

Universidade de Évora

A Função Informativa nos estabelecimentos de Ensino

Secundário: A importância da Informação

Escola Secundária José Belchior Viegas (São Brás de Alportel)

Paulo Jorge Gomes Marcelino

Orientação da Dra. Arminda Neves

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

Évora, 2004

Universidade de Évora

A Função Informativa nos estabelecimentos de Ensino

Secundário: A importância da Informação

Escola Secundária José Belchior Viegas (São Brás de Alportel)

Paulo Jorge Gomes Marcelino

Orientação da Dra. Arminda Neves



150 3408

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

Évora, 2004

À minha Mãe

Agradecimentos

Este trabalho só foi possível concretizar com o apoio de diversas pessoas a quem dirijo os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, à Dra. Arminda Neves, orientadora desta dissertação, pelo apoio, sugestões e disponibilidade demonstrada oportunamente.

À Maria Eugénia Narra, Directora Executiva da Escola Secundária José Belchior Viegas (São Brás de Alportel – Algarve), pela sua disponibilidade e receptividade ao longo do trabalho.

Aos Professores, Funcionários Administrativos, Auxiliares de Acção Educativa e Alunos, da Escola Secundária José Belchior Viegas, que tiveram a amabilidade de colaborar no trabalho de campo.

Aos amigos pelo interesse e apoio demonstrados, e que sempre mostraram disponibilidade para ouvir as minhas preocupações.

À minha família por todo o incentivo e apoio incondicional neste projecto.

Por último, mas não menos importante, à Telma, pela sua grande generosidade, pelo seu constante companheirismo, sem vacilações, e com muita paciência, encorajamento, críticas e sugestões, ao longo deste trabalho.

A todos o meu MUITO OBRIGADO!

Resumo

O desenvolvimento da função informativa tem-se verificado muito importante ao nível organizacional, provocando profundas mudanças na eficiência e eficácia da organização, com repercussões no desempenho dos seus colaboradores e desenvolvimento organizacional.

Nesta investigação pretende-se estudar a importância que a informação primária assume no desempenho do(s)/a(s) cargo(s)/função(ões) exercido(s)/a(s) pelos actores intervenientes, que asseguram as diferentes funções organizativas nos estabelecimentos de Ensino Secundário Público.

Para concretizar este fim, a investigação desenvolve-se nos domínios da Organização, Estrutura, Estratégia e Funcionamento Organizacional, Informação, Sistema de Informação e Gestão da Informação, como quadro teórico de referência e de análise.

Procedeu-se a uma abordagem sobre as características estruturais/organizacionais do estabelecimento de Ensino Secundário Público, como enquadramento para o estudo de caso.

Para consolidar esta abordagem teórica, analisou-se a importância da função informativa, num caso concreto: Escola Secundária José Belchior Viegas (São Brás de Alportel – Algarve). Para tal, utilizou-se como plataforma/base, a análise estrutural e funcional desta organização, para perceber a forma como se organiza/constitui e funciona/opera, partindo de seguida, para o estudo dos seus recursos informacionais onde se constatou que:

- A informação primária é considerada muito importante;
- A acessibilidade à informação primária é muito boa, e esta é disponibilizada com muita qualidade;
- As fontes de informação são utilizadas com muita frequência, apresentam uma boa qualidade de acesso, e disponibilizam a informação com muita qualidade;

- Os meios/formas/materiais de acesso à informação são utilizados com uma frequência razoável ou elevada;
- A ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da Escola Secundária José Belchior Viegas, o elevado tempo para aceder à informação, e o acesso limitado à mesma, são factores de acessibilidade à informação disponível que, originam de forma razoável ou elevada, problemas no desempenho das funções dos seus colaboradores;
- A redundância e o excesso de informação disponível, são factores de qualidade da informação que originam muitos problemas na Escola Secundária José Belchior Viegas;
- A menor actualização/valorização/especialização do Professor, a falta de autonomia na resolução de problemas na Escola José Belchior Viegas, a falta de racionalização nos processos administrativos, a falta de comunicação entre os actores da Escola Secundária José Belchior Viegas, o excesso de tratamento manual da informação, a estagnação do estabelecimento escolar, a má imagem do serviço prestado, a menor dinamização da Escola Secundária José Belchior Viegas, e o elevado tempo a tomar decisões, são consequências de não ter a informação necessária atempadamente que originam muitos problemas na Escola Secundária José Belchior Viegas;
- A principal medida para colmatar as falhas de informação na Escola em causa, é a criação de uma base de dados, disponibilizada para a comunidade escolar através da Intranet Escolar, com a informação necessária para todos os seus actores intervenientes, proporcionando assim, uma plataforma que proporcione aumentar a eficiência e a eficácia do seu sistema de informação.

Por motivos de opção de estudo e limitações de tempo, este trabalho não abordou informações pertinentes relacionadas com, por exemplo, meio envolvente, desempenho das disciplinas, ou características específicas dos diferentes colaboradores, que poderiam originar outras conclusões, optando-se assim, pelo estudo de informações primárias consideradas essenciais/fundamentais para o desempenho das funções dos colaboradores da Escola Secundária José Belchior Viegas.

Abstract***The Information Function in Secondary Schools: The Importance of Information***

The development of the informative function has been proved very importante at the organization level, causing deep changes in the efficiency and efficacy of the organization, having repercussions in the role of their collaborators and organizational development.

This research aims to study the importance that the primary information has in performance of the actors in their function(s)/duty(ies), wich assure the several different organizative functions within the Secondary Public Schools.

In order to achive this, the research will develops over the organization, structure, strategy and organizational funtioning, information, information system and management of the information, as a theoretical board of reference and analysis.

In order to study it, we proceed by approaching over the structurals/organizational characteristics of the Public Secondary School.

To consolidate this theoretical approach, we analysed the importance of the informative function, in a particular Secondary School: the José Belchior Viegas Secondary School (in São Brás de Alportel – Algarve). Therefore, it was made the functional and structural analysis of this School in order to understand how does it organize, compose and operate. Later we studied their informational ressources and we colcluded that:

- The primary information is considered very important;
- The accessibility to the primary information is very good and it is available offering a good quality;
- The sources of information are often used, they are easy to get and offer reliable information;
- The means/ways/materials of access to information are often used;
- The lack of intormation as a way of turning easier the access to technologic information, the lack of bond between the structures of the school, the time that

takes to access the information which is too much, and the limited access to it are the factors of accessibility to the available information. These factors are responsible for many of the problems that collaborators find when they are performing their tasks;

- The redundancy and the excessive available information, are the factors of the quality of the information, which cause many of the problems in a School;
- The less actualization/valorization/specialization of the teacher, the lack of autonomy in solving the problems of the school, the lack of rationalization in the administrative processes, the lack of communication between the staff of a School, the excessive manual treatