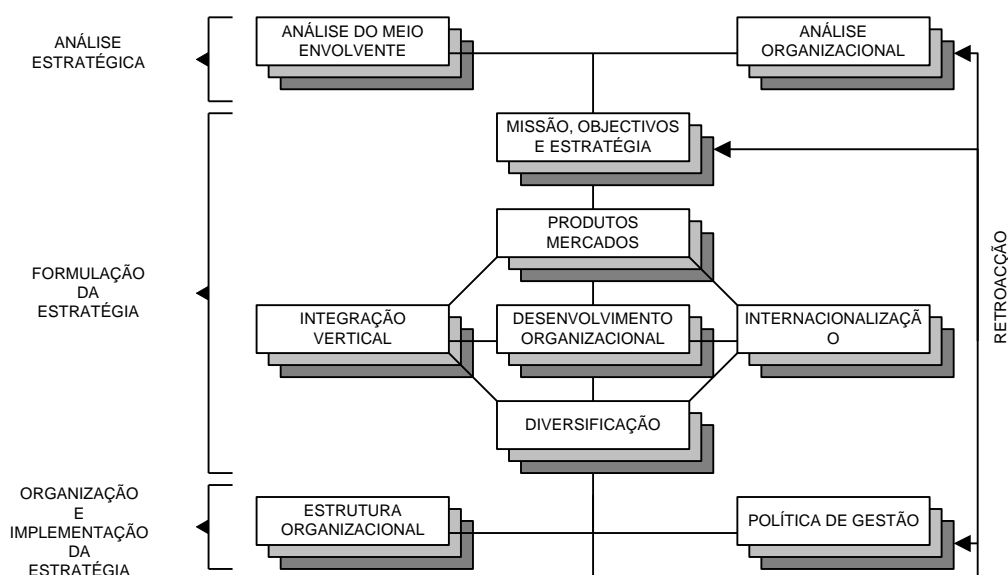
fortes investimentos ocorridos recentemente no domínio das TIC. É, mais do que nunca, necessário compatibilizar as anteriores/atuais formas de comunicar com uma nova geração que eclodiu sob uma filosofia de gestão de documentos suportada por softwares capazes de recolher, armazenar, processar e distribuir os documentos de uma forma mais adequada e, principalmente, mais atempada.

1.3. A Gestão Estratégica e as Escolas

A estratégia é o caminho escolhido para alcançar os objetivos.

A estratégia organizacional, incluindo nas escolas, assenta na gestão dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem no mercado uma aceitação superior à da concorrência. Para tal torna-se necessário adotar o Modelo de Estratégia Organizacional (Freire, 2008).

Figura 2 – Modelo de Estratégia Organizacional



A filosofia da gestão estratégica continua a assentar na análise do meio envolvente e no diagnóstico interno, na formulação da missão, objetivos e estratégia, na organização da estrutura e na respetiva implementação das orientações estratégicas definidas.

Embora condicionada pelas diretrizes comuns do Ministério da Educação e Ciência, cada escola, individualmente, deve assumir o seu ciclo de gestão estratégica sensível quer à evolução do meio envolvente, quer à evolução do pensamento estratégico dos membros da organização.

1.3.1 A dinâmica do desenvolvimento organizacional.

O objetivo do desenvolvimento organizacional representa o conjunto de teorias que se baseiam em sociologia e psicologia e que se focam essencialmente na forma como as pessoas atuam em conjunto com a organização. De facto, o desenvolvimento organizacional considera as organizações como um conjunto de pessoas que agem de forma social e psicologicamente (Chiavenato, 2008).

Mas para enquadrar o significado do desenvolvimento organizacional, é imprescindível identificar a sua origem. O movimento surgiu após o ano de 1962, através de um conjunto de teorias a respeito de três componentes: o homem, a organização e o ambiente, associada ao aspeto prático da Teoria Comportamental. (Drucker, 1997).

O desenvolvimento organizacional surgiu pelo facto de ser necessária uma nova abordagem da Administração, que fosse capaz de interpretar uma nova conceção do homem moderno, no contexto da globalização, baseado na dinâmica motivacional.

Pode fundamentar-se esta necessidade através da pluralidade de mudanças que existiram no mundo, que deram origem a uma transformação bastante rápida e inesperada de todo o ambiente organizacional, ao aumento do tamanho das organizações e a uma crescente diversificação e cada vez mais complexa tecnologia atual.

Neste contexto, podemos evidenciar que o desenvolvimento organizacional está diretamente ligado à mudança organizacional, e à sua capacidade adaptativa (Chiavenato, 1983).

1.3.2 Conceitos e teorias sobre Mudança Organizacional

O crescente ritmo de mudança, competitividade e complexidade, a redução do ciclo de vida dos sistemas informáticos motivada pela evolução das novas Tecnologias de Informação e das Telecomunicações e o aumento das exigências dos consumidores são algumas das características do contexto ambiental das organizações atuais.

Ao longo dos tempos, os objetivos organizacionais tornaram-se mais complexos, exigindo a mobilização de mais recursos e a coordenação mais rigorosa e sincronizada de esforços de todos os participantes. Numa época de mudanças é, cada vez mais difícil liderar e gerir organizações. Contudo, a mudança é endêmica e nenhuma organização lhe escapa.

Segundo Drucker (1997), um dos objetivos das organizações é tornar produtivos os conhecimentos pois, quanto mais especializados forem, mais eficazes se tornam. Ainda segundo o mesmo autor, o conhecimento é a base de qualquer organização, transformando-o em conhecimento produtivo aumentando assim, a eficácia e, até mesmo a eficiência da organização.

A maior parte dos pontos de vista de investigadores sobre o tema da mudança organizacional é vista através da associação desta com a ideologia da competitividade e da gestão de mudança. Apresenta como principal contexto a valorização dos recursos humanos e promove maior poder de autonomia aos trabalhadores, novas formas de organização do trabalho, com o objetivo de melhoria da qualidade de vida no mesmo, e através destes fatores, a eficiência nos processos para uma eficácia nos resultados (Abrahamsson, 1997).

É neste quadro que se entendem as declarações de Armindo Monteiro, presidente da Associação Nacional dos Jovens Empresários, referindo que “a globalização trouxe maior concorrência e novas oportunidades de negócio, e, por consequência, as organizações tiveram a necessidade quase urgente de reforçar a sua competitividade”. Neste caso, pode ser conveniente que as organizações mantenham o seu papel estratégico de mudança associado aos processos de comunicação interna, de forma a passar a mensagem que se pretende, pois segundo Kovács (1998), se não se compreender o papel estratégico da organização, não se conseguirá traçar e prosseguir os objetivos principais.

Segundo Porter (1999), possuir uma visão e estratégia sobre o futuro é imprescindível para as organizações serem competitivas. De acordo com Standing (1999), não basta ser competitivo no presente, mas também estar atento às oportunidades do futuro, onde a competitividade é concebida e avaliada pela participação nas novas oportunidades que vão surgindo. É neste sentido que a vantagem competitiva surge do valor que a própria organização consegue criar para os seus clientes.

Atualmente, o volume de negócios, quer seja internacional ou nacional, é tão elevado que faz com que as organizações sejam modificadas a uma rapidez estonteante, o que irá conseqüentemente originar maior pressão para a mudança organizacional, de forma a tornar-se altamente competitiva, num espaço de tempo bastante curto. Os grandes desafios das organizações atuais centram-se essencialmente, em como enfrentar os competidores globais, como investir em novos produtos e serviços, como efetuar alianças estratégicas com os concorrentes (Scheid, 1991). Num cenário atual, assistimos a uma grande quantidade de transformações na economia mundial, que atinge de forma rápida as formas de existência dos estados, as relações entre eles, e o quotidiano da população. Existe, igualmente, uma intensa reestruturação das relações do poder, da divisão internacional do trabalho e da riqueza, bem como as relações entre os diferentes países (Scheid, 1991).

Entretanto, apesar da necessidade de mudança ser apontada pelo mercado, dificilmente ela ocorreria se não encontrasse ressonância sob a forma de iniciativa no interior da organização (Sappington, 1991). A concorrência e a competitividade são fatores críticos para o sucesso de uma organização, orientando a forma como as suas

atividades devem ser conduzidas, de forma a garantir o sucesso a longo prazo desta, (Scheid, 1991). A mudança organizacional é então necessária e central para que as organizações procurem dessa forma obter uma melhor lucratividade e maior atuação de mercado, onde as mudanças estruturais e culturais são fundamentais, exigindo novos modelos de gestão (Oliveira, 1991).

Avanços na área de tecnologia da informação, alteraram por completo e de forma irreversível a capacidade de fazer negócios, eliminando as restrições tradicionais de tempo e de espaço. Além deste facto, o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas veio criar negócios completamente novos, virtualmente em alguns setores e alterou outros pelas inovações. Do ponto de vista estratégico, a velocidade tornou-se um fator-chave para o sucesso, alterando as regras de mercado e de reagir adequadamente a elas, pelo que durante os períodos de mudanças profundas e descontínuas, quem muda primeiro pode ter maiores vantagens competitivas. A própria fragmentação dos mercados, foi uma das mudanças mais significativas do mundo dos negócios e consequentemente, tem enormes implicações estratégicas para as organizações.

Nestes casos podemos referir que a mudança organizacional é necessária, pois as constantes modificações levam a que sejam implementadas novas estratégias ou reformular aquelas que já existiam.

É desta forma que Oliveira (1991) refere que uma mudança pode ser um sucesso ou um problema dependendo da habilidade com que for gerida, de forma a envolver ativamente todos os envolvidos, no sentido de minimizar a resistência à mudança (Oliveira; 1991). É nesta situação que a comunicação interna pode ter um papel importante e imprescindível, pois apresenta um grande potencial sobre o sucesso ou o fracasso no processo de mudança, a forma como é comunicado todo o processo de mudança no interior da organização, o que irá ter um reflexo no grau de participação de todos os seus intervenientes (Neves, 1996).

Estas exigências que há mais de 20 anos se faziam no mundo empresarial, são atualmente uma realidade nas escolas do século XXI.

Qualquer tipo de organização tem um ciclo de mudança que lhe é próprio. No estudo dos processos de mudança organizacional são tomados em consideração diferentes níveis de intervenção (Kramer, 2001):

a) *Individual*, que se relaciona com os membros da organização, considerando a pessoa em si, sendo geralmente desenvolvido para a atribuição de cargos ou reestruturação de processos.

b) *Grupal*, que se relaciona com as diversas subunidades que compõem a organização, considerando a pessoa inserida no grupo.

c) *Organizacional*, relativo à globalidade da organização e considerado para mudanças de cultura, clima organizacional e resultados.

Por conseguinte, numa organização podem ocorrer vários tipos de mudança organizacional, dependendo do tipo de objetivos que se pretende alcançar, e de que forma se pretende fazê-lo.

Efetivamente, o objetivo de qualquer processo de mudança de desenvolvimento organizacional é provocar efeitos a vários níveis: individual, grupos de trabalho e resultados organizacionais. Estes efeitos obtêm-se em função do nível de dinâmica da organização, onde os processos de mudança organizacional são abordados segundo uma perspetiva de desenvolvimento estratégico da organização.

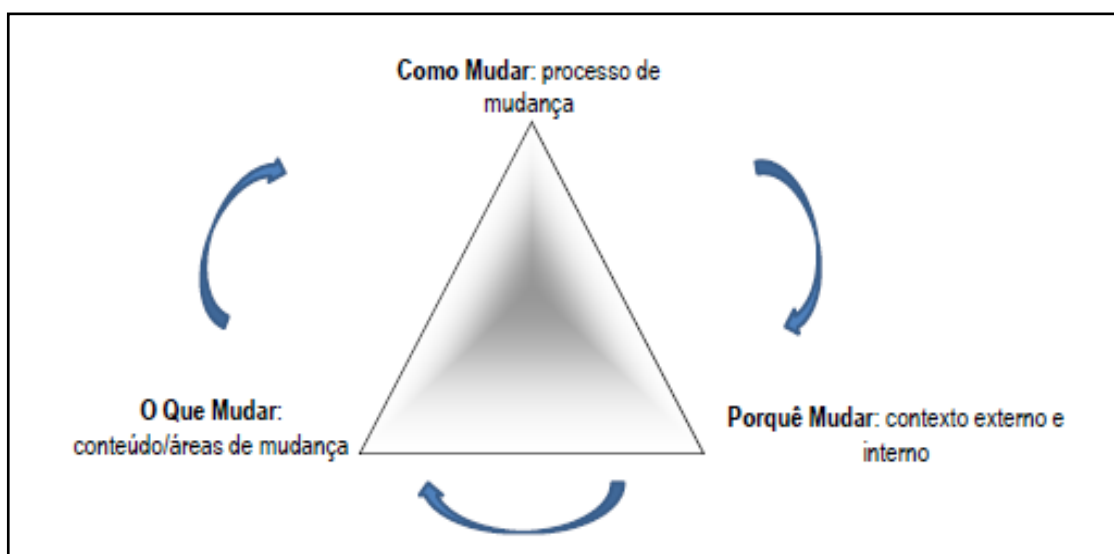
De acordo com Neves (1996), o processo de mudança organizacional deve questionar:

(i) O *porquê da mudança* deriva de uma análise do contexto externo e interno, ou seja, o *quê* da mudança. Refere-se às áreas de mudança da organização (estratégia, estrutura, processos, pessoas);

(ii) O *como da mudança* pode ser entendido como a metodologia ou processo utilizado para promover as mudanças;

(iii) O *que mudar* refere-se aos variados sistemas ou subsistemas organizacionais em que é possível ocorrer modificações.

Figura 3 – Processo de Mudança Organizacional



Fonte: Neves, 1996

A amplitude e a velocidade da mudança nos processos de desenvolvimento organizacional levam a novas dinâmicas no ambiente organizacional, tendo em conta o triângulo da Mudança de Desenvolvimento Organizacional: Como mudar? Porque mudar? O que mudar? Sendo então a mudança organizacional um processo contínuo, todos devem conhecer as razões da mudança, fazendo a organização mudar. Isto porque as novas soluções requerem o envolvimento das pessoas que estejam dispostas a alterar os seus comportamentos e formas de pensar (Cunha e Cunha, 2002).

Sem dúvida que as últimas décadas foram notórias no que se relaciona com novos modelos organizacionais que foram criados no sentido de ajustar as organizações à nova economia global, tendo por base um ambiente mais dinâmico. E, principalmente, é o indivíduo o mais importante em todo o processo de mudança. Para atender a todas as transformações que se foram desenvolvendo, foram criadas ferramentas de gestão que foram utilizadas na procura de maior maximização de competitividade (Chiavenato, 1996).

Segundo Chiavenato (1996) e outra literatura científica de gestão, as mudanças organizacionais representam uma passagem do hoje para o amanhã, envolvendo forças positivas e negativas, sempre identificadas de forma a permitir que a mudança se possa efetivar. É neste sentido que o autor descreve a Teoria de Lewin, referindo que o comportamento organizacional resulta do confronto de forças impulsionadoras que promovem a mudança, e das forças restritivas que mantêm o *status quo* de forma a evitar qualquer tipo de mudança; é dentro deste contexto que se pode referir, segundo o autor, que um programa de mudança planeada destina-se a criar ou a aumentar as forças que impulsionam as mudanças, e ao mesmo tempo tentar remover as forças restritivas como exemplificação da resistência à mudança. Existem alguns processos de mudança que não atingem o sucesso por várias razões, entre as pessoas que não aceitam a mudança e resistem a ela, por razões pessoais ou mesmo de funcionamento do grupo.

O Modelo de Lewin (1947) foi utilizado para explicar e compreender os processos de Mudança Organizacional através de três fases:

a) *descongelamento*, que implica as ações dos gestores em diminuir as forças dos valores, atitudes e comportamentos anteriores à mudança, iniciando ações de sensibilização; esta fase é facilitada por pressões externas e internas, e surge, segundo o autor, da motivação para a mudança organizacional.

b) *fase da mudança*, que é promovida através de propostas concretas, envolvendo o desenvolvimento de novos valores, atitudes e comportamentos. Esta fase é um processo sociocognitivo e afetivo, pois só se verificará se houver motivação das pessoas para se efetuar.

c) *fase de recongelamento*, fase que consiste na estabilização das mudanças efetuadas, e sua integração nas rotinas organizacionais, tendo em atenção a sua adequação à realidade.

Embora este modelo seja conotado com ambientes mais estáveis que o ambiente atual em que as escolas se inserem, convém salientar que há um momento em que as escolas necessitam de tempo para estabilizar algumas das mudanças realizadas. Não obstante, na atualidade, as escolas têm que ter consciência que este processo deve ser cíclico, rápido, iterativo e incremental.

O modelo de Shein (1982) centra-se essencialmente no estudo da mudança dentro de uma perspetiva de eficiência, partindo da conceção de que as organizações são

estruturas orgânicas, que têm a capacidade de se adaptarem para resolver os problemas (Shein, 1988). Na concepção do autor, é necessário conceber como um ciclo adaptado, algumas sequências de atividades ou processos que se iniciam através de alguma modificação em algum aspeto do ambiente interno ou externo da organização e terminam num equilíbrio que seja mais adaptado e dinâmico, no sentido de enfrentar a mudança. As três principais hipóteses que fundamentam o modelo de Schein são:

a) mudanças organizacionais como novas estruturas e novos processos, bem como sistemas de recompensa;

b) mudança como um ciclo de múltiplos estágios no sentido de resolver os problemas organizacionais;

c) a mudança para alcançar o sucesso depende da estrutura e aplicação da mudança cultural.

Atualmente, a maior parte das organizações são estruturadas em processos, pelo que precisam de procurar sinergias entre as diversas áreas no sentido de otimizar o uso das verbas, pessoas e instalações. Portanto, sistemas de comunicação interna eficazes são fundamentais para o sucesso de negócios. As organizações não podem, então, considerar apenas a questão dos lucros e da competitividade, sendo necessário igualmente que esta cumpra em pleno o seu papel na sociedade, que tenha uma relação responsável com o meio ambiente, com o governo e com a comunidade em que se encontra inserida (Dietz, 2001), e deste modo contribua para uma mudança mais eficaz.

É um facto que, com o paradigma da competitividade atual, mudou completamente o perfil dos negócios, em que as elevadas necessidades de força de trabalho físico, que foram decorrentes da Revolução Industrial, foram sendo substituídas pela necessidade constante de talentos intelectuais da Era da Informação (Baker et al., 1999). Além destas transformações, que foram resultado das exigências do mercado globalizado e pela crescente consciencialização dos funcionários, a realidade económica influencia as relações entre os públicos internos e as organizações, sendo a comunicação interna um fator de consolidação da identidade organizacional (Ethiraj e Leventhal, 2004).

Nesta linha de pensamento, uma proposta de mudança organizacional pode representar um fracasso ou um sucesso, dependendo em muito da habilidade com que for planeada, no sentido de abarcar ativamente todos os envolvidos a superar possíveis resistências (Abrahamson, 1997). O processo de globalização e revolução digital impuseram determinadas exigências ao mercado que levaram a que as organizações tivessem que adotar novas tecnologias e, ao mesmo tempo, reformularem os seus modelos de gestão para fazer face à competitividade existente. Segundo Abrahamson (1997), as palavras-chave desta vantagem competitiva são: qualidade, aprimoramento constante, comprometimento e flexibilidade, sendo que as organizações tiveram necessidade de aprender a lidar com a mudança, de uma forma constante. As privatizações são um exemplo dessas mudanças necessárias, as aquisições e fusões, reestruturações internas, troca de controlo acionário e revoluções tecnológicas, exigindo que a organização desenvolva uma capacidade de adaptação, agilidade e flexibilidade (Hertog, 2000).

A própria velocidade e a frequência das mudanças que ocorrem atualmente é muito maior, exigindo que a maior parte dos profissionais que tenha como pretensão principal manter-se no mercado esteja preparado para essas mudanças. Para Pettigrew (1991), a mudança organizacional tem que ser considerada a partir do contexto, envolvendo variáveis internas e externas, a partir do conteúdo, o que muda, as áreas específicas de mudança e a partir do processo de mudança, de forma a identificar como esta se realiza, as suas ações, reações e interações.

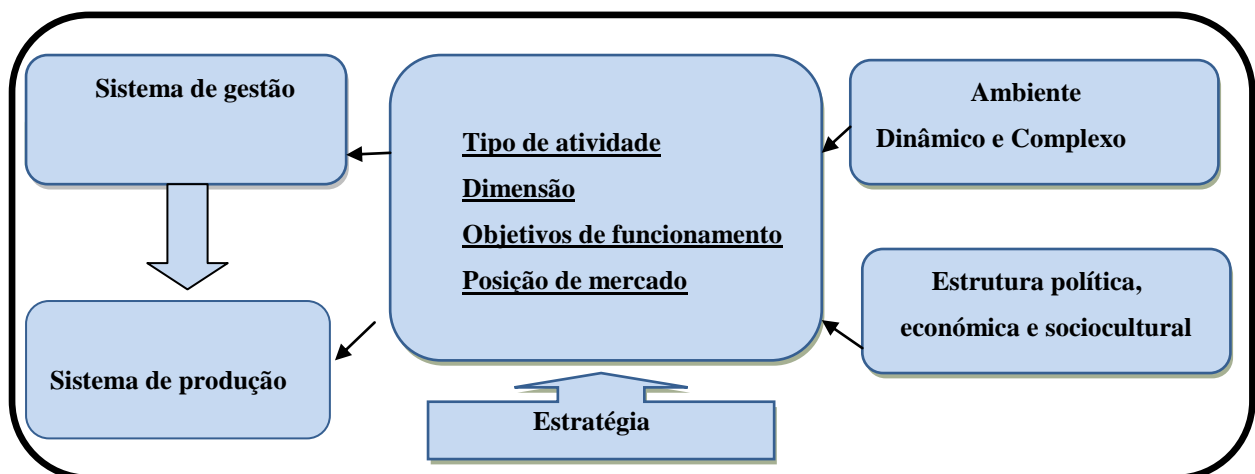
Segundo Reed e Hughes (1992), o mais importante é compreender a lógica da mudança, tornando possível que seja administrada a um nível mais elevado do pensamento e ação. A mudança, segundo uma perspectiva dialética, em que tensão e contradição estão sempre presentes e a sua clareza varia de acordo com as oposições que se manifestam, as relações estão frequentemente em estado de fluxo e estabilidade (Golac, 1989). Segundo o enquadramento teórico apresentado, podemos perceber que existem fatores que levam a considerar que a mudança não deve ser vista isoladamente, mas sim compreendida no seu contexto e com todas as suas implicações, pois ao referirmo-nos à mudança organizacional notamos que os problemas organizacionais não podem ser resolvidos por partes mas sim como um todo, pois existe uma inter-relação forte nos diversos processos, áreas e públicos (Reed e Hughes, 1992). O sucesso da

mudança nas organizações depende em muito da integração entre todos os elementos envolvidos nos negócios, considerando as forças externas, como a concorrência, variações de mercado e necessidades dos clientes, ou por outro lado, os processos internos da organização, como a gestão de desempenho, comunicação, trabalho em equipa e gestão de administração e a comunicação interna.

1.3.3 Cultura Organizacional

Para compreender como as organizações se estruturam, temos que, primeiramente, entender de que forma funcionam e qual a finalidade da atividade da organização, os objetivos e a estratégia surgem como resultado da interação desta com o ambiente (Faures, 1992). As organizações fazem parte do ambiente em que se posicionam, assim como o ambiente influencia o funcionamento da organização, ambiente este formado essencialmente por um conjunto de três sistemas: político, económico e sociocultural (Grant, 1991). Estes sistemas influenciam direta ou indiretamente o funcionamento das organizações e acabam por definir as “regras do jogo” para todos os elementos que integram o ambiente (Santos, 1997). Pode observar-se através da figura seguinte o funcionamento da organização, tendo em conta a sua envolvente.

Figura 4 – Estrutura Organizacional



De acordo com a figura 4, o ambiente económico é o grande cenário que constrange o funcionamento das organizações, encontrando-se em constante movimentação e exigindo que a organização tenha uma perceção desse ambiente e promova a adequação eficaz do seu posicionamento face às mudanças do ambiente económico (Santos, 1997). Nesta perspetiva, torna-se clara a importância dos processos internos do funcionamento das organizações e da forma como os mesmos poderão trazer mecanismos de resposta eficazes às pressões externas. Assim, torna-se importante clarificar a natureza destes processos, nomeadamente ao nível dos fatores que promovem o desenvolvimento de culturas organizacionais que apoiem o sucesso das organizações.

Para Bilhim (2008), a cultura define de modo claro as fronteiras organizacionais; ao distinguir cada uma das restantes, agrega os membros da instituição em torno de uma identidade partilhada, facilitando a sua adesão aos objetivos gerais da organização, empenhando-se na procura de um bem comum. Se tomarmos a cultura de uma organização como “um fenómeno profundo”, tal como é visto por Prettigrew (1991) ou Schein (1996), significa que a mesma está enraizada na realidade e na própria identidade da organização, passando por ela uma matriz de entendimento da realidade e das práticas organizacionais. Significa ainda que se trata de algo que não se repete de organização para organização, isto é, cada cultura tem um enraizamento próprio e é indissociável da sua organização de pertença. Assim, a identificação da cultura é algo importante para a gestão das organizações, para que a sua atuação possa ter consistência. Compreender a cultura da organização permite compreender as relações de poder, as regras que não estão escritas, tudo aquilo que é tido como verdade, como valores e crenças e costumes naquela organização. É necessária para o bem-estar individual e coletivo, pois é através dela que ocorre a interação social, o crescimento e o próprio desenvolvimento da organização.

Desta forma, o mundo competitivo dos negócios depressa se consciencializou que a superioridade das organizações pode ser condicionada fortemente pela sua cultura organizacional, devendo ser entendida como elemento estrutural e estruturante da ação organizativa (Gomes, 1994). Segundo o autor, a cultura organizacional pode ser definida como um sistema partilhado de representações simbólicas, valores e crenças que configuram e reconstróem a organização. A cultura possui, ainda, diferentes fatores

culturais, conforme referido por Freitas e Freitas (1991), considerando valores como definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. As crenças e pressupostos constituem a matriz da organização, tornando-se um pressuposto inconsciente e inquestionável sobre aquela realidade. Por outro lado, os ritos, os rituais e cerimónias, representam as atividades planeadas, que têm consequências práticas e expressivas, de forma a tornar a cultura mais coesa e tangível (Freitas e Freitas, 1991). Por fim, as normas são regras que todos devem cumprir, funcionando como o comportamento esperado, aceite ou reprovado pelo grupo.

A cultura organizacional pode também ser entendida como um fenómeno essencialmente social que ocorre num cenário organizacional. Contextualizada segundo Alvesson e Berg (1992), apontam a cultura como o resultado de um processo contínuo e ativo de criação e estruturação de variados significados e interpretações, traduzindo uma realidade. É deste modo que Gomes (1990) reforça a ideia de que a organização como fenómeno social e culturalmente construído transmite a premissa de que esta representa uma forma de expressão humana, como resultado de padrões de relacionamento e significados por vezes simbólicos da relação humana.

Figura 5 – Factores determinantes do Clima Organizacional



**Fonte: Teixeira, Sebastião (1998). Gestão das Organizações, Editora McGraw-Hill.
(Adaptação própria)**

Segundo o esquema da figura 5, os determinantes do clima organizacional funcionam como um ciclo, já que funcionários satisfeitos são funcionários motivados, que de certo modo influenciam a cultura da organização e criam um determinado clima organizacional, o mesmo acontecendo de forma contrária. É neste caso que a comunicação interna pode ter importância, pois representa uma estratégia de coordenação dos processos de gestão, com o intuito de atingir um determinado objetivo (Nhavandi e Malekzadeh, 1993).

Verifica-se, então, que nas suas diferentes concepções, o clima organizacional é manifestado pela sua multidimensionalidade, estabilidade e funcionalidade (Silva, 2004). O clima organizacional refere-se à percepção partilhada e superficial sobre os valores, crenças, normas e procedimentos, numa perspectiva cultural. É neste sentido que o autor refere que as avaliações decorrentes do clima organizacional fornecem indicadores mais globais sobre o contexto organizacional, como a Comunicação Interna, que permite descrever e analisar as percepções individuais sobre os valores da organização (Schein, 1992).

A gestão do clima organizacional representa uma tarefa importante e deve estar presente em todas as organizações, pois através dela é possível estabelecer uma relação mais eficiente entre os colaboradores e a organização, manter um agradável ambiente de trabalho, estimular a motivação e promover a abertura para que os funcionários se sintam participantes nos processos de melhoria da organização. A motivação das pessoas está diretamente ligada à sua satisfação com o clima da organização, e a troca de informações deve ocorrer de forma lógica e clara, integrando objetivos e valores organizacionais. Por isso mesmo, Kunsch (2003) refere que clima e comunicação são pontos importantes e críticos dentro das organizações, por isso, devem ser planeados, o que irá garantir o sucesso e a perpetuação da cultura organizacional.

1.4. Desenvolvimento Organizacional nas Escolas

A organização escolar aparece ligada a modelos formais, com características existenciais distintas que se prendem com as teorias da administração, crenças que vêm sofrendo ao longo dos anos uma evolução, tornando possível a percepção da tendência mais acentuada para algum modelo específico. Uma forma comparativa tradicional é a que considera, na sua constituição, dois grandes grupos de abordagens, que, segundo Chiavenato (1983), se denominam: **i)** Abordagens prescritivas e **ii)** abordagens explicativas e descritivas.

Para cada uma destas abordagens, existem aspetos diversos que as distinguem:

- Nas tarefas e na estrutura da organização formal;
- Nas pessoas de uma organização informal, representando um sistema social;
- No ecletismo, tarefas, pessoas e estrutura de um sistema social;
- Na estrutura organizacional formal que se baseia num sistema social visto segundo uma perspectiva de hierarquias;
- Na estrutura e ambiente que de certa maneira poderá influenciar o sistema social.

Situada noutro prisma teórico, a metáfora escolar tem-se constituído um importante avanço no que se relaciona com o estudo da escola como organização. Se considerarmos a escola e a educação como um processo contínuo que acompanha, assiste e de certa forma marca o desenvolvimento da pessoa, envolvendo a preservação cultural, deduz-se a própria importância do sistema educativo e da escola.

A reflexão sobre a cultura organizacional aplicada no contexto escolar tem sido bastante forçada, como já apresentamos ao longo do ponto anterior, ficando a premissa de que o processo educativo procura moldar os indivíduos de modo a que estes sejam transmissores de cultura, notando-se, por esta razão, a importância da cultura escolar.

Culturalmente, a escola abrange um conjunto de elementos que transparecem a cultura onde estão inseridos, elementos que têm um grande peso na medida que a

definem como “Uma abordagem sociológica e política que não ignora a sua dimensão cultural...” (Barroso, 1996: 31)

A cultura é o alicerce do funcionamento organizacional, produzindo uma cultura interna que lhe é própria e que exprime os seus valores e crenças, caracterizando a sua identidade, enquanto organização.

A importância da dimensão formal e informal da educação tornou-se evidente através da diferença entre os currículos oferecidos. Então, de uma forma geral, a educação formal é o sistema educativo altamente institucionalizado e cronologicamente graduado com uma estrutura hierarquizada, que vai do ensino básico à universidade. E a educação informal, a educação que é organizada fora do âmbito formal, fora da escola, com a formação de jovens não escolarizados, atribuindo uma formação, em diferentes programas de educação comunitária, de forma a desenvolver outras oportunidades de projetos educativos, gerando processos de mutação económica, promovendo níveis mais elevados de competências, promovendo trajetórias de desenvolvimento pessoal e profissional ao longo da vida e facilitando a ligação ao mercado de trabalho e às instituições educativas.

Em termos de benefícios, este tipo de educação informal reforça a autoestima dos indivíduos, autoimagem e autonomia, com a reelaboração de projetos pessoais e profissionais. E o que mais a distingue da educação formal está nas suas dimensões políticas, sociais e económicas, em diferentes níveis de análise.

Segundo Tissot, (2000), a aprendizagem formal ocorre num contexto organizado e estruturado, todas as suas atividades são planeadas e organizadas segundo um plano curricular geral, objeto de reconhecimento formal. Por seu turno, a aprendizagem informal ocorre em situações não estruturadas e nem sempre de forma intencional, e resulta, geralmente, das atividades do quotidiano.

Neste caso, a organização formal refere-se às estruturas, sistemas de controlo de gestão e regulamentos estabelecidos pela administração, enquanto a organização informal “representa as relações sociais que se desenvolvem entre o pessoal, além do formal, determinado pela organização...”. Representam duas formas de encarar a escola, a consciência da tensão entre os objetivos da organização e das pessoas. Segundo o esquema seguinte, apresentado por Stoner (1985), denota-se o “Iceberg Organizacional” constituído de aspetos formais e informais.

Figura 6 – Iceberg Organizacional – aspetos formais

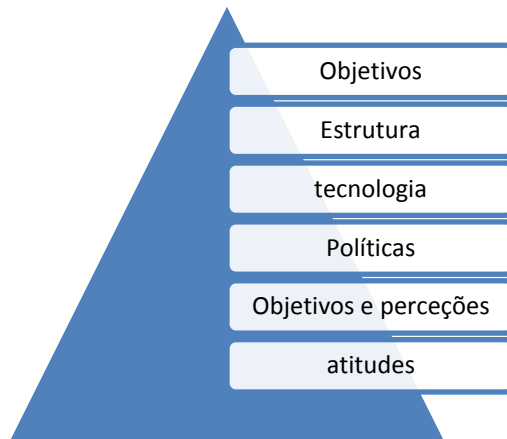
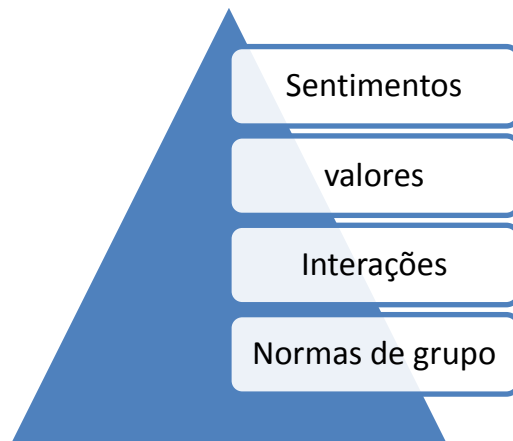


Figura 7 – Iceberg Organizacional – aspetos informais



Quando falamos na especificidade da organização escolar referimo-nos a um sistema educativo estruturado e centralizado, que impõe as suas próprias regras, tendo por base a legislação dos estabelecimentos de ensino, da sua própria dependência, em que são os seus intervenientes, como nos afirma Lima (1988), os atores principais que interagem entre si, numa aprendizagem colaborativa. É deste modo que o autor afirma que “A escola não é só apenas uma instancia hetero-organizada, para a reprodução, mas sim uma instância auto-organizada para a produção de regras e tomada de decisões...”

Seguindo a mesma linha de pensamento, Sarmiento (1998) afirma que as organizações escolares, na sua própria estrutura, podem apresentar duas ou mais formas de regulação, a informal e a formal.

São muitos os autores que afirmam a tendência da educação e das suas variadas instituições em permanecer de forma fixa no passado, com a incapacidade de antecipar o futuro. Isto porque ainda são muitas as instituições que apresentam uma tendência tradicional e conservadora; apesar de estarmos numa sociedade dedicada à mudança e à evolução, ainda existem escolas em que essa condição tradicionalista se encontra bem visível.

Tendo em conta os pontos anteriores que abordamos, o fenómeno da mudança organizacional e a cultura da organização como fatores associados, o nosso interesse neste ponto é conceituar o fenómeno do desenvolvimento organizacional. Assim, podemos referir que o desenvolvimento organizacional representa toda a mudança planeada, mudança cultural e estrutural, de forma permanente, tendo como intuito principal institucionalizar a organização através de um conjunto de tecnologias sociais, para que a organização possa ficar habilitada a diagnosticar, planear e implementar essas modificações. Neste caso podemos referir, dentro do contexto escolar, a mudança de um instrumento informático pode disponibilizar à comunidade educativa maiores capacidades de gestão da informação. O desenvolvimento organizacional é um esforço bastante complexo e destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e mesmo a estrutura da organização, de forma a adaptá-la às novas conjunturas internas e externas.

Figura 8 – Pressupostos do Desenvolvimento Organizacional



Através do esquema figura 8, podemos evidenciar os principais pressupostos do desenvolvimento organizacional. A rápida mutação do ambiente proporcionou uma necessidade urgente de adaptação das organizações, incluindo as educativas. Ou seja, as escolas e outras instituições educativas tiveram necessidade de repensar os seus modelos de gestão e organização, já ultrapassados, baseados numa estrutura rígida e altamente burocrática, para uma cada vez maior flexibilidade e inovação.

As novas formas de interação *on-line* atendem às necessidades dos vários intervenientes na educação, associadas à exigência de maior agilidade e eficiência que se encontra nas novas tecnologias de informação e comunicação, com o intuito principal de proporcionar uma **autonomia da gestão e informação da escola**.

Com efeito, o que se procura numa administração voltada para a eficiência é uma administração com foco no controlo máximo dos processos, onde a internet, a intranet e as TIC são novos meios de recolha, armazenamento, tratamento e disseminação de informação com grande agilidade e versatilidade.

2. Gestão de Sistemas de Informação

2.1. Organização e o seu Sistema de Informação

Na década de 50, os sistemas de informação eram caracterizados pela necessidade de armazenar e dar acesso com alguma rapidez ao elevado número de documentos que vinham a ter um grande crescimento desde o século XVII. O computador passou a ser visto como uma das principais soluções para problemas de armazenamento e, paralelamente, para a recuperação da informação. Segundo Marin (1995), o conhecimento do uso dos computadores na gestão e controlo de alguns dados nas indústrias, data da década de 50.

Posteriormente, já na década de 80, a gestão da informação passou a envolver sistemas distribuídos que se baseiam na tecnologia de comunicação em rede.

Na última década, reconheceu-se que a existência da internet e da intranet representam uma maior eficiência em todos os processos administrativos nas escolas, reduzindo tempo e recursos (Castells, 2003). Neste contexto, os e-mails e os websites são exemplo disso, através dos quais se pode apresentar e distribuir informação ao remetente sem a utilização de papéis e em menor tempo, evitando mesmo a deslocação das pessoas. O website pode funcionar com o sentido de disseminação de informação, possibilitando, deste modo, grande flexibilidade, agilidade e rapidez para toda a instituição (Castells, 2003). Uma rede interna na instituição poderá permitir a intercomunicação entre os vários servidores, facilitando a partilha de determinadas informações num espaço de tempo curto, constituindo uma eficaz ferramenta no planeamento e performance interna (Coelho, 2000). Torna-se uma necessidade urgente melhorar o nível de qualidade dos produtos e resultados da comunidade educativa e melhor utilização dos seus recursos, levando como consequência a um desempenho de qualidade nas atividades escolares e administrativas.

As tecnologias de informação e comunicação representam portanto um grande potencial de mudança organizacional. Seja na área administrativa, comercial ou

industrial, estão associadas a modernos sistemas de controlo e gestão, integrando as informações de forma rápida e eficiente, como menos número de intervenientes e cada vez menor quantidade de recursos materiais. No caso escolar, a internet e especialmente a intranet representa uma mais-valia, caracterizada como o “*arquivo do século XXI*”. Os primeiros softwares foram construídos tendo em conta determinados padrões de sistema operacionais, constituindo as redes locais, utilizadas para um elevado número de aplicações, desde a informatização de departamentos à implementação de serviços internos da instituição, com livros e guias “on-line”, documentação administrativa, reduzindo, consideravelmente, a taxa de impressão de documentos (Bindé, 2007).

Estas novas tecnologias de aplicação nas comunidades educativas facilitam cada vez mais o modo de funcionamento destas organizações, o conteúdo das tarefas e o relacionamento interpessoal. Com as TIC, a gestão da informação e da comunicação interna nas organizações modifica-se nas dimensões do tempo e do espaço.

Numa era onde os acontecimentos se sucedem a velocidades e ritmos elevados, torna-se necessário e urgente a criação de um sistema de circulação de informação mais inovador e flexível. Deste modo, os sistemas de informação e a tecnologia de informação permitem reduzir os níveis de incerteza com que somos obrigados a deparar-nos diariamente, de forma a facilitar a tarefa de aquisição, tratamento e armazenamento de toda a informação e documentação em tempo útil.

Só com uma escola bem alinhada com os objetivos e necessidades próprias de uma sociedade contemporânea se poderá alcançar o desenvolvimento e equilíbrio social. Podemos referir que os sistemas de informação dizem respeito à modelação das relações interpessoais, tendo como ponto essencial a comunicação. Os dados representam a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações, as organizações estão repletas de dados que são informações valiosas perante uma tomada de decisão importante. Mas o que ocorre na maior parte das situações é que essa informação não é usada devido a não estar disponível no tempo certo ou apresentada da melhor forma.

Entre outros, numa escola podemos distinguir diferentes tipos de recursos que constituem eles próprios informação e requerem informação na sua gestão, a saber:

- Recursos humanos, como os professores, educadores e outros funcionários, que por alguma razão, são responsáveis pela interação e formação no êxito do sistema a longo prazo

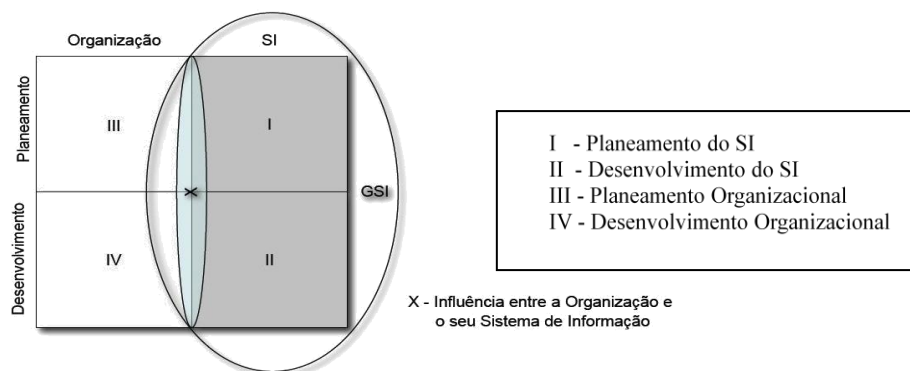
- Recursos escolares, a existência de espaços como as salas de aula, biblioteca, mediateca recreios, equipamentos e disponibilidade financeira, que podem influenciar de forma direta, a realização de projetos e atividades escolares.
- Recursos educativos ou científico-pedagógicos e materiais de apoio, livros, CDs e outros recursos didáticos offline ou online que caracterizam o processo de ensino e aprendizagem.

Assim sendo, para gerir de forma correta os recursos de informação é necessário decidir o que fazer com a informação e que transformações devem ser efetuadas nela. É pois fundamental a existência de uma atividade que se ocupe da gestão da informação. Referimo-nos à atividade de gestão do sistema de informação.

De uma forma geral, a Gestão de Sistemas de Informação é a atividade organizacional responsável pela gestão dos recursos de informação e de todos os recursos envolvidos no planeamento, no desenvolvimento e na exploração e manutenção do sistema de Informação.

Tal como referem Carvalho e Amaral (1993), o planeamento da organização e respetivo desenvolvimento organizacional devem orientar e impulsionar o planeamento e desenvolvimento do sistema de informação que suportará o conjunto de processos e fluxos de informação.

Figura 9 – Alinhamento entre gestão da escola e a gestão do seu sistema de informação



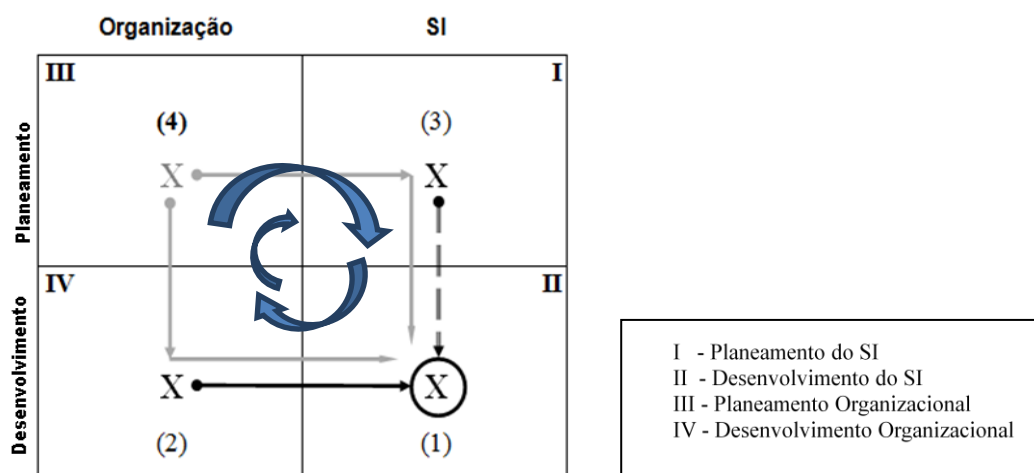
Fonte: Carvalho e Amaral (1993).

A interseção da gestão da organização com a gestão do seu sistema de informação, figura 9, não deverá ser descurada, assegurando a comunicação entre

gestores e informáticos, o envolvimento da direção e demais utilizadores e a coerência entre as estratégias da escola e do sistema de informação que a suporta.

Neste contexto, é imprescindível um alinhamento, próximo, entre a gestão da escola e a sua gestão do sistema da informação. Estes dois planeamentos devem encontrar-se sempre alinhados.

Figura 10 – Cenário ideal para o desenvolvimento de sistemas de informação



Fonte: Carvalho e Amaral (1993). (adaptado)

Ainda segundo Carvalho e Amaral, é o planeamento e desenvolvimento organizacional, figura 10, que despoletam o planeamento e desenvolvimento do sistema de informação. Ou seja, o desenvolvimento de sistemas de informação não deve ser espontâneo e iniciar-se autonomamente no âmbito da atividade desenvolvimento de sistemas de informação (1); o desenvolvimento de aplicações não deve ser promovido apenas aquando do desenvolvimento organizacional (2); o desenvolvimento de aplicações não deve ser motivado autonomamente no âmbito da atividade de planeamento do sistema de informação (3). Neste sentido é desejável que o planeamento organizacional impulse o planeamento e desenvolvimento do sistema de informação e, conseqüentemente, impulsionem o desenvolvimento organizacional. A figura 10 mostra os percursos de desenvolvimento de sistemas de informação, evidenciando o

cenário ideal (4) mas, impossível de se concretizar sem se efetivar todo o ciclo. É um ciclo sempre inacabado, que urge ser continuamente desenvolvido, em função das novas realidades.

2.2. Planeamento, Desenvolvimento e Utilização do SI

Um sistema de informação (SI) corresponde à totalidade das atividades de processamento e representação de dados, formais e informais, dentro da organização, incluindo as comunicações internas e com o mundo exterior.

Assim, o planeamento do sistema de informação representa a atividade onde se define o futuro pretendido para o sistema de informação, e a forma de ser suportado pelas TIC. Deverá poder conduzir a uma representação da visão global do sistema, bem como os elementos necessários para a sua operacionalização.

O desenvolvimento do SI é um processo de mudança que tem como objetivo a melhoria do desempenho do SI.

A exploração ou utilização do SI corresponde à satisfação das necessidades dos utilizadores e, ocorre pela utilização de aplicações e serviços pelos elementos da organização, através de atividades como, a operação de sistemas, que visa garantir o bom funcionamento do sistema, pela administração das TIC como atividade responsável por assegurar o bom funcionamento das TIC e a administração de Recursos Humanos, atividade que gere os recursos humanos tendo em conta as necessidades de recursos identificados.

Sobreviver e adaptar-se ao mundo das novas tecnologias tem sido o maior desafio das organizações escolares nas últimas décadas. Contrapondo, constitui-se atualmente uma peça crucial na engrenagem de uma gestão eficaz. Anteriormente, o homem apresentava problemas em transmitir e preservar o conhecimento, e nos dias de hoje, tendo como base as infinitas possibilidades de passar informações e conhecimentos, preocupa-se essencialmente em fazê-lo de forma eficaz e eticamente.

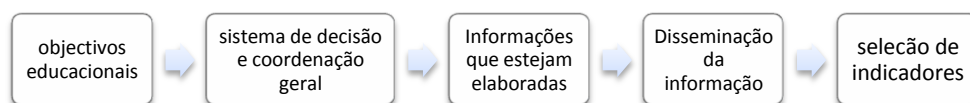
Estes fatores são conseguidos pelas TIC que proporcionam cada vez mais a melhor transmissão de informação em tempo útil. Sabemos à partida que o conhecimento e a informação dependem de valores, experiência e formação do seu destinatário, onde o tempo e o espaço são cada vez mais virtuais.

Numa escola cada vez mais globalizada, é necessário administrar com competência, onde palavras como agilidade e flexibilidade são condição fundamental. Assim, o instrumento mais apropriado para atingir estes aspetos é a gestão da informação através de vários sistemas e aplicações informáticas integradas automatizando o sistema de informação que compreende praticamente todas as atividades da escola. Neste sentido, a disponibilização online da informação, associada de ferramentas cada vez mais inovadoras para poder manuseá-la a partir de qualquer lugar e em qualquer momento, constitui um passo importante para as escolas.

O eficaz desenvolvimento desta sociedade globalizada requer na sua constituição alterações que sejam significativas e que ultrapassem a resistência à mudança e à inércia existente nas organizações educativas.

O uso eficaz e eficiente das TIC adequadas à organização trazem consigo novos desafios de concretização de objetivos, exigindo, ao mesmo tempo, um novo perfil de gestão dos agentes de informação, acompanhada de uma política definida pela instituição, que possa possibilitar uma realização coerente e performance de infraestruturas, equipamentos, competências e mudanças organizacionais. Através do esquema seguinte podemos evidenciar um fluxo de atividades de informação e de tomada de decisão que sistema de informação deve suportar nas escolas.

Figura 11 – Sistema de informação e decisão escolar



A figura 11 indicia que a informação é transmitida a várias pessoas e serve de base para qualquer tomada de decisão. Deste modo, a informação que se processa a nível escolar ocorre no campo organizacional, pedagógico, científico, legal, administrativo e outro tipo. Existe, pois, uma interação elevada entre os diversos departamentos escolares para que a coesão seja eficaz. Através da figura 12, podemos evidenciar a integração entre os vários intervenientes no processo de gestão escolar.

Figura 12 – Processo de gestão escolar



Por conseguinte, o planeamento de sistemas de informação é uma atividade de qualquer organização, que define o futuro desejado para os seus sistemas e o modo como deverão ser suportados pelas tecnologias da informação. Como principais motivações para a sua realização podem evidenciar-se:

- A procura de maior eficiência interna, no sentido de criar uma boa base de informações necessárias para o bom funcionamento e gestão;
- A administração das informações do ambiente externo, como o mercado, os consumidores e políticas;
- O planeamento dos recursos da tecnologia da informação da empresa, envolvendo quantidade e potencialidade de software necessário;

- A utilização de estratégias da informação, procurando obter vantagem competitiva diante da concorrência.

Assim, podemos considerar que a informação representa a base do controlo de gestão, e qualquer sistema de controlo deve comunicar a informação correta, no tempo correto e no contexto de pessoas certas, no sentido de contribuir para o funcionamento da eficácia. Em consequência, um sistema de informação deve associar, organizar e distribuir dados para que estes se possam tornar significativos como informação.

A sociedade em que vivemos é constituída de mudanças constantes, em que cada ser humano se encontra inserido em estruturas organizacionais complexas ou simples, através das quais ocorrem os processos de mudança (Ferreira et al, 1996).

A evolução das novas tecnologias de informação está a produzir grandes mudanças na economia, na sociedade e nas organizações. Tendo em conta a expansão das redes digitais de informação, são construídos novos horizontes no sentido de construção para o planeamento e conceptualização de Sistemas de Informação, considerando paralelamente todo o meio ambiente envolvente da organização. Assim, segundo Sousa (2006) “as organizações precisam de estar atentas às características do ambiente interno e externo, pois só assim se tornarão facilitadoras do fluxo dinâmico de informação e da comunicação” (2006, p. 44).

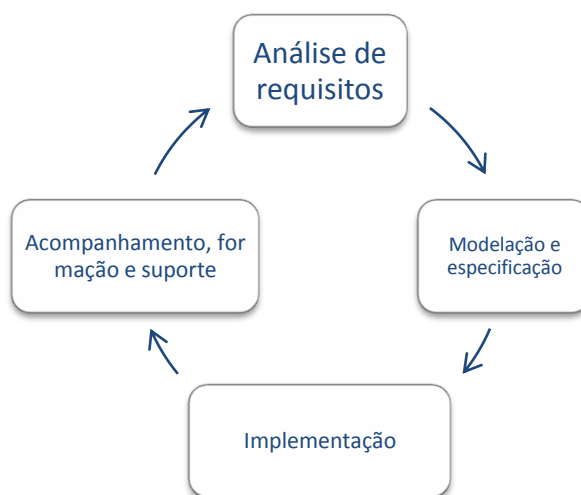
A implementação de um sistema de gestão de informação e de conhecimento é visto como um processo e infraestrutura que têm com o objetivo apoiar as funções de criação, recolha, assimilação e utilização do conhecimento. No entanto, o sucesso que ocorre da implementação de um Sistema de Informação numa determinada estrutura organizacional depende da qualidade da sua própria gestão, pois segundo Sousa (2006) “decidir o que fazer com base na informação é ter a capacidade de seleccionar de um repositório de informação disponível aquela que é relevante e agradável”, as organizações dependem de informação de elevada qualidade no sentido de desenvolver estratégias, auxiliar os funcionários, identificar problemas e interagir.

Pragmaticamente, os sistemas de informação têm como principais vantagens obter um registo de dados de forma eficaz, um aumento da produtividade, redução de erros, produção de relatórios, redução de documentos em forma de papel e o uso informático do sistema.

Podemos pois referir que um sistema de Informação de qualidade está relacionado com a resposta rápida aos pedidos de informação, isto porque como os dados estão integrados numa única estrutura, a resposta a questões mais complexas processa-se de forma mais acelerada. O acesso múltiplo onde o *software* de gestão de base de dados tem a capacidade de permitir que os dados sejam acedidos de várias formas e terminais, podendo os dados ser visualizados através de pesquisas/filtros.

Neste sentido, orientada pela estratégia organizacional, a identificação e análise de requisitos junto dos potenciais utilizadores do sistema constitui o primeiro passo do planeamento do sistema de informação.

Figura 13 – Etapas do ciclo de vida dos sistemas de informação



Deste modo, podemos referir que os sistemas de informação representam uma mais-valia em termos de avaliação já que funcionam como grande suporte e decisão, em todos os níveis organizacionais, e foram desenvolvidos no sentido de facilitar a tomada de decisões de forma eficaz. Assim, o grande volume de dados, a flexibilidade de apresentação de relatórios, através de um sistema de *software* específico, permite a melhor flexibilidade e procura de documentos em tempo útil.

A informação de qualidade é importante para qualquer organização, pelo que as organizações necessitam de sistemas de informação fáceis de serem usados.

Atualmente, a avaliação da informação constitui uma das preocupações de uma grande parte das organizações. De acordo com Pfeffer e Konrad (1991), a avaliação da informação organizacional é efetuada tendo em conta os resultados que foram inicialmente propostos que, por sua vez, foram implementados através das necessidades de informação.

Deste modo, o desafio de que maior parte das escolas se vê confrontada ultrapassa a simples utilização instrumental das TIC, situando-se num plano de desenvolvimento estratégico da própria instituição escolar, que é o produtor de mais-valias.

A nível interno, a escola posiciona-se como uma comunidade de interesses, onde o SI abrange os saberes específicos, as bases de dados e os documentos. De forma complementar, existem forças que têm grande poder de influência, onde a pressão se faz sentir a vários níveis. Entre elas evidenciam-se as famílias, as empresas e as associações empresariais, nomeadamente as instituições culturais, associadas ao poder central, o Ministério da Educação. Embora não exista ainda um modelo único para a organização do trabalho, o conceito implica por si estruturas mais inovadoras e flexíveis utilizadas no sentido de melhoria da disponibilidade de informação em tempo útil. Segundo o *livro verde para a sociedade da informação*³, a instituição flexível representa uma estrutura descentralizada, organizativa e ligada em rede, alterando por completo a forma de organização do poder e distribuição de informação. Desta forma, a organização em rede pode constituir um espaço alargado para a inovação tecnológica e organizacional, tendo em conta as políticas sociais atuais.

³ Livro verde para a sociedade da informação em Portugal. Edição da Missão para a Sociedade da Informação, do Ministério da Ciência e Tecnologia, 1997.

II PARTE

1. Metodologia utilizada

Perante as evidências que nortearam o nosso problema de investigação, e que se referem essencialmente à forma como é estabelecido o relacionamento entre a organização e os seus públicos e como esta relação pode ser facilitada e potenciada pela gestão de sistemas de informação, neste capítulo apresenta-se a metodologia do estudo de caso realizado. Considerando os conhecimentos expostos nos anteriores capítulos deste trabalho, serão também aqui apresentados e discutidos os resultados obtidos.

O objetivo principal do estudo de caso inerente a este projeto era perceber a opinião e requisitos dos diversos utilizadores do sistema de informação de uma escola, para posteriormente analisar o fluxo de informação num agrupamento de escolas com o intuito de aferir a necessidade de implementar um novo software que suportasse a gestão de informação documental.

Com efeito, a contextualização teórica desta investigação revista na parte anterior deste trabalho oferece motivos para que se considere importante aprofundar tanto o papel de variável do paradigma do binómio Comunicação organizacional / públicos como estratégia de recurso de otimização e profissionalização.

Pretende-se explicar, numa primeira etapa, o que se entende por metodologia da investigação, e numa segunda etapa, quais os determinantes que condicionaram as escolhas metodológicas, nomeadamente: questão e objetivos da investigação, conteúdo e contexto do projeto de investigação e constrangimentos inerentes a essa mesma investigação.

Posteriormente, visa discutir a estratégia e o próprio *design* de investigação utilizado na escolha das unidades de análises, na seleção da amostra e na recolha dos dados da investigação empírica. Hudson e Ozanne (1988, p. 508) utilizaram a expressão metodologia de investigação “para referir a forma como alguém responde a questões de investigação. A metodologia inclui, não só as técnicas de recolha de dados, como também o desenho de investigação, o enquadramento, os assuntos, a elaboração de relatórios, entre outros”. De acordo com Easton (1995), a abordagem adotada por estes autores pode ser classificada de analítica, na medida em que subdivide a metodologia

em várias dimensões, sendo que cada metodologia traduz meramente o perfil das posições dessas mesmas dimensões.

Easton (1995) argumenta ainda que a definição dada por estes autores não contempla a provável possibilidade de se verificarem relacionamentos entre as posições ou dimensões das metodologias, relacionamentos que fazem com que determinados perfis de posições sejam mais frequentes. No trabalho desenvolvido por este autor, a metodologia é abordada como conceito posicional, desenvolvendo para o efeito uma hierarquia de metodologias que são agrupadas ao longo de cinco níveis de análise, interligados: axiologia, contexto, comunicação, amostra e tempo (Easton, 1995, p. 453). O posicionamento e a identificação das metodologias de investigação resultam de questões empíricas.

Existem diversos procedimentos a executar para que possamos realizar investigação qualitativa. Para a realização do nosso trabalho, e considerando os objetivos previamente definidos, optamos por uma réplica da *grounded theory* (Strauss e Corbin, 1998), que permite executar um trabalho de investigação numa postura inicial “derivada de dados sistematicamente recolhidos e analisados através do processo de investigação”. Em conformidade com os autores anteriormente mencionados, podemos encontrar uma conexão entre o procedimento de recolha de dados, a sua análise e a teoria proposta.

A *grounded theory* configura características similares a outros procedimentos e técnicas metodológicas de investigação qualitativa. Strauss e Corbin (1998, p. 65) referem neste contexto que “têm as mesmas fontes de informação: entrevistas e observações do campo, assim como documentos de todos os tipos (incluindo diários, cartas, autobiografias, biografias, acontecimentos históricos, jornais e outros materiais dos media). Também podem ser usadas vídeo gravações. Como outros investigadores qualitativos, os teóricos da *grounded theory* podem utilizar dados quantitativos ou combinar técnicas de análise quantitativa e qualitativa.

Estes autores consideram ainda que o maior diferencial subjacente a esta metodologia de investigação é atribuído à relevância que se pode colocar no respetivo desenvolvimento da própria teoria: “Além da tomada constante de comparações, que inclua a sistemática de se fazer perguntas geradoras e conceito, amostragem teórica, procedimentos sistemáticos de codificação, sugere diretrizes para a realização

conceitual (não meramente descritiva) densidade, variação, e integração conceitual”. Corbin (1998, p. 55).

Assim, podemos concluir que a “*grounded theory*” consiste numa prática de investigação em que se procede a uma sistematização elaborada e conceptualização da base de dados disponível e seu futuro aproveitamento e aplicação ao estudo (Quadro 1).

Quadro 1 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa, adaptado de Yin (1984)

Estratégia	Forma da questão e pesquisa	Exige controlo sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimentação	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos (e.g. estudo económico)	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

De acordo com Yin (1984), devemos observar e considerar as suas mais-valias e possíveis fraquezas aquando da instrumentalização destes recursos; para tal devemos analisar três fatores que coincidem na otimização, ou não, destes mesmos recursos para construção de um modelo de investigação pertinente e adequado, os quais podemos enunciar do seguinte modo:

- Tipologia de questões de investigação;
- A amplitude do “locus” do controlo que o investigador possui sobre condutas alheias;
- Ênfase colocado em fenomenologia histórica contrariamente às ocorrências contemporâneas.

Podemos, assim, classificar o nosso estudo de caso como um tipo de estudo descritivo, que nos permitiu “estudar, compreender e explicar a situação atual do objeto de investigação. Inclui a recolha de dados para responder a questões que lhe digam respeito. Os dados numa investigação descritiva são normalmente recolhidos mediante a administração de um questionário, a realização de entrevistas ou recorrendo à observação do real. A informação recolhida pode dizer respeito, por exemplo, a atitudes, opiniões, dados demográficos, condições e procedimentos” (Carmo e Ferreira, 1998, p.213), cuja estratégia de investigação foi determinada de modo sistemático em conformidade com a seguinte configuração:

- Autorização da população da amostra para recolha de dados;
- Recolha de dados académicos, por análise de pautas;
- Resposta a um inquérito visando a obtenção das características individuais;
- Estudo das características do grupo;
- Inter-relações com as diferentes características.

A metodologia desta investigação segue uma abordagem de análise de natureza quantitativa (Wilk, 2001) em fases sequenciais, o que permitiu beneficiar dos pontos fortes que esta metodologia apresenta. A fase *qualitativa* centra-se em questões de agregação de resultados. Para além da vertente teórica, o nosso estudo é também composto por uma vertente prática. Assim, apresenta-se um modelo cujo estudo de caso fomentou a origem à vertente empírica deste trabalho.

Apresenta-se, então, neste capítulo as fases do plano da investigação, os participantes no estudo, os instrumentos de medida utilizados, os procedimentos adotados na seleção e constituição da amostra, bem como a sua caracterização.

A primeira fase para a elaboração dos instrumentos de pesquisa consistiu em definir o tipo de informação pretendida para análise. Os instrumentos foram construídos com base em revisão bibliográfica sobre a temática indexada à nossa investigação.

Dada a natureza exploratória e singular do estudo, e dada a especificidade e particularidade da informação a recolher, optamos por construir os instrumentos a utilizar na recolha da informação com o propósito de aumentar o nosso conhecimento em relação ao fenómeno em estudo. Para isso, utilizamos a recolha bibliográfica e a

análise documental, e ainda a análise estatística por SPSS no sentido de elaborarmos um referencial teórico que nos permitisse o esclarecimento da conceção dos instrumentos aplicados à amostra selecionada para o âmbito da nossa investigação.

Esta opção foi ainda reforçada pelo facto de não termos conhecimento de um instrumento validado para a população sobre a qual este estudo incide e adaptado para a cultura portuguesa, que nos possibilitasse estudar a nossa problemática. Construímos então um guião de questionário composto por várias questões que abordam diferentes tópicos que vão ao encontro dos objetivos do nosso estudo.

Assim, os instrumentos utilizados cumprem critérios de adequabilidade (permitem avaliar e concluir qual a perceção subjetiva dos inquiridos relativamente a diferentes questões suscitadas pela multidimensionalidade deste nosso tema de estudo); interpretabilidade; aceitabilidade (bem recebido por parte dos entrevistados) e de utilidade para a nossa pesquisa (Ribeiro, 1999).

2. Questões de investigação

Tal como referido anteriormente, a questão de investigação deste estudo é: Poderão as Tecnologias da Informação e Comunicação suportar e concretizar eficaz e eficientemente o processo de gestão de informação documental com vista a contribuir para o seu desenvolvimento organizacional?

Não obstante, o estudo não poderá descorar a análise criteriosa de respostas a questões, tais como:

- Reconhecem os professores e funcionários a necessidade de otimizar e informatizar o processo de gestão documental? Estarão recetivos à inovação?

- Como é que deverá ser concebida uma solução informática para melhorar o sistema de informação da escola não agrupada? O processo de planeamento e desenvolvimento do sistema de informação deverá estar alinhado com o processo de planeamento e desenvolvimento organizacional?

- Que benefício traz a implementação de um sistema de gestão documental para a escola?

- Que implicações materiais e humanas resultarão da operacionalização deste sistema informático?

- Qual será o papel da gestão em todo este processo? O empenho e empatia da direção das escolas e agrupamentos são importantes na implementação deste tipo de sistema?

3. Descrição do Projeto

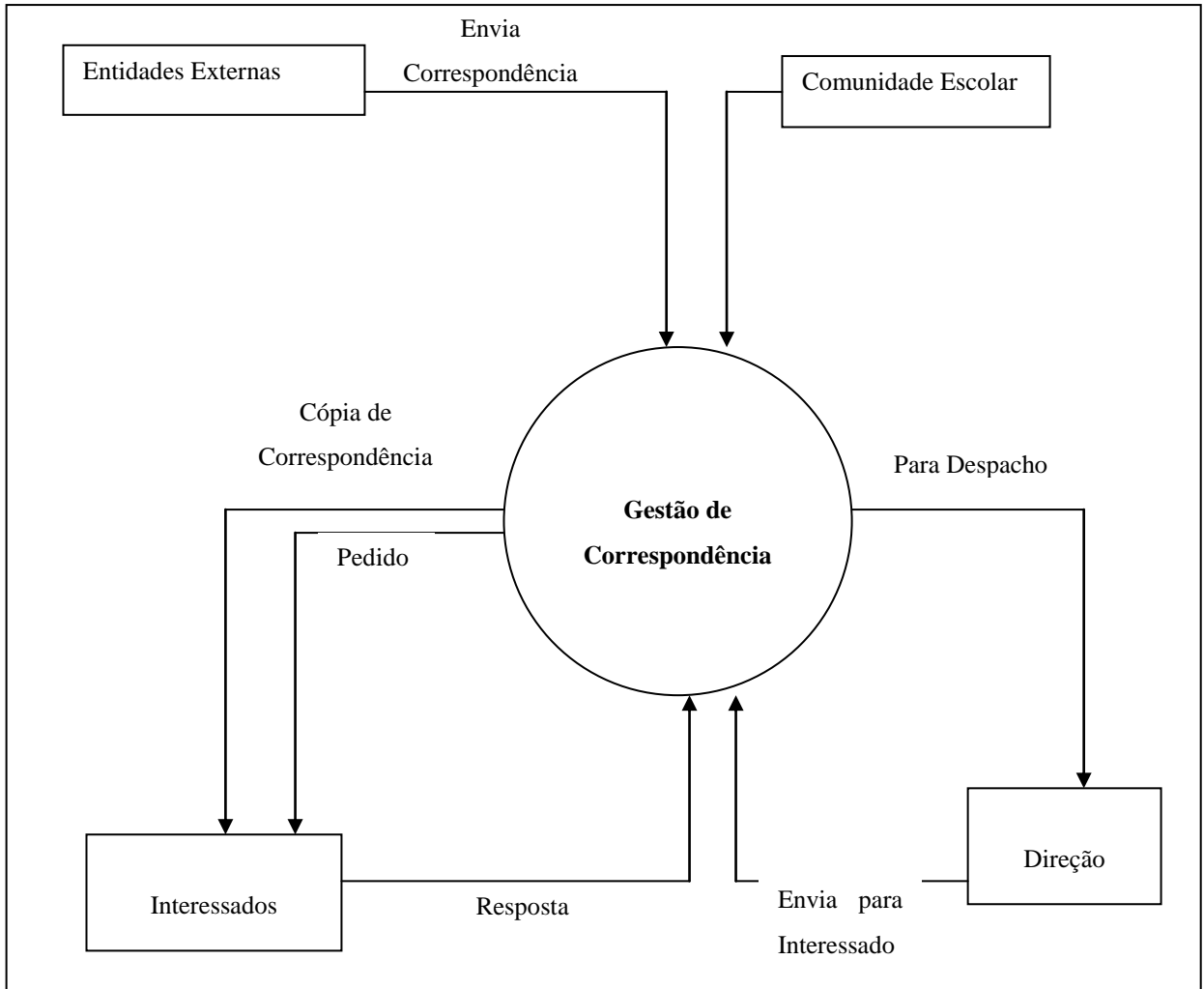
Relembrando o problema que motivou o presente projeto de investigação: na escola foco do projeto relatado neste documento e onde o mestrando desempenha funções diretivas, verifica-se que a informação, em geral, e a correspondência, em particular, não flui com a necessária rapidez e eficácia, no atual sistema de informação. Fruto desta realidade, embora a eficácia da administração educacional possa não ser significativamente afetada, a eficiência da administração educacional é claramente posta em causa.

Numa era caracterizada por mudanças constantes em que tudo gira a velocidades alucinantes, as decisões têm de ser tomadas praticamente em tempo real e, como tal, os sistemas de informação de uma organização tão especial como é uma Escola devem ser adequados a esta realidade.

Nestes últimos anos, de uma forma geral, as escolas modernizaram-se, acompanhando, embora lentamente, a evolução da sociedade em que vivemos, apostando em softwares específicos para a administração escolar, com vista a facilitar a gestão e prestar um melhor serviço aos utentes/clientes. Mas, no que concerne ao sistema de informação e correspondente sistema informático e tecnologias de informação e comunicação que o suportam, ainda há muito a fazer.

Uma forma simples e prática de percebermos o processo da gestão da informação é representá-lo através de modelação de processos, usando a metodologia IDEF (*Integration DEFinition Language*) e a DFD (Diagrama de Fluxos de Dados). Neste documento, apresentamos apenas os DFD face à sua legibilidade.

Figura 14 – DFD Ø do processo de gestão da correspondência na escola (atual)

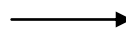


Legenda dos DFD's deste projeto: Principais notações de construção de DFD's

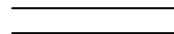
Entidade de origem/destino dos dados



Fluxos de dados



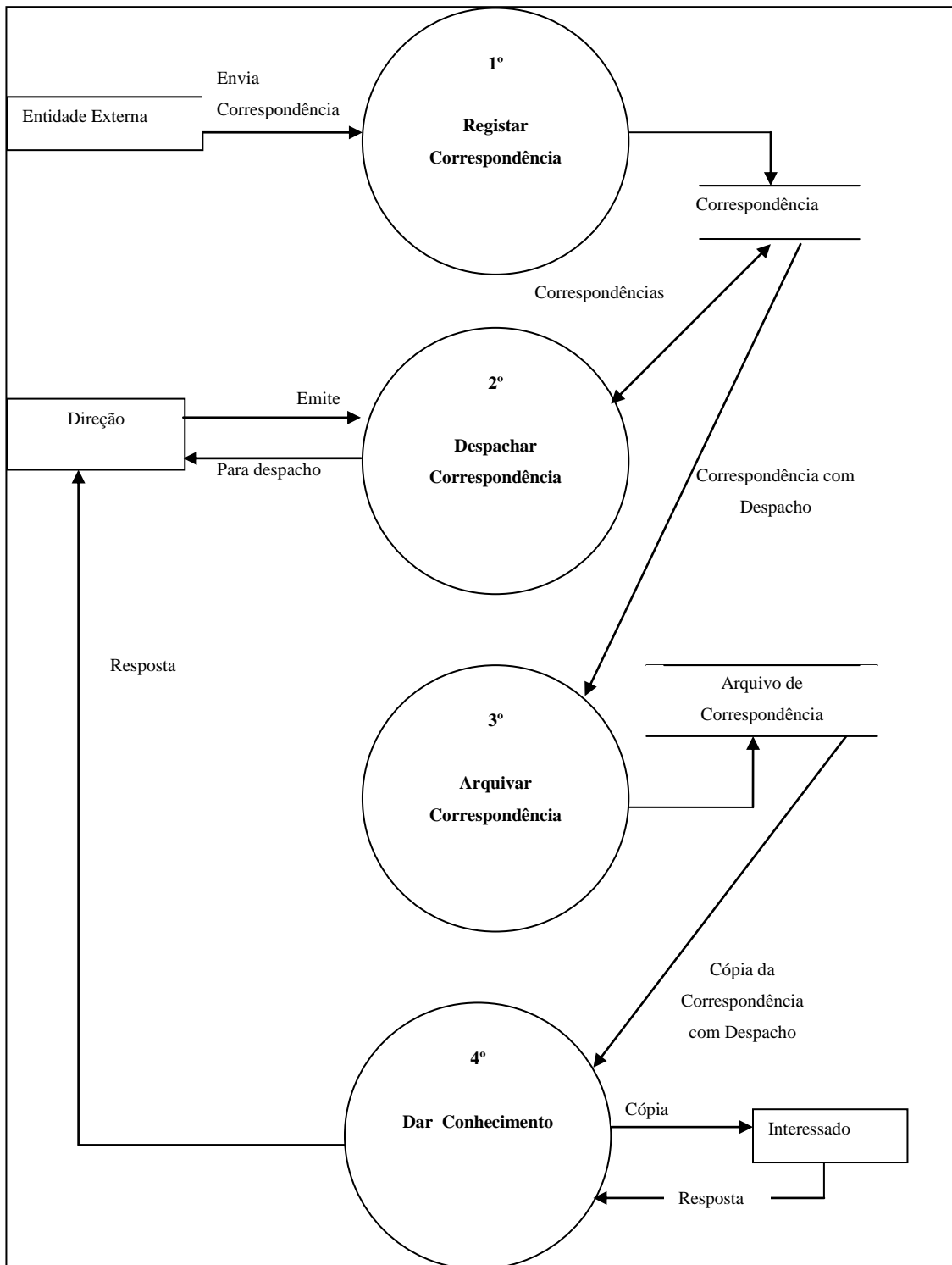
Arquivo de dados



Processos



Figura 15 – DFD 1 – Processo de gestão da correspondência na escola (atual)

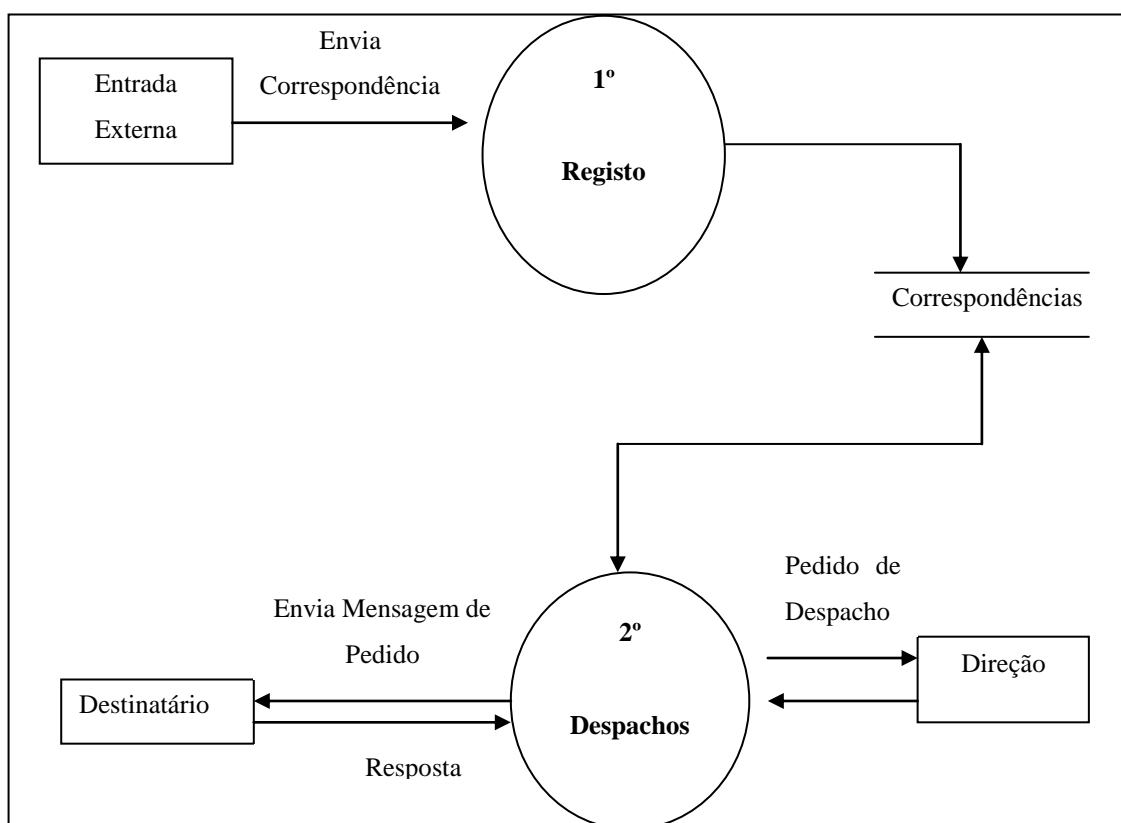


Por conseguinte, esta dissertação tem como objetivo específico estudar parte do sistema de informação atual da referida escola e procurar uma melhor forma de agilizar

os fluxos de informação, assim como facilitar o seu arquivamento e posterior consulta. A arquitetura e o software final devem tornar todo este processo mais eficiente e eficaz não descurando, obviamente, a segurança interna e externa.

Com o novo subsistema de informação, pretendemos que os fluxos de dados se tornem mais ágeis, eficazes e eficientes. Pretendemos otimizar os recursos da escola, humanos e materiais, diminuir o tempo de resposta e de tomada de decisão e promover a eficácia, elevando o grau de satisfação de todos os utentes, incluindo alunos (os primeiros interessados), pais/encarregados de educação, docentes e não docentes. A alteração aos fluxos do sistema de informação encontra-se esquematizada no diagrama de fluxos de dados que se segue:

Figura 16 – DFD Ø do Processo de gestão da correspondência na escola (novo sistema)



Nesta linha de análise, o software do novo subsistema de informação deverá considerar a articulação dos vários órgãos de administração da escola/agrupamento com

todas as estruturas intermédias de uma forma verdadeiramente interativa e em tempo real. Por exemplo, quando o Diretor emite um despacho ou parecer sobre um determinado assunto, o professor ou qualquer outro elemento da comunidade educativa toma conhecimento via correio eletrónico / SMS e, em qualquer lugar em que se encontre, com acesso à internet, terá acesso ao conteúdo dessa informação, à distância de um clique, podendo também ele redigir parecer (se solicitado), agilizando, assim, o fluxo de informação e acelerando todo processo de decisão.

4. Caracterização da amostra

Participaram na nossa amostra de estudo de investigação 53 inquiridos, dos quais 12 pertencem ao sexo masculino e 41 ao sexo feminino, com 22,6% e 77,4% respetivamente (Anexo 2).

Gráfico 1 – Género dos inquiridos

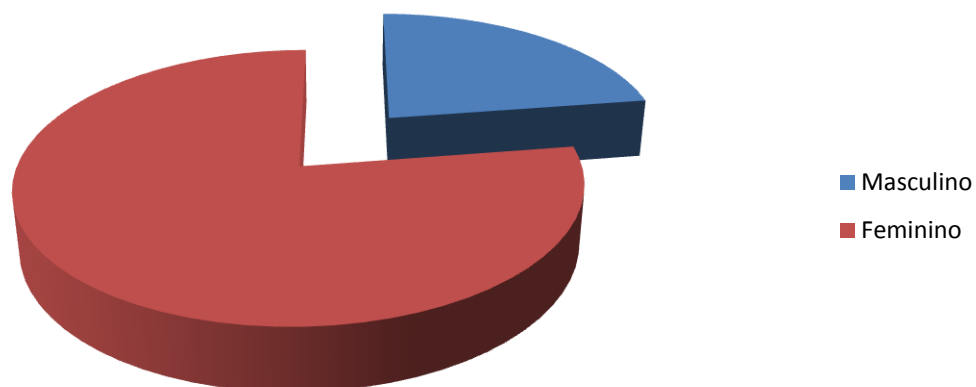
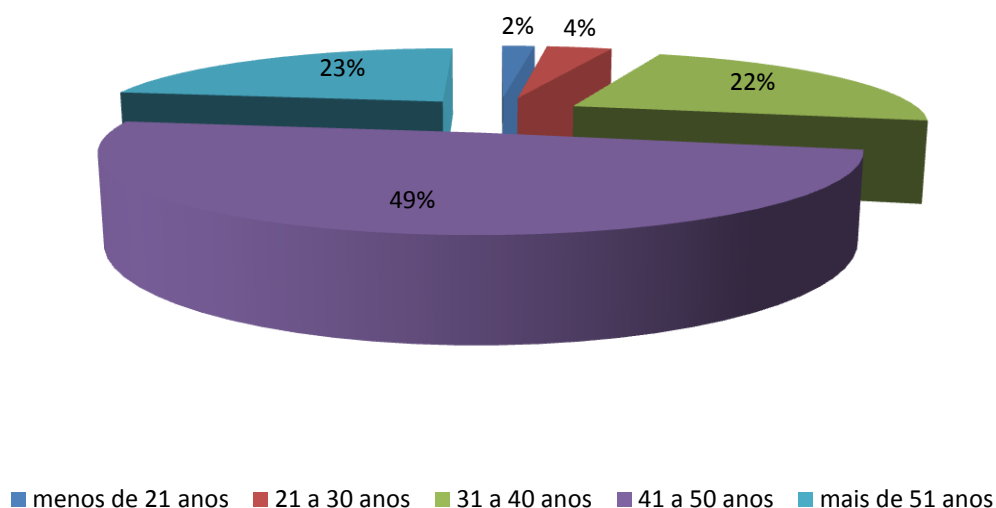
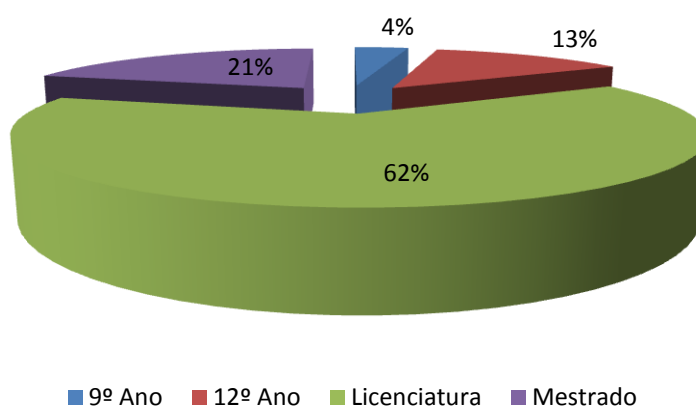


Gráfico 2 – Idade dos inquiridos



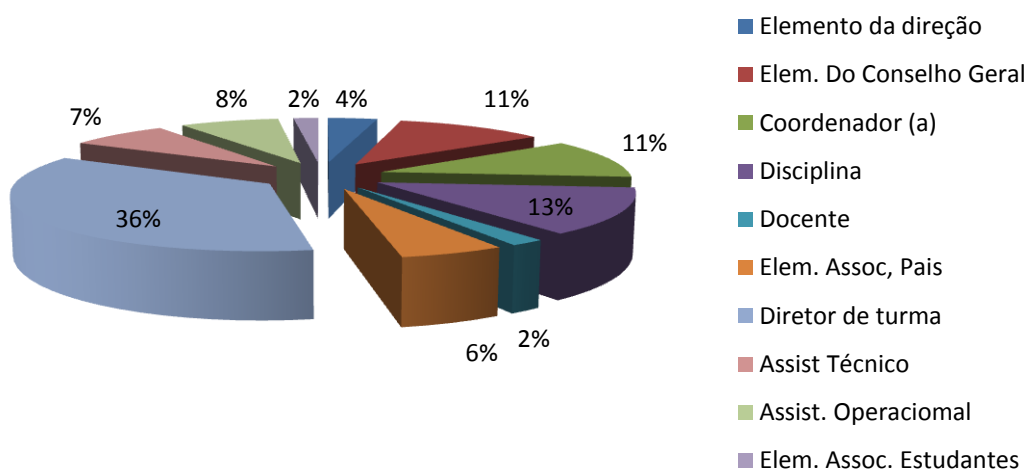
Observa-se através do gráfico 2 que a maioria dos inquiridos está centrada na faixa de idade entre os 41 e os 50 anos num total de 26 inquiridos, com 49%, seguido da faixa, mais de 51 anos, num total de 12 inquiridos, correspondendo a uma percentagem de 23%. Em igual situação se encontra a faixa de 31 a 40 anos com 22% (Anexo 2).

Gráfico 3 – Habilitações Literárias



A maior parte dos inquiridos da nossa amostra de estudo tem como habilitações literárias a Licenciatura, com um total de 33 inquiridos (62%), seguido de 11 inquiridos com Mestrado em Educação (21%), 7 dos inquiridos tem o 12º ano (13%) e 2 inquiridos afirmam possuir o 9º ano (4%). (Anexo 2).

Gráfico 4 – Relação com a escola



Dos questionários recebidos, constatou-se que 43 dos inquiridos, são professores, correspondendo a uma grande maioria, 81%, 8 dos inquiridos são assistentes (4 assistentes técnicos e 4 assistentes operacionais), correspondendo a 15%.

Quanto aos alunos e encarregados de educação, não devolveram os questionários, limitando a amostra a 1 inquirido cada, correspondendo a 2% do total dos inquiridos (Anexo 2).

5. Apresentação de resultados de estudo

O objetivo inicial da pesquisa de caráter exploratório foi identificar as diferentes percepções dos intervenientes no processo educativo, através de um questionário, proporcionando informações que serviram de base para a definição dos sujeitos de pesquisa, mais especificamente os docentes.

Deste modo, pela natureza do problema a investigar e o seu nível de aprofundamento, esta etapa de pesquisa alicerçou-se na abordagem quantitativa. De acordo com Richardson (1999), os questionários cumprem pelo menos duas funções: a de descrever as características e medir determinadas variáveis de um determinado grupo, os docentes e a sua forma de trabalho.

No que respeita aos participantes do estudo, foram efetuados 53 questionários, tendo-se obtido 53 respostas. É um questionário tipo fechado, pois tem na sua construção questões de resposta fechada, atribuindo fundamental importância ao entrevistado e ao seu significado sobre um determinado objeto pretendido. Este questionário que foi enviado aos inquiridos é composto de três partes:

- Dados sociodemográficos;
- Circulação de informação nas escolas;
- Comunicação na escola.

A análise quantitativa dos questionários permitiu-nos tirar algumas ilações quanto aos nossos objetivos e tornar vívida a experiência dos nossos inquiridos sobre as suas práticas pedagógicas e administrativas. No entanto, são pertinentes esclarecimentos e clarificações adicionais levando a uma melhor compreensão dos tópicos, permitindo uma visão do tema mais acessível e clarificadora.

Quanto ao tipo de pesquisa, o questionário pode ser considerado de tipo exploratório, uma vez que não existem hipóteses concretas a testar e não existem pressupostos específicos quanto à problemática da pesquisa. A investigação efetuada através desta pesquisa aflorou a receptividade dos respondentes aos tópicos consoante o

setor da atividade onde se inserem, sondou as razões da prática da atividade, bem como as suas motivações.

As respostas aos inquéritos foram devidamente registadas, em que para cada pergunta contabilizou-se o número de escolhas dentro das várias opções, sendo estes valores posteriormente transformados em percentagens.

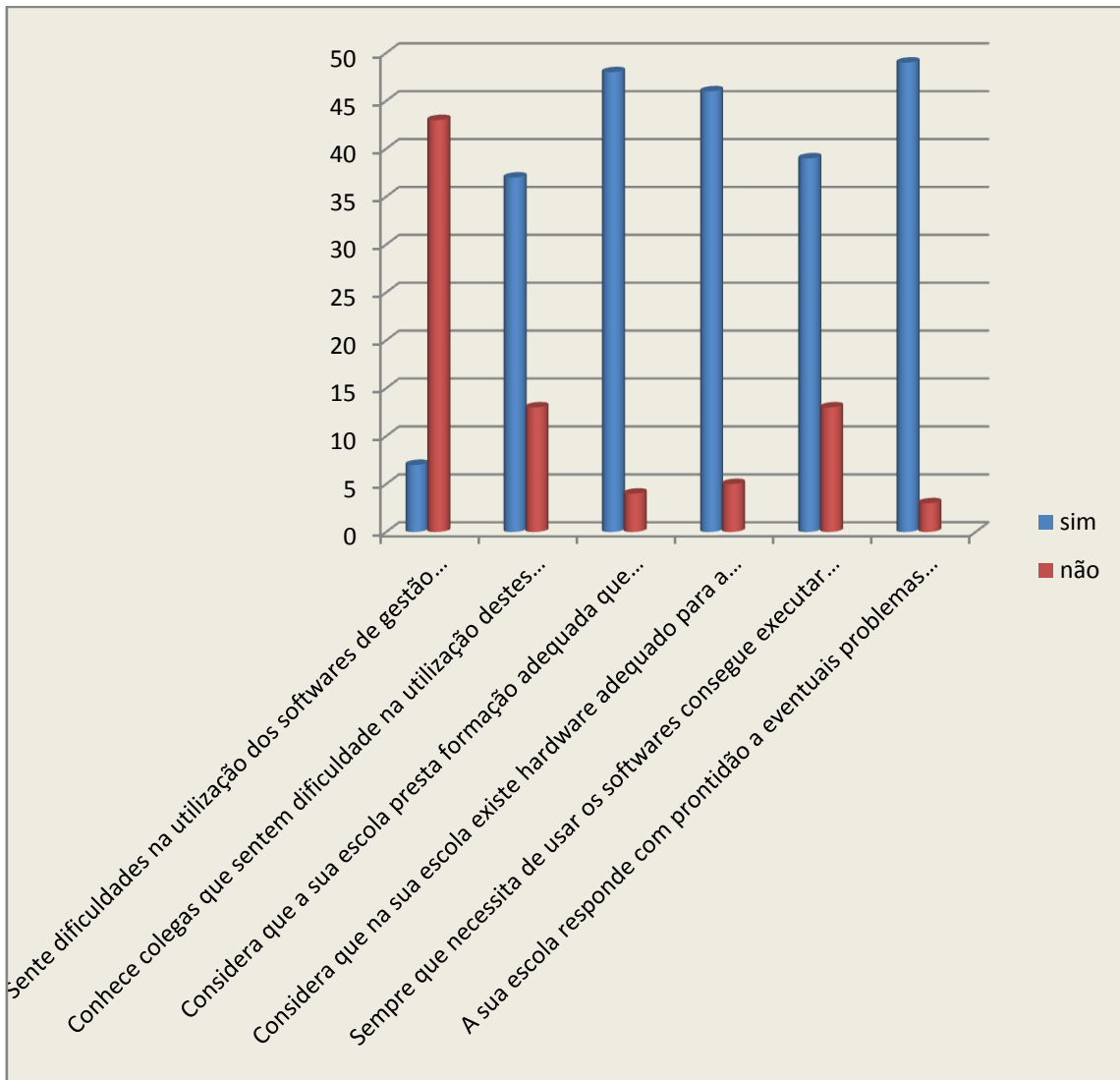
São apresentados sob a forma de gráficos e tabelas os resultados que decorrem das respostas aos inquéritos.

Tabela 1 – Existência de softwares de gestão pedagógica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	53	100,0	100,0	100,0

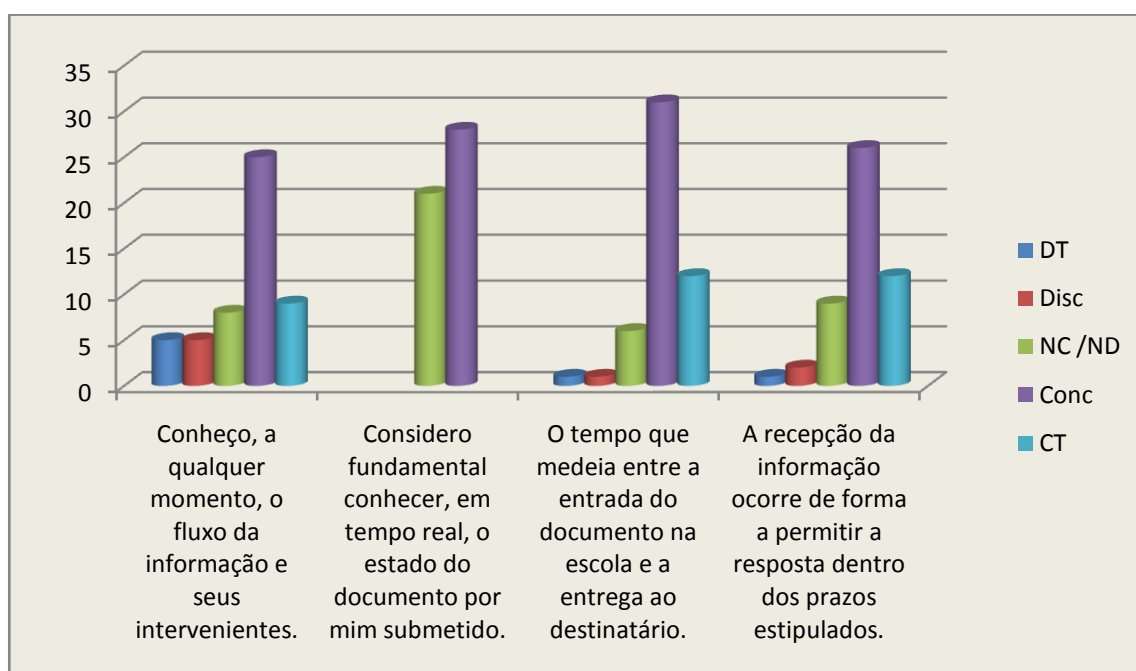
Denota-se através da tabela 1 que todos inquiridos reconhecem a existência de softwares de gestão pedagógica nas escolas.

Gráfico 5 – A utilização dos softwares.



Observa-se através do gráfico 5 que a maior parte dos inquiridos é da opinião de que na escola existe hardware adequado para a utilização dos softwares disponíveis, que não sentem dificuldades na utilização dos softwares de gestão pedagógica existentes na sua escola, que conhecem colegas que sentem dificuldade na utilização destes softwares de gestão pedagógica. Consideram que a escola em destaque presta formação adequada para facilitar a sua utilização; sempre que necessitam de usar os softwares, conseguem executar com sucesso a sua tarefa, e que a escola responde com prontidão a eventuais problemas de funcionamento do sistema (Anexo 3).

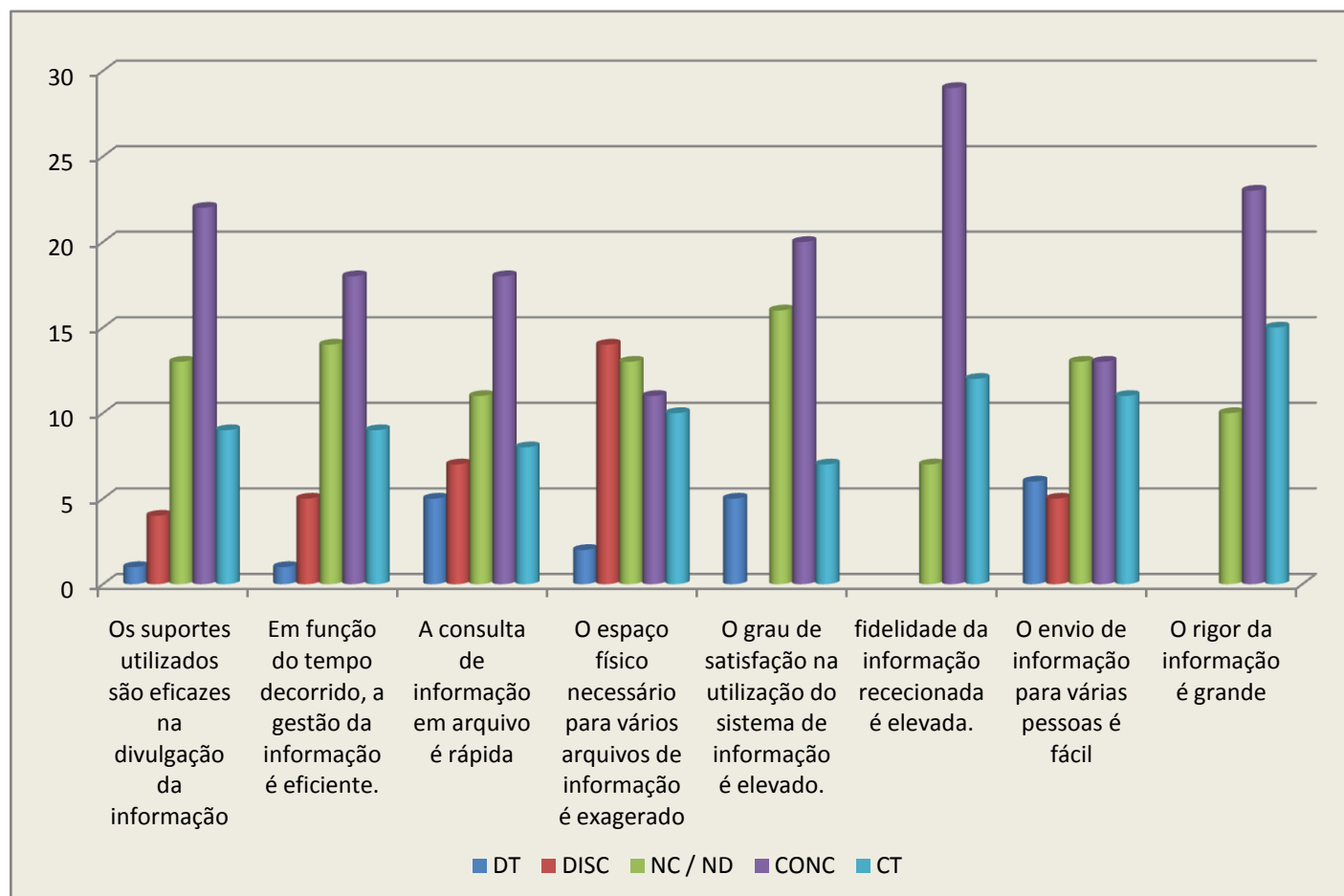
Gráfico 6 – A circulação de informação



DT: Discordo totalmente
 DISC: Discordo
 NC / ND: Não concordo nem discordo
 CONC: Concordo
 CT: Concordo totalmente

Observa-se através do gráfico 6 que as opiniões em relação à circulação de informação se dividem. Assim, em relação à afirmação “Conheço, a qualquer momento, o fluxo da informação e seus intervenientes”, a maior parte dos inquiridos, 25 correspondendo a 48%, concorda, no que se relaciona com a afirmação “Considero fundamental conhecer, em tempo real, o estado do documento por mim submetido”, 21 dos inquiridos concorda e 28 concorda totalmente, correspondendo a 41% e 54% respetivamente, no que diz respeito ao “tempo que medeia entre a entrada do documento na escola e a entrega ao destinatário” 31 dos inquiridos concorda e 12 concorda totalmente, respetivamente 61% e 24%. Na afirmação “A recepção da informação ocorre de forma a permitir a resposta dentro dos prazos estipulados”, 26 inquiridos concorda, 52%, e 12 concorda totalmente, 24% (Anexo 4).

Gráfico 7 - Circulação de informação - suporte papel.

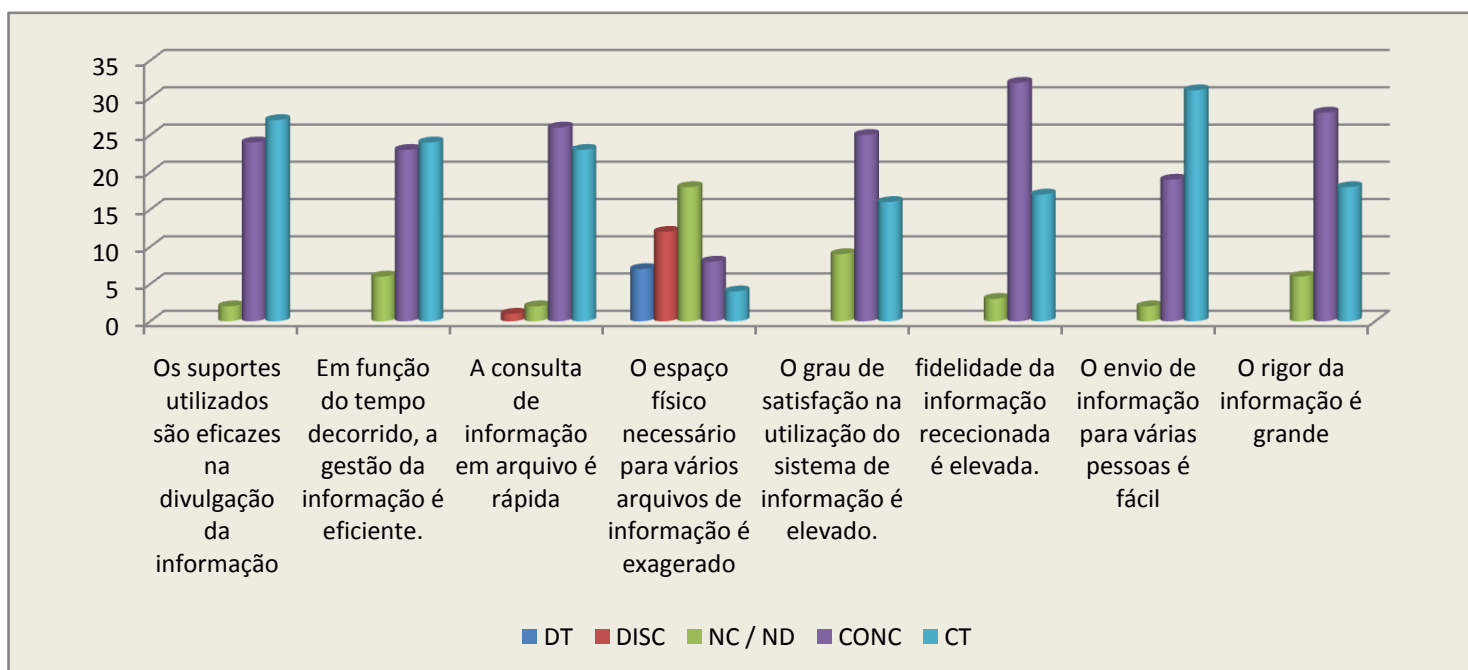


DT: Discordo totalmente
 DISC: Discordo
 NC / ND: Não concordo nem discordo
 CONC: Concordo
 CT: Concordo totalmente

Observa-se pelo gráfico 7 que as afirmações em relação ao suporte de papel são generalizadas. Assim sendo, no que se relaciona com “os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação”, 22 dos inquiridos, 45%, concorda que são realmente eficazes. Em relação à função do tempo decorrido, 18 dos inquiridos concorda, 38%, considera a “gestão da informação é **eficiente**”, e 14 não concorda nem discorda, 30%. Na afirmação “A consulta de informação em arquivo é **rápida**.”,

observa-se que 18 inquiridos concorda, 37%, e 11 não concorda nem discorda, 22%. Na afirmação “O espaço físico necessário para vários arquivos de informação é **exagerado**”, 14 inquiridos discordam, 28%, 13 não concordam nem discordam, 26%, e 11 concordam, 22%. Na afirmação “O grau de satisfação na utilização do sistema de informação é **elevado**”, 20 inquiridos concordam com este facto, 42%, e 16 não concordam nem discordam, 33%. Na afirmação “A fidelidade da informação rececionada é elevada”, 29 dos inquiridos concordam, 60%, e 12 concordam totalmente, 25%. Acerca da afirmação “O envio de informação para várias pessoas é fácil”, 13 inquiridos não discordam nem concordam, 13 concordam, 27% cada, e 11 concordam totalmente, 25%. E na afirmação “O rigor da informação é **grande**”, 23 inquiridos concordam, 48%, e 15 concordam totalmente, 31% (Anexo 5).

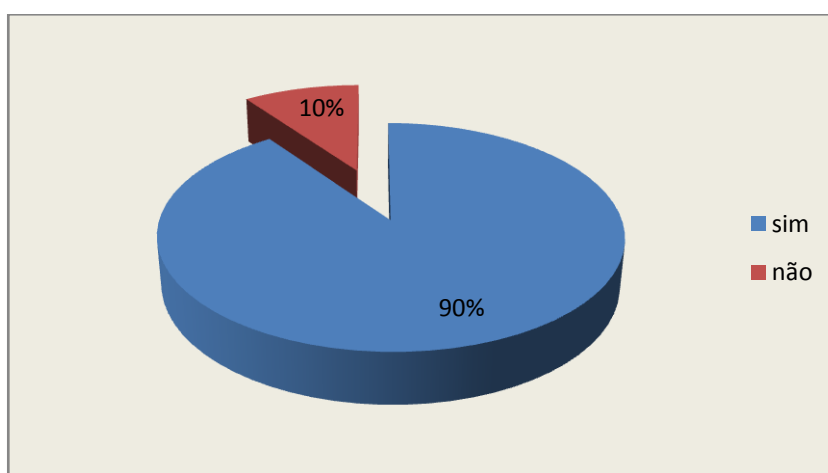
Gráfico 8 - Circulação de informação - suporte digital.



DT: Discordo totalmente
 DISC: Discordo
 NC / ND: Não concordo nem discordo
 CONC: Concordo
 CT: Concordo totalmente

Observa-se pelo gráfico 8 que as afirmações em relação ao suporte digital são generalizadas e significativamente diferentes das afirmações do suporte de papel, do gráfico nº 7. Assim sendo, no que se relaciona com “os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação”, a maior parte dos inquiridos, 24, concorda, que são realmente eficazes, correspondendo a 45%. Em relação à função do tempo decorrido, a gestão da informação é **eficiente**”, cerca de 23 inquiridos concorda e 27 concorda totalmente, respetivamente 43% e 45%. Na afirmação “A consulta de informação em arquivo é **rápida**”, observa-se que 26 dos inquiridos concordam, correspondendo a 50% e 23 concordam totalmente, 44%. Na afirmação “O espaço físico necessário para vários arquivos de informação é **exagerado**”, 12 inquiridos discordam, 25%, 18 não concordam nem discordam, 34% e 8 concordam, 16%. Na afirmação “O grau de satisfação na utilização do sistema de informação é **elevado**”, 25 inquiridos concordam com este facto e 16 concordam totalmente, correspondendo a 50% e 32% respetivamente. Quanto à afirmação “A fidelidade da informação rececionada é elevada”, 32 inquiridos concordam, 62% e 17 concordam totalmente, 33%. Acerca da afirmação “O envio de informação para várias pessoas é fácil”, 19 inquiridos concordam, 37% e a maioria, 31, concordam totalmente, correspondendo a 60% . E na afirmação “O rigor da informação é **grande**”, 28 inquiridos concordam e 18 concordam totalmente, respetivamente 54% e 35%. (Anexo 6)

Gráfico 9 – Importância da implementação de um novo software



Em relação ao gráfico 9, a nossa intenção foi averiguar qual a conceção dos inquiridos no que diz respeito à implementação de um software que facilite a consulta de documentos. Assim sendo, quase a totalidade dos inquiridos, 46, é da opinião que sim, 90% e 5, não partilham da mesma opinião, 10% (Anexo 7).

Apesar de admitirmos que a margem de erro poderá estar inflacionada pela simpatia para com a direção da escola, estamos conscientes de que estes resultados confirmam não só o problema, mas também a receptividade por parte dos utilizadores na otimização e implementação de um sistema de gestão documental.

6. Discussão de Resultados

Este trabalho teve como objetivo, por um lado, estudar o sistema de informação atual da referida escola na perspetiva dos seus intervenientes e, de certo modo, poder procurar uma forma de melhorar os fluxos de informação e facilitar o seu arquivamento e posterior consulta. Por outro, pretendeu-se averiguar de que forma as TIC podem concretizar de forma eficaz o processo de gestão de informação do Sistema de Informação de uma escola ou agrupamento de escolas. Neste sentido, procurou-se resposta para as seguintes questões: Reconhecem os professores e funcionários a necessidade de otimizar e informatizar o processo de gestão documental? Como é que deverá ser concebida uma solução informática para melhorar o sistema de informação da escola não agrupada? Que benefício traz a implementação de um sistema de gestão documental para a escola? Que implicações materiais e humanas resultarão da operacionalização deste sistema informático? Qual será o papel da gestão em todo este processo?

Tendo por base a análise e a discussão dos dados apresentados ao longo do capítulo anterior, bem como à observação, identificação, modelação e especificação do processo de gestão documental e atendendo às questões e objetivos anteriormente delineados, de seguida irá proceder-se a uma reflexão global sobre os dados obtidos. E

sendo uma das características principais do nosso trabalho constituir um estudo de caso, os dados obtidos revelam a realidade no campo empírico.

De acordo com a nossa amostra, os inquiridos do estudo de investigação são na sua maioria do sexo feminino, 77% e as suas idades estão compreendidas na faixa etária dos 41 aos 50 anos com uma percentagem de 49%. No que se relaciona com as habilitações literárias, contextualiza-se que, na sua maioria, os inquiridos têm a licenciatura, 62%.

Tendo em conta os objetivos de investigação tivemos como intenção, através do questionário de estudo, averiguar as diferentes conceções sobre a circulação da informação entre os vários órgãos/áreas da escola. Isto porque a tecnologia quando associada à informação e à comunicação existente no interior das escolas é cada vez mais diversificada, associada a fins essencialmente, pedagógicos e à gestão e administração escolar.

Assim sendo, quanto ao grau de dificuldade existente relacionado com a utilização das novas tecnologias, bem como, da existência destas nas escolas constatou-se que, a maior parte dos inquiridos não sente dificuldades na utilização destas tecnologias, com uma percentagem de 81,1%. No entanto, 69,8% dos inquiridos refere que conhece colegas que sentem dificuldades na utilização destes softwares de gestão pedagógica. 90,6% refere que a escola presta formação adequada que facilite a sua utilização. 86,8% considera que na sua escola existe *hardware* adequado para a utilização dos softwares disponíveis. 73,6% refere que sempre que necessita de usar os softwares consegue executar com sucesso a sua tarefa. E 92,5% dos inquiridos assume que a escola responde com prontidão a eventuais problemas de funcionamento do sistema. Por conseguinte, podemos inferir que os utilizadores estão recetivos à inclusão nos processos de administração educacional das TIC em geral e do software de gestão em particular.

No que diz respeito às questões relacionadas com a circulação de informação destinada a vários públicos / grupos diferenciados, interior da escola, colocamos um conjunto de questões, as quais foram classificadas por uma escala de grau de concordância. Assim sendo, 47,2% dos inquiridos concorda com a afirmação “Conheço, a qualquer momento, o fluxo da informação e seus intervenientes”. 52,8% dos

inquiridos concorda totalmente com a afirmação “Considero fundamental conhecer, em tempo real, o estado do documento por mim submetido”. 58,5% concorda com a afirmação “O tempo que medeia entre a entrada do documento na escola e a entrega ao destinatário”. 49,1% dos inquiridos concorda com a afirmação “A receção da informação ocorre de forma a permitir a resposta dentro dos prazos estipulados”.

Dentro do contexto da circulação da informação interna nas escolas, tivemos como intenção comparar a eficácia de determinadas funções da circulação de informação destinada a vários públicos no suporte de papel e no papel digital. Deste modo, nos suportes de papel, a maior parte dos inquiridos dá maior ênfase à fidelidade da informação rececionada que é elevada, com uma percentagem de 54,7%, os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação, com 41,5%, e o envio de informação para várias pessoas é de forma fácil, com uma percentagem de 24,5%. Já no que respeita à circulação da informação em suporte digital, a maioria das respostas dos inquiridos dá ênfase às afirmações “o grau de satisfação na utilização do sistema de informação é elevado” com uma percentagem de 47,2%,” fidelidade da informação rececionada que é elevada” com uma percentagem de 60,4% e “O rigor da informação é grande “com uma percentagem de 52,8%. Parece-nos haver uma tendência para o uso da informação em formato digital em detrimento da informação em formato de papel.

No que se relaciona com a questão fundamental para o nosso estudo, “Tendo em conta a situação da sua escola,” acha que a implementação de um software que facilite a consulta de documentos é essencial”, a nossa intenção foi averiguar a opinião dos principais intervenientes neste processo de práticas de utilização de novos softwares de gestão pedagógicas. Pelo que apuramos 86,8% dos 51 respondentes refere que é importante a sua implementação.

Síntese conclusiva e problematização

A realização de qualquer estudo implica a tomada de consciência de que sem objetividade e rigor científicos a validade do mesmo será sempre questionável.

De qualquer forma, deverá ser também dado assente para o investigador que existem sempre variáveis que estão fora do seu controlo, pelo que o trabalho acabará por reunir, apesar do seu esforço, algumas limitações. A este gesto de humildade deve ser associada a ideia de que as brechas existentes numa investigação são também positivas, na medida em que podem servir de ponto de partida para novas investigações.

Desde que assim se pretenda, uma investigação nunca está concluída e pode sempre servir de base para o surgimento de novas inquietações e consequentes estudos, daí que a ciência, em qualquer dos seus domínios, seja uma área incompleta por natureza e daí a sua riqueza particular.

No estudo em causa, o tamanho da amostra (limitado, desde logo, pelas condições impostas na seleção dos intervenientes) bem como o facto da mesma ser consideravelmente homogénea em termos de caracterização sócio-demográfica, fez com que não se pudessem retirar conclusões relativamente a eventuais divergências de respostas tendo em conta, por exemplo, a idade ou o cargo ocupado. Embora possa ser considerada uma limitação, não parece que a inclusão de tais dados fosse significativa para o alcance dos objetivos definidos.

Os testemunhos gentilmente cedidos pelos inquiridos foram um notável campo de análise e espera-se que também tenham constituído um excelente campo de intervenção para eventuais mudanças que se considerem benéficas para todos os envolvidos no processo de práticas de gestão educativa.

Assim sendo, no que respeita às diferentes conceções dos entrevistados, podemos evidenciar que são bastante generalizadas pelo facto de demonstrar que conduzem à confirmação da necessidade de alterar a forma de gestão administrativa e pedagógica através de aplicações informáticas para a gestão, que possam facilitar da melhor forma o trabalho de todos os docentes e não docentes.

Em relação às questões de investigação inicialmente propostas, podemos evidenciar que as TIC concretizam de forma eficaz o processo de gestão de informação do sistema de informação de uma escola ou do agrupamento, fundamentada através da percentagem de respostas dos inquiridos no que se relaciona com o facto de ser fundamental conhecer, em tempo real, o estado de um documento submetido, fator que é facilitado pela implementação das TIC em contexto educativo.

No que se relaciona com os benefícios deste tipo de software para a escola, podemos contextualizar que para a maior parte dos inquiridos do estudo de investigação, os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação, A fidelidade da informação rececionada é elevada.

Ainda no que diz respeito às práticas de educação e formação deste tipo de novas tecnologias, tanto o coordenador como os restantes docentes devem recorrer a modelos de trabalho cooperativo, propor tarefas em que se contextualize a partilha de competências entre os sujeitos, com o intuito de atingir um objetivo comum: o da melhoria da gestão pedagógica. O recurso a estas práticas aumenta a autoestima de todos os participantes, visto permitir que os indivíduos com mais limitações contribuam dentro das suas possibilidades para um objetivo comum auxiliados pelos colegas com mais capacidades. Deste modo há um esforço coletivo para encontrarem estratégias que lhes permitam vencer os obstáculos, valorizar as experiências de cada um e atingirem o sucesso geral na concretização de uma atividade: a melhoria da gestão pedagógica.

Os resultados permitem inferir que os os professores e funcionários reconhecem a necessidade de otimizar e informatizar o processo de gestão documental. Para tal, a conceção de uma solução informática para melhorar o sistema de informação da escola, deve resultar do alinhamento da gestão da organização com a gestão do seu sistema de informação o que pressupõe um envolvimento claro da direção da escola e dos restantes utilizadores.

Como limitações e sugestões para futuras investigações, apresentam-se algumas considerações. Aquando da recolha de dados no terreno, verificaram-se algumas dificuldades como a disponibilidade dos docentes e responsáveis pela gestão em responder ao questionário, argumentando falta de tempo.

Além de sugestões para futuros estudos, que possam ter sido levantadas ao longo do presente texto, consideramos interessante desenvolver-se um estudo comparativo

entre diversas escolas do país, de modo a conhecer os tipos de organização, as práticas de educação/formação e as dificuldades sentidas por parte dos atores educativos face aos processos de administração educacional suportados por TIC nos quais estejam envolvidos.

Consideramos, ainda, importante o aprofundamento do estudo desta temática visando contribuir para uma melhor aquisição de competências em softwares de gestão por parte dos docentes, para uma melhor qualidade de trabalho e uma intervenção mais adequada através do desenvolvimento de aprendizagens significativas, da valorização das experiências de cada indivíduo e criação de situações inclusivas.

Este trabalho é apenas um modesto contributo para abordar um tema que, além de vasto, requer uma maior amplitude.

Foi um trabalho feito de avanços e recuos, com toda a ansiedade e frustração que muitas vezes se impunha. Mas, independentemente do resultado final, congratulamo-nos com a experiência e os conhecimentos obtidos. Aprender é sempre um processo de crescimento. De salientar que o software está desenvolvido, encontrando-se numa fase de experimentação/validação e, conseqüente certificação pelo Ministério da Educação e Ciência, anexo 10.

Esperamos convictamente que este estudo possa contribuir, em maior ou menor grau, para o enriquecimento da educação enquanto ciência, enquanto arte, enquanto profissão e que seja um estímulo para quem faz desta atividade o seu modo particular de crescimento.

Referências bibliográficas

Abrahamsson. (1997). Seizing the opportunity. Power and powerlessness in a changing world order. The case of Mozambique. Gothenburg: Padrigu. Pp. 50 – 70.

Freire. (2008). Estratégia – Sucesso em Portugal. 12ª edição. Lisboa: Verbo, 2008.

Alvesson; e Berg. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*. Berlin/New York: Walter de Gruyter. PP. 34 – 90.

Antunes. (2004). «Globalização, europeização e especificidade educativa portuguesa», in Revista Crítica de Ciências Sociais, n.º 70. p.101-125.

Baker; Gibbs; e Holmstrom. (1999). The wage policy of a firm, *Quarterly Journal of Economics*, 9 109(4), 21 - 955.

Barroso. (1996). O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In Barroso, João (org.) *O estudo da escola*. Porto: Porto. 1996, pp.31.

Bilhim. (2008). *Teoria organizacional: estrutura e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bindé. (2007). *Rumo às sociedades do conhecimento – Relatório Mundial da UNESCO*. Lisboa: Instituto Piaget. (Edição original: 2005).

Bogdan; e Biklen. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Carmo; e Ferreira. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para a Auto – Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho; e Amaral. (1993). “Matriz de Actividades: Um enquadramento Conceptual para as Actividades de Planeamento e Desenvolvimento de Sistemas de Informação”, In Revista de Sistemas de Informação, APSI, Braga; UM.

Castells. (2000). O poder da identidade. Tradução Klauss Brandini Gerhardt. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 530p. (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura, 2).

Castells. (2003). *A sociedade em rede*. 7a ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. 698 p.

Chiavenato. (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 100 – 220.

Chiavenato. (1996). Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato. (2008). Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

Chiavenato. (2008), Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008, p.289-297.

Coelho. (2000). *Literatura infantil: teoria, análise, didática*. São Paulo: Moderna, pp 45

Creswell. (1994). *Social sciences; Research; Methodology; Statistical methods*.

Cunha; e Cunha. (2002), Políticas públicas e sociais. In: Carvalho, A.; Sales, F. (Orgs.) Políticas públicas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 134.

Cunningham; e Hyman. (1999). The poverty of empowerment? A critical case study. *Personal Review*, v. 28, n. 3, p. 192-207, 1999.

Davenport; e Prusak. (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciais o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Dietz. (2001). "Thinking about Environmental Conflicts" Pp. 31-54 in Lisa M. Kadous (ed.) *Celebrating Scholarship*. Fairfax, Virginia: College of Arts and Sciences, George Mason University.

Drucker. (1988), "The coming of the new organization". *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard University Press.

Drucker. (1997), "My life as a knowledge worker", *Inc.*, Vol. 19 No. 2, February, pp. 76-82.

Easton. (1995) "Ignoring Economic Losses", *City Voice*, October 10.

Ethiraj; e Leventhal. (2004). Bounded Rationality and the Search for Organizational Architecture: An Evolutionary Perspective on the Design of Organizations and Their Resolvability. *Administrative Science Quarterly*, v. 49, p. 404-437, 2004.

Faure. (1992) *Aprender a ser*, Lisboa: Bertrand (trad. Port, 1977).

Ferreira. (1996): *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa, MacGraw Hill, 56 – 67.

Freitas; e Freitas. (1991). *Aprendizagem Cooperativa*. Porto: Edições Asa, pp. 78 – 99.

Golac. (1989). « Les dimensions de Organization du travail », *Economie et Statistiques*.

Gomes. (1994). *Psicologia Escolar: teoria, prática e compromisso social*. XVII International School Psychology Colloquium, II Congresso Nacional de Psicologia Escolar. O futuro da criança na escola, família e sociedade. *Proceedings/Anais - Tomo II*. ABRAPEE/PUCCAMP, pp. 251-253.

Grant. (1991). the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications of Strategic Formulation. *California Management Review*

Herrenkohl; Judson; e Heffner. (1999) Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 35, nº3, p.373-389

Hertog; e Huizenga. (2000). The knowledge enterprise: Implementation of intelligent business strategies. London: Imperial College Press, pp. 34 – 55.

Hertog. (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, v. 4, n. 4, p. 491, 2000.

Hudson; e Ozanne. (1998). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 14, pp. 508-521.

Kovács; e Castillo. *Novos Modelos de Produção. Trabalho e Pessoas*. Oeiras: Celta, 5-24.

Kovács. (2002). *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*, Oeiras, Celta Editora, pp. 23.

Kovács. (1998). Da controvérsia sobre os novos modelos de produção, in I.

Kramer. (2001). Organizational paranóia: origins and dynamics. In B.M. Staw & R.I. Sutton (Eds.) *Research in Organizational Behavior* (vol.23,p. 1-42). Sramford, CT. Elsevier Science.

Kunsch. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, pp. 14.

Lewin. (1947). *Frontiers of Groups Dynamics, Human Relations*.

Lima; Estevão; Matos; Melo; e Mendonça. (1988). *Reorganização do subsistema de educação de adultos*. Documentos Preparatórios III da Comissão de Reforma do Sistema Educativo. Lisboa: Ministério da Educação.

Ludke; e André. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

Merriam. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Neves. (1996), Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, v. 1, n.3, 2º sem.

Oliveira. (1991), *Mídia, Cultura Corporal e Inclusão: Conteúdos da Educação Física Escolar*. *Lecturas: Educacion Física y Deportes, Buenos Aires*, v.10. n. 77, 33.

Pettigrew. (1991), *Longitudinal Research on Change: Theory and Practice*, *Organizational Science*, pp. 56.

Pfeffer; and Konrad. (1991). The Effect of Individual Power on Earnings. *Work and Occupation* 18/4: 382-414.

Pfeiffer; e Dunlop. Increasing productivity through empowerment. *Supervisory Management*, p. 8-17, Jan.

Porter. (1999), *Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência*. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 35.

Raph. (1987), "Beyond the Quick fix: Managing five Tracks to organizational Success", San Francisco.

Reed; and M. Hughes, editors, 1992. *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage, London.

Ribeiro; e Kaloustian. (1995). Indicadores de qualidade na educação. Versão adaptada para o programa Escola de Gestores da Educação Básica. Brasília: INEP, pp. 45.

Ribeiro. (1999). Alfabetismo e atitudes. Campinas: Papirus.

Ribeiro. (2001). A promoção do alfabetismo em programas de educação de jovens e adultos. Em Ribeiro. *Educação de jovens e adultos: novos leitores, novas leituras*. Campinas: Mercado de Letras.

Richardson. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 334 p.

Santos. (1997). Educação Especial, Inclusão e Globalização: Algumas Reflexões. *Espaço – Informativo Técnico e Científico do INES*, vol.7, p.13-21.

Sappington. (1991). Incentives in principal-agent relationships, *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 45]66.

Sarmiento. (1998). Escola primária: Sedimentação normativa e mudança organizacional. *Inovação*. 11(1), 33-52.

Scheid. (1991), *Os conceitos de genética e as implicações na docência*. 2001. Dissertação (Mestrado em Educação nas Ciências) – pp. 84.

Schein. (1996) Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review* Winter.

Schein. (1982), in “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, vol 25, nº2, p.3.

Schein. (1992). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 3.ed., 1982. 208p.

Silva. (2004). Reflectir para (Re)Construir Práticas. *Revista Lusófona de Educação*. 4, 51-60.

Sousa. (2008). "The World Social Forum and the Global Left", *Politics & Society*, 36, 2, 247-270.

Sousa. (2006). "Globalizations", *Theory, Culture & Society*, 23, 2-3, 393-399.

Standing. (1999). *Global labour flexibility: seeking distributive justice*. Nova York, St. Martin's Press.

Stoner. (1985). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2 ed. 1985.

Strauss e Corbin. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2 ed. London, SAGE Publications.

Teixeira. (1998). *Gestão das Organizações*, Editora McGraw-Hill, p.40.

Tissot. (2000). "Short Glossary of key Terms on Transparency and Recognition of Qualifications", CEDEFOP.

Wilk. (2001). Consuming Morality. *Journal of Consumer Culture* (I) 2, p.245-260.

Wilkinson. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*. v. 27, n. 1, p. 40-56, 1998.

Zorinho. (1991). *Gestão da Informação*, Editorial Presença, Lisboa, 1991.

Anexos

Anexo 1 – Pedido de autorização para implementar o questionário.

Exma. Sra. Diretora da

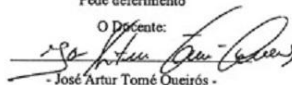
Eu, José Artur Tomé Queirós, professor do código de recrutamento nº 420, do quadro desta escola a realizar uma dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Administração Educacional, no Instituto Politécnico de Bragança, subordinada ao tema "A Gestão Documental nas Escolas", solicito autorização para desenvolver este estudo na Escola que Vossa Exa dirige. Para o efeito necessito de aplicar ao pessoal docente e não docente desta instituição educativa comprometendo-me, de acordo com as regras de investigação educacional, manter a confidencialidade de todos os dados.

16 de maio de 2012

Agradecendo, antecipadamente, a colaboração

Atenciosamente,
Pede deferimento

O Docente:



- José Artur Tomé Queirós -

Anexo 2 – Guião do questionário.

QUESTIONÁRIO

Exmo.(a) Sr.(a) /Estimado/ Colega

O presente questionário tem como objetivo conhecer a sua opinião sobre a circulação da informação entre os vários órgãos/áreas da escola.

Este questionário é parte integrante de uma investigação que está a ser realizada no âmbito de um Mestrado em Ciências de Educação – Administração Educacional.

Assim, solicita-se a sua colaboração que se traduzirá no preenchimento do presente questionário.

Todas as informações recolhidas serão apenas usadas na presente investigação e são estritamente confidenciais, como previsto pela Lei n.º67/98, de 26 de Outubro.

Agradece-se o seu contributo para esta investigação.

José Tomé
tome@esmm.pt

I PARTE: Dados pessoais e profissionais

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade:

Menos de 21 anos

21 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

mais de 51 anos

3. Habilitações:

4^a ano

Bacharelato

6^o ano

Licenciatura

9^o ano

Mestrado

12^o ano

Doutoramento

4. Seleccione a opção adequada à sua relação com a escola

Elemento da Direção

Coordenador(a) de Departamento

Elemento do Conselho Geral

Coordenador(a) de Ciclo / Curso

Coordenador(a) de Disciplina

Diretor(a) de Turma / Curso

Docente

Assistente Técnico

Elemento da Associação de

Assistente Operacional

Pais/Encarregados de Educação

Elemento da Associação de Estudantes

II PARTE: Questionário

1. A tecnologia associada à informação e à comunicação, ou seja Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) existente no interior das escolas é cada vez mais diversificada, associada a fins pedagógicos e à gestão e administração escolar.

Neste contexto, é necessário que cada um dos atores se adapte a esta nova realidade onde a formação assume um papel preponderante.

Agradecemos que se situe nas questões que a seguir lhe são apresentadas, colocando um X na resposta que considera correcta.

Questões		SIM	NÃO
1	Existem na sua escola softwares de gestão pedagógica?		
2	Sente dificuldades na utilização dos softwares de gestão pedagógica existentes na sua escola?		
3	Conhece colegas que sentem dificuldade na utilização destes softwares de gestão pedagógica?		
4	Considera que a sua escola presta formação adequada que facilite a sua utilização?		
5	Considera que na sua escola existe hardware adequado para a utilização dos softwares disponíveis?		
6	Sempre que necessita de usar os softwares consegue executar com sucesso a sua tarefa?		
7	A sua escola responde com prontidão a eventuais problemas de funcionamento do sistema?		

2. Dentro da escola circula informação destinada a vários públicos / grupos diferenciados. Pretendemos que dê a sua opinião sobre a circulação da informação, atribuindo a cada item uma classificação de um (1) a cinco (5), sendo 1 discordo plenamente, 2 discordo, 3 nem concordo nem discordo, 4, concordo e 5 concordo plenamente.

Responda colocando uma X na sua resposta/opção.

Tendo em conta a sua experiência posicione-se quanto às afirmações abaixo apresentadas:

Questões		1	2	3	4	5
1	Conheço, a qualquer momento, o fluxo da informação e seus intervenientes.					
2	Considero fundamental conhecer, em tempo real, o estado do documento por mim submetido.					
3	Considero razoável o tempo que medeia entre a entrada do documento na escola e a entrega ao destinatário.					
4	A recepção da informação ocorre de forma a permitir a resposta dentro dos prazos estipulados .					
5	Os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação.	Suporte Papel				
		Suporte Digital				
6	Em função do tempo decorrido, a gestão da informação é eficiente .	Suporte Papel				
		Suporte Digital				
7	A consulta de informação em arquivo é rápida .	Suporte Papel				
		Suporte Digital				
8	O espaço físico necessário para vários arquivos de informação é exagerado .	Suporte Papel				
		Suporte Digital				
9	O grau de satisfação na utilização do sistema de informação é elevado .	Suporte Papel				
		Suporte Digital				
10	A fidelidade da informação rececionada é elevada .	Suporte Papel				
		Suporte Digital				
11	O envio de informação para várias pessoas é fácil .	Suporte Papel				
		Suporte Digital				
12	O rigor da informação é grande .	Suporte Papel				
		Suporte Digital				

3. Tendo em conta a situação da sua escola, acha que implementação de um software que facilite a consulta de documentos é essencial?

Sim

Não

Obrigado pela colaboração

QUESTIONÁRIO

_____º quest

Exmo.(a) Sr.(a) /Estimado/ Colega

O presente questionário tem como objectivo conhecer a sua opinião sobre a circulação da informação entre os vários órgãos/áreas da escola.

Este questionário é parte integrante de uma investigação que está a ser realizada no âmbito de um Mestrado em Ciências de Educação – Administração Educacional.

Assim, solicita-se a sua colaboração que se traduzirá no preenchimento do presente questionário.

Todas as informações recolhidas serão apenas usadas na presente investigação e são estritamente confidenciais, como previsto pela Lei n.º67/98, de 26 de Outubro.

Agradece-se o seu contributo para esta investigação.

José Tomé
tome@esmm.pt

I PARTE: Dados pessoais e profissionais

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade:

Menos de 21 anos

21 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

mais de 51 anos

3. Habilitações:

4º ano

Bacharelato

6º ano

Licenciatura

9º ano

Mestrado

12º ano

Doutoramento

4. Seleccione a opção adequada à sua relação com a escola

Elemento da Direção

Coordenador(a) de Departamento

Elemento do Conselho Geral

Coordenador(a) de Ciclo

Coordenador(a) de Disciplina

Diretor(a) de Turma / Curso

Docente

Assistente Técnico

Elemento da Associação de

Assistente Operacional

Pais/Encarregados de Educação

Elemento da Associação de Estudantes

II PARTE: Questionário

1. A tecnologia associada à informação e à comunicação, ou seja Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) existente no interior das escolas é cada vez mais diversificada, associada a fins pedagógicos e à gestão e administração escolar.

Neste contexto, é necessário que cada um dos atores se adapte a esta nova realidade onde a formação assume um papel preponderante.

Pretendemos que se situe nas questões que a seguir lhe são apresentadas, colocando um X na resposta que considera correcta.

	Questões	SIM	NÃO
1	Existem na sua escola softwares de gestão pedagógica?	1	2
2	Sente dificuldades na utilização dos softwares de gestão pedagógica existentes na sua escola?	1	2
3	Conhece colegas que sentem dificuldade na utilização destes softwares de gestão pedagógica?	1	2
4	Considera que a sua escola presta formação adequada que facilite a sua utilização?	1	2
5	Considera que na sua escola existe hardware adequado para a utilização dos softwares disponíveis?	1	2
6	Sempre que necessita de usar os softwares consegue executar com sucesso a sua tarefa?	1	2
7	A sua escola responde com prontidão a eventuais problemas de funcionamento do sistema?	1	2

2. Dentro da escola circula informação destinada a vários públicos / grupos diferenciado. Pretendemos que dê a sua opinião sobre a circulação da informação, atribuindo a cada item um classificação de um (1) a cinco (5), sendo 1 discordo plenamente e 5 concordo plenamente.

Responda colocando uma X na sua resposta/opção.

Tendo em conta a sua experiência avalie:

Questões		1	2	3	4	5	
1	Conheço, a qualquer momento, o fluxo da informação e seus intervenientes.	1	2	3	4	5	
2	Considero fundamental conhecer, em tempo real, o estado do documento por mim submetido.	1	2	3	4	5	
3	O tempo que medeia entre a entrada do documento na escola e a entrega ao destinatário.	1	2	3	4	5	
4	A recepção da informação ocorre de forma a permitir a resposta dentro dos prazos estipulados.	1	2	3	4	5	
5	Os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação.	Suporte Papel	1	2	3	4	5
		Suporte Digital	1	2	3	4	5
6	Em função do tempo decorrido, a gestão da informação é eficiente.	Suporte Papel	1	2	3	4	5
		Suporte Digital	1	2	3	4	5
7	A consulta de informação em arquivo é rápida.	Suporte Papel	1	2	3	4	5
		Suporte Digital	1	2	3	4	5
8	O espaço físico necessário para vários arquivos de informação é exagerado.	Suporte Papel	1	2	3	4	5
		Suporte Digital	1	2	3	4	5
9	O grau de satisfação na utilização do sistema de informação é elevado.	Suporte Papel	1	2	3	4	5
		Suporte Digital	1	2	3	4	5
10	A fidelidade da informação rececionada é elevada.	Suporte Papel	1	2	3	4	5
		Suporte Digital	1	2	3	4	5
11	O envio de informação para várias pessoas é fácil.	Suporte Papel	1	2	3	4	5
		Suporte Digital	1	2	3	4	5
12	O rigor da informação é grande.	Suporte Papel	1	2	3	4	5
		Suporte Digital	1	2	3	4	5

3. Tendo em conta a situação da sua escola, acha que implementação de um software que facilite consulta de documentos é essencial?

1 Sim

2 Não

Obrigado pela colaboração

Anexo 4 – Tabelas (Dados sociodemográficos)

Tabela 1 - Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	12	22,6	22,6	22,6
Feminino	41	77,4	77,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Tabela 2 - Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 21 anos	1	1,9	1,9	1,9
21 a 30 anos	2	3,8	3,8	5,7
31 a 40 anos	12	22,6	22,6	28,3
41 a 50 anos	26	49,1	49,1	77,4
mais de 51 anos	12	22,6	22,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Tabela 3 - Habilitações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 9º ano	2	3,8	3,8	3,8
12º ano	7	13,2	13,2	17,0
Licenciatura	33	62,3	62,3	79,2
Mestrado	11	20,8	20,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Tabela 4 - Relação com a escola

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Elemento da Direção	2	3,8	3,8	3,8
Elemento do Conselho Geral	6	11,3	11,3	15,1
Coordenador(a) de Disciplina	6	11,3	11,3	26,4
Docente	7	13,2	13,2	39,6
Elemento da Associação de Pais/Encarregados de Educação	1	1,9	1,9	41,5
Coordenador(a) de Departamento	3	5,7	5,7	47,2
Diretor(a) de Turma / Curso	19	35,8	35,8	83,0
Assistente Técnico	4	7,5	7,5	90,6
Assistente Operacional	4	7,5	7,5	98,1
Elemento da Associação de Estudantes	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Anexo 5 – Tabelas (adaptação a nova realidade onde a formação assume um papel preponderante.)

Tabela 5 - Existem na sua escola softwares de gestão pedagógica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	53	100,0	100,0	100,0

Tabela 6 - Sente dificuldades na utilização dos softwares de gestão pedagógica existentes na sua escola

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	7	13,2	14,0	14,0
	Não	43	81,1	86,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Missing	System	3	5,7		
	Total	53	100,0		

Tabela 7 - Conhece colegas que sentem dificuldade na utilização destes softwares de gestão pedagógica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	37	69,8	74,0	74,0
	Não	13	24,5	26,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Missing System		3	5,7		
Total		53	100,0		

Tabela 8 - Considera que a sua escola presta formação adequada que facilite a sua utilização

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	48	90,6	92,3	92,3
	Não	4	7,5	7,7	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Missing System		1	1,9		
Total		53	100,0		

Tabela 9 - Considera que na sua escola existe hardware adequado para a utilização dos softwares disponíveis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	46	86,8	90,2	90,2
	Não	5	9,4	9,8	100,0
	Total	51	96,2	100,0	
Missing System		2	3,8		
Total		53	100,0		

Tabela 10 - Sempre que necessita de usar os softwares consegue executar com sucesso a sua tarefa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	39	73,6	75,0	75,0
	Não	13	24,5	25,0	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Missing System		1	1,9		
Total		53	100,0		

Tabela 11 - A sua escola responde com prontidão a eventuais problemas de funcionamento do sistema

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	49	92,5	94,2	94,2
	Não	3	5,7	5,8	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		53	100,0		

Anexo 6 – Tabelas (fluxo da informação)

Tabela 12 - Conheço, a qualquer momento, o fluxo da informação e seus intervenientes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	9,4	9,6	9,6
	Discordo	5	9,4	9,6	19,2
	Nem concordo nem	8	15,1	15,4	34,6
	Discordo				
	Concordo	25	47,2	48,1	82,7
	Concordo	9	17,0	17,3	100,0
	totalmente				
Total		52	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
Total		53	100,0		

Tabela 13 - Considero fundamental conhecer, em tempo real, o estado do documento por mim submetido

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem	2	3,8	3,9	3,9
	Discordo				
	Concordo	21	39,6	41,2	45,1
	Concordo totalmente	28	52,8	54,9	100,0
	Total	51	96,2	100,0	
Missing	System	2	3,8		
	Total	53	100,0		

Tabela 14 - O tempo que medeia entre a entrada do documento na escola e a entrega ao destinatário.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,9	2,0	2,0
	Discordo	1	1,9	2,0	3,9
	Nem concordo nem	6	11,3	11,8	15,7
	Discordo				
	Concordo	31	58,5	60,8	76,5
	Concordo totalmente	12	22,6	23,5	100,0
	Total	51	96,2	100,0	
Missing	System	2	3,8		
	Total	53	100,0		

Tabela 15 - A receção da informação ocorre de forma a permitir a resposta dentro dos prazos estipulados.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,9	2,0	2,0
	Discordo	2	3,8	4,0	6,0
	Nem concordo nem Discordo	9	17,0	18,0	24,0
	Concordo	26	49,1	52,0	76,0
	Concordo totalmente	12	22,6	24,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
	Missing	System	3	5,7	
	Total	53	100,0		

Anexo 7 – Tabelas (Os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação - Suporte Papel)

Tabela 16 - Os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação - Suporte Papel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,9	2,0	2,0
	Discordo	4	7,5	8,2	10,2
	Nem concordo nem Discordo	13	24,5	26,5	36,7
	Concordo	22	41,5	44,9	81,6
	Concordo totalmente	9	17,0	18,4	100,0
	Total	49	92,5	100,0	
Missing	System	4	7,5		
	Total	53	100,0		

Tabela 17 - Em função do tempo decorrido, a gestão da informação é eficiente - Suporte Papel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,9	2,1	2,1
	Discordo	5	9,4	10,6	12,8
	Nem concordo nem	14	26,4	29,8	42,6
	Discordo				
	Concordo	18	34,0	38,3	80,9
	Concordo totalmente	9	17,0	19,1	100,0
	Total	47	88,7	100,0	
Missing	System	6	11,3		
	Total	53	100,0		

Tabela 18 - A consulta de informação em arquivo é rápida - Suporte Papel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	9,4	10,2	10,2
	Discordo	7	13,2	14,3	24,5
	Nem concordo nem	11	20,8	22,4	46,9
	Discordo				
	Concordo	18	34,0	36,7	83,7
	Concordo totalmente	8	15,1	16,3	100,0
	Total	49	92,5	100,0	
Missing	System	4	7,5		
	Total	53	100,0		

Tabela 19 - O espaço físico necessário para vários arquivos de informação é exagerado - Suporte Papel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	3,8	4,0	4,0
	Discordo	14	26,4	28,0	32,0
	Nem concordo nem	13	24,5	26,0	58,0
	Discordo				
	Concordo	11	20,8	22,0	80,0
	Concordo totalmente	10	18,9	20,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Missing	System	3	5,7		
	Total	53	100,0		

Tabela 20 - O grau de satisfação na utilização do sistema de informação é elevado - Suporte Papel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	5	9,4	10,4	10,4
	Nem concordo nem	16	30,2	33,3	43,8
	Discordo				
	Concordo	20	37,7	41,7	85,4
	Concordo totalmente	7	13,2	14,6	100,0
	Total	48	90,6	100,0	
Missing	System	5	9,4		
	Total	53	100,0		

Tabela 21 - A fidelidade da informação rececionada é elevada - Suporte Papel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem Discordo	7	13,2	14,6	14,6
	Concordo	29	54,7	60,4	75,0
	Concordo totalmente	12	22,6	25,0	100,0
	Total	48	90,6	100,0	
Missing	System	5	9,4		
	Total	53	100,0		

Tabela 22 - O envio de informação para várias pessoas é fácil - Suporte Papel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	6	11,3	12,5	12,5
	Discordo	5	9,4	10,4	22,9
	Nem concordo nem Discordo	13	24,5	27,1	50,0
	Concordo	13	24,5	27,1	77,1
	Concordo totalmente	11	20,8	22,9	100,0
	Total	48	90,6	100,0	
Missing	System	5	9,4		
	Total	53	100,0		

Tabela 23 - O rigor da informação é grande - Suporte Papel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem	10	18,9	20,8	20,8
	Discordo				
	Concordo	23	43,4	47,9	68,8
	Concordo totalmente	15	28,3	31,3	100,0
Total		48	90,6	100,0	
Missing	System	5	9,4		
	Total	53	100,0		

Anexo 8 – Tabelas (Os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação - Suporte Digital)

Tabela 24- Os suportes utilizados são eficazes na divulgação da informação - Suporte Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem	2	3,8	3,8	3,8
	Discordo				
	Concordo	24	45,3	45,3	49,1
	Concordo totalmente	27	50,9	50,9	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Tabela 25 - Em função do tempo decorrido, a gestão da informação é eficiente - Suporte Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem Discordo	6	11,3	11,3	11,3
	Concordo	23	43,4	43,4	54,7
	Concordo totalmente	24	45,3	45,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Tabela 26 - A consulta de informação em arquivo é rápida - Suporte Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	1,9	1,9	1,9
	Nem concordo nem Discordo	2	3,8	3,8	5,8
	Concordo	26	49,1	50,0	55,8
	Concordo totalmente	23	43,4	44,2	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
	Total	53	100,0		

Tabela 27 - O espaço físico necessário para vários arquivos de informação é exagerado - Suporte Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	7	13,2	14,3	14,3
	Discordo	12	22,6	24,5	38,8
	Nem concordo nem	18	34,0	36,7	75,5
	Discordo				
	Concordo	8	15,1	16,3	91,8
	Concordo totalmente	4	7,5	8,2	100,0
Total		49	92,5	100,0	
Missing	System	4	7,5		
	Total	53	100,0		

Tabela 28 - O grau de satisfação na utilização do sistema de informação é elevado - Suporte Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem	9	17,0	18,0	18,0
	Discordo				
	Concordo	25	47,2	50,0	68,0
	Concordo totalmente	16	30,2	32,0	100,0
	Total	50	94,3	100,0	
Missing	System	3	5,7		
	Total	53	100,0		

Tabela 29 - A fidelidade da informação rececionada é elevada - Suporte Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem	3	5,7	5,8	5,8
	Discordo				
	Concordo	32	60,4	61,5	67,3
	Concordo totalmente	17	32,1	32,7	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
	Total	53	100,0		

Tabela 30 - O envio de informação para várias pessoas é fácil - Suporte Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem	2	3,8	3,8	3,8
	Discordo				
	Concordo	19	35,8	36,5	40,4
	Concordo totalmente	31	58,5	59,6	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
	Total	53	100,0		

Tabela 31 - O rigor da informação é grande - Suporte Digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nem concordo nem	6	11,3	11,5	11,5
	Discordo				
	Concordo	28	52,8	53,8	65,4
	Concordo totalmente	18	34,0	34,6	100,0
	Total	52	98,1	100,0	
Missing	System	1	1,9		
	Total	53	100,0		

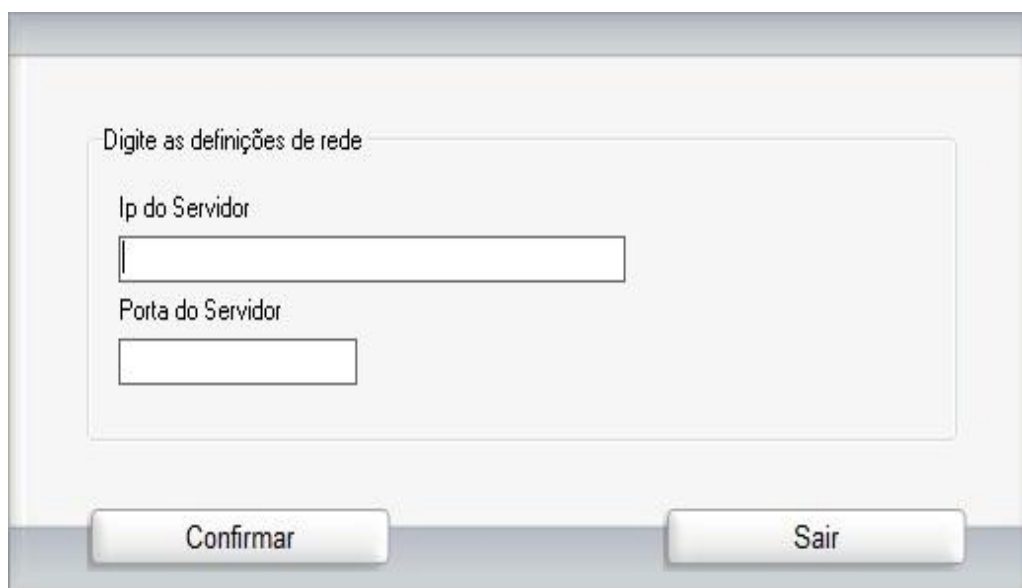
Anexo 9 – Tabelas (a implementação de um software que facilite a consulta de documentos é essencial)

Tabela 32 - Tendo em conta a situação da sua escola, acha que implementação de um software que facilite a consulta de documentos é essencial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	46	86,8	90,2	90,2
	Não	5	9,4	9,8	100,0
	Total	51	96,2	100,0	
Missing	System	2	3,8		
	Total	53	100,0		

Anexo 10 – Protótipo do novo software em fase de testes.

PrintScreen – 1



Digite as definições de rede

Ip do Servidor

Porta do Servidor

Confirmar Sair

This screenshot shows a dialog box for network configuration. It has a title bar and a main content area. The title bar is light gray. The main content area is white and contains the text "Digite as definições de rede" at the top. Below this, there are two labels: "Ip do Servidor" and "Porta do Servidor". Each label is followed by a text input field. The "Ip do Servidor" field is wider than the "Porta do Servidor" field. At the bottom of the dialog box, there are two buttons: "Confirmar" on the left and "Sair" on the right. The buttons are light gray with a slight shadow.

PrintScreen – 2



Oficiar
Gestão de Expediente

Nome do utilizador
GESTOR

Código de acesso
●●●●●●

Confirmar Sair

This screenshot shows a user login screen. The top part has a header with the text "Oficiar" in a large font and "Gestão de Expediente" below it. To the right of the header is a logo featuring a stylized eye and a green arrow pointing right. The main content area is white and contains two labels: "Nome do utilizador" and "Código de acesso". Each label is followed by a text input field. The "Nome do utilizador" field contains the text "GESTOR". The "Código de acesso" field contains six black dots. To the right of the input fields is an illustration of a person's head and shoulders next to a large padlock. At the bottom of the screen, there are two buttons: "Confirmar" on the left and "Sair" on the right. The buttons are light gray with a slight shadow.

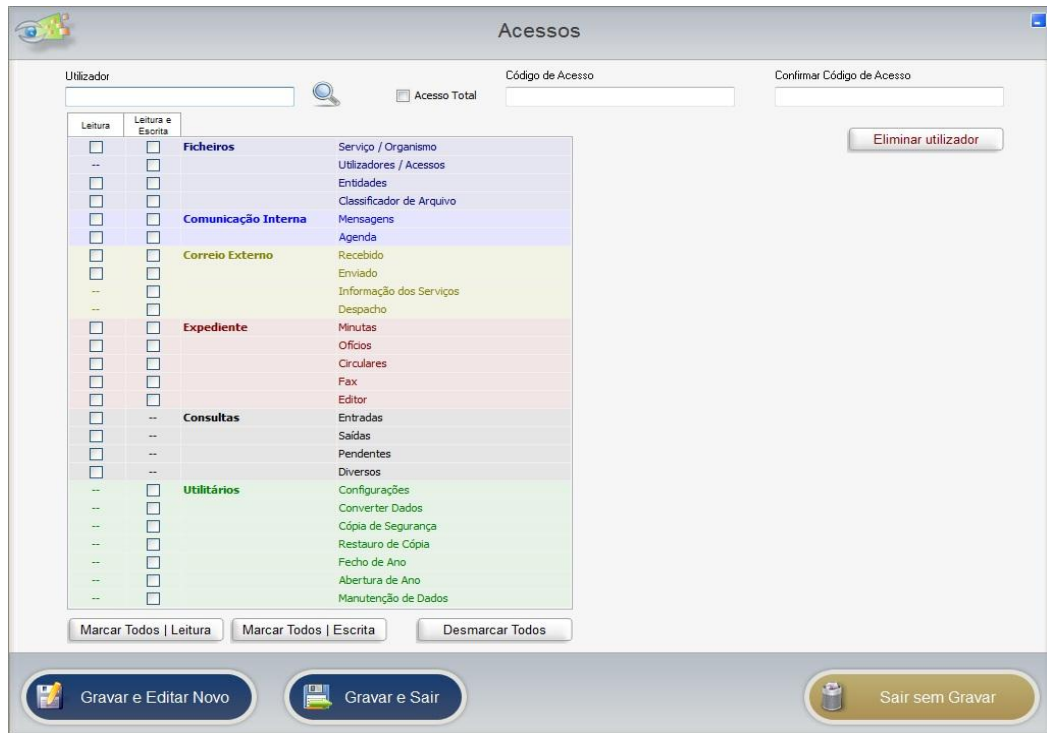
PrintScreen – 3



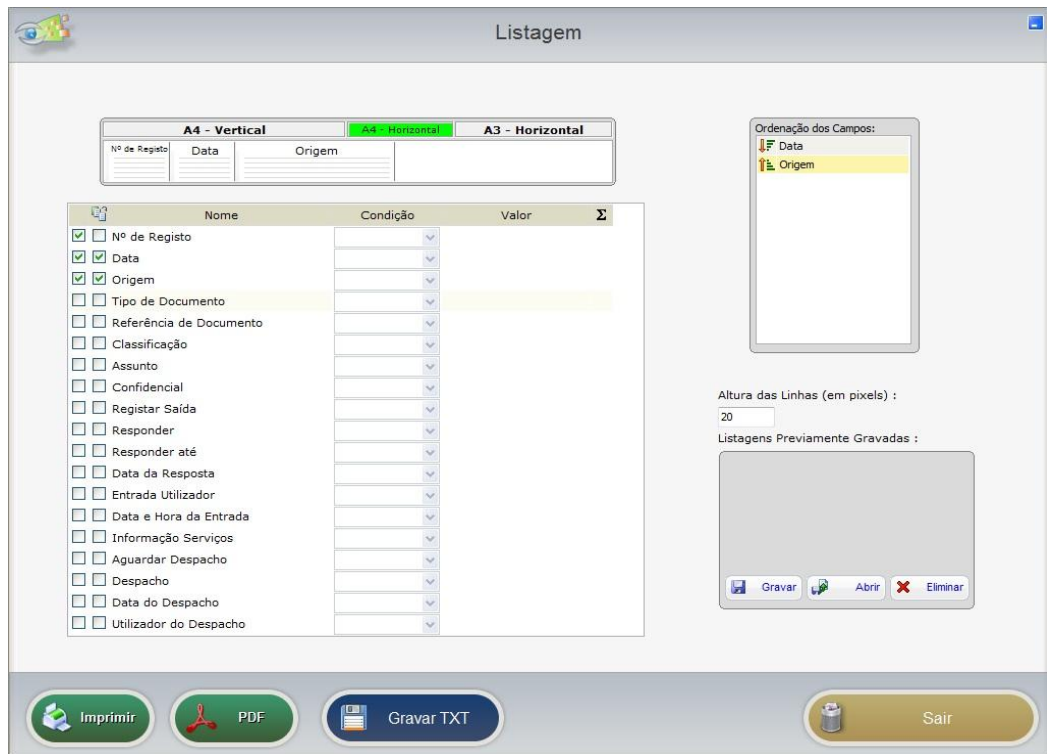
PrintScreen – 4



PrintScreen – 5



PrintScreen – 6



PrintScreen – 7

quinta-feira, 15 Novembro 2012

Ano: 2011

00:01

Versão 2.0.0 - Janeiro de 2012

Copyright © J.P.M. & Abreu, Lda

PrintScreen – 8

Id	Data	Assunto	Remetente	DataHora_Enviada	nregistro
1	07-03-2012	Envio de Fax Ref.101	Técnico Credenciado	07-03-2012 18:04:04	13
2	07-03-2012	Pedido de parecer	Técnico Credenciado	07-03-2012 18:05:07	13
5	06-08-2012	Assunto de teste	Técnico Credenciado	06-08-2012 11:52:16	

1 de 3

Editar Ficha Nova Ficha Eliminar Ficha Imprimir

PrintScreen – 9

Oficiar
Gestão de Expediente
Escola Demonstração de Leiria

quinta-feira, 15 Novembro 2012

Ano: 2011 Correio Externo 00:02

Ficheiros
Comunicação Interna
Correio Externo
Expediente
Consultas
Utilitários

Recebido Enviado

GESTOR

Versão 2.0.0 - Janeiro de 2012 Copyright © J.P.M. & Abreu, Lda

PrintScreen – 10

Correio Recebido

Nº de Registo: 10 Ano: 2012 Data: 02-01-2012

Origem: 000000 ; Agrupamentos/Escolas Ensino Básico e Secundário

Tipo de Documento: Ofício Circular

Referência de Documento: 1049

Classificação: 1.1. Software

Assunto: Pag/to da fa

Parecer / Informação dos Serviços

Despacho

Data do Despacho: Indique data

Confidencial
Responder
Responder até Indique data
Registo de Saída:
Aguardar Despacho

Dar conhecimento a
Destinatário: GESTOR

Arquivos
Nome: 10.jpg

Gravar e Editar Novo Gravar e Sair Imprimir PDF Sair sem Gravar

PrintScreen – 11

Correio Enviado

Nº de Registo: 12 Ano: 2012 Data: 03-01-2012

Resposta à entrada: 1 Pedido para ativação do portal GIAE ONLINE 1 Ver

Destino: 403052 Escola Secundária de Tondela Criar

Tipo de Documento: Ofício

Referência de Documento: SB

Classificação: 00002 Comercial

Assunto: Envio da Regularização de clientes n.º168/2011 Nota de Crédito n.º109.

Arquivos: Ofício_12_2012.pdf

Dar conhecimento a: Destinatário

Adicionar Eliminar Visualizar Editar Destinatários

Gravar e Editar Novo Gravar e Sair Sair sem Gravar

PrintScreen – 12

Oficiar Escola Demonstração de Leiria

Gestão de Expediente

quinta-feira, 15 Novembro 2012

Ano: 2011 Expediente 00:03

Ficheiros Comunicação Interna Correio Externo Expediente Consultas Utilitários

Minutas Ofícios Circulares Fax Editor

GESTOR

Versão 2.0.0 - Janeiro de 2012 Copyright © J.P.M. & Abreu, Lda

PrintScreen – 13

The screenshot shows the 'Minuta' application window. At the top, the title bar reads 'Minuta'. Below the title bar, there is a 'Número' field containing '1006' and a 'Descrição' field. A rich text editor toolbar is visible, including options for font face (Arial), size (11), bold, italic, underline, and various alignment and list options. A 'Visualizar texto' button is located to the right of the toolbar. The main area is a large empty text box. At the bottom, there is a navigation bar with five buttons: 'Gravar e Editar Novo', 'Gravar e Sair', 'Imprimir', 'PDF', and 'Sair sem Gravar'.

PrintScreen – 14

The screenshot shows the 'Ofícios' application window. The title bar reads 'Ofícios'. The form contains several fields: 'Ofício nº' (26), 'Ano' (2012), 'Data' (Indique data), 'Nossa Referência' (Of. 26_2012), 'Sua Referência', and 'Sua Comunicação de' (Indique data). There is a 'Resposta à entrada' field with a search icon and a 'Ver' button. Below these are 'Destino', 'Classificação', 'Assunto', and 'Editar Minuta' dropdown menus. A 'Conhecimento' text area is also present. A rich text editor toolbar is visible, and a 'Visualizar texto' button is on the right. The bottom navigation bar is identical to the previous screenshot, with buttons for 'Gravar e Editar Novo', 'Gravar e Sair', 'Imprimir', 'PDF', and 'Sair sem Gravar'.

PrintScreen – 15

Circulares

Ofício Circular nº: Ano: 2012 Data: Indique data

Nossa Referência: Of. Circular 3_2012

Classificação:

Assunto:

Editar Minuta:

Destinatários

Código	Destinatário
--------	--------------

PrintScreen – 16

Oficiar Escola Demonstração de Leiria

Gestão de Expediente

quinta-feira, 15 Novembro 2012

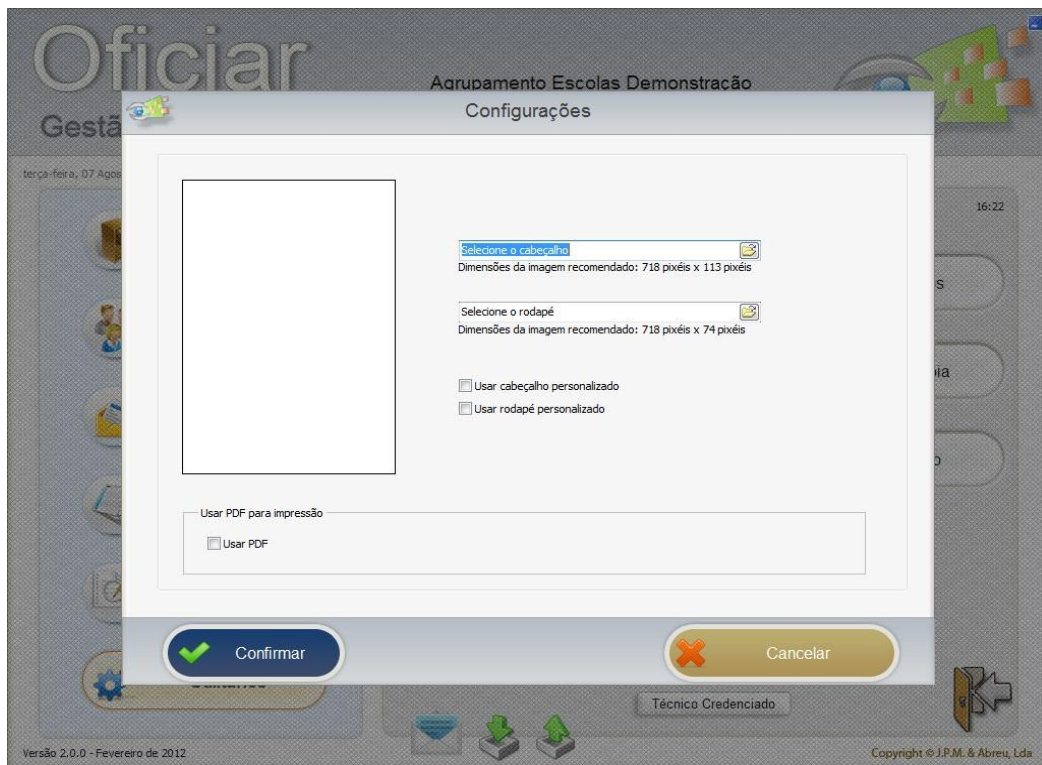
Ano: 2011 Consultas 00:04

Versão 2.0.0 - Janeiro de 2012 Copyright © J.P.M. & Abreu, Lda

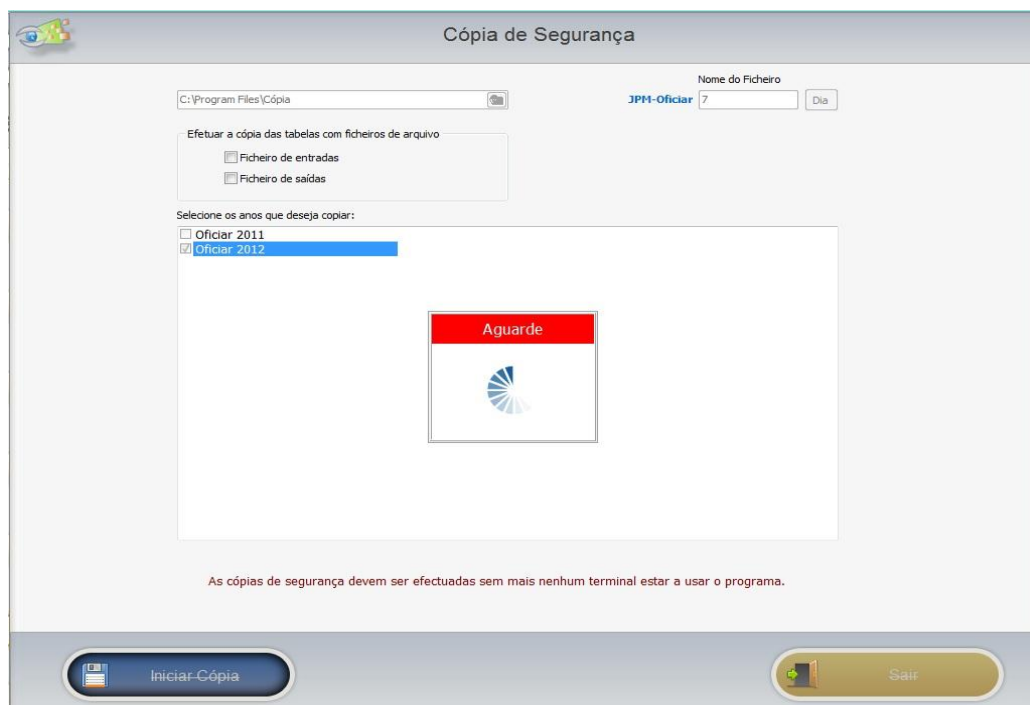
PrintScreen – 17



PrintScreen – 18



PrintScreen – 19



PrintScreen – 20

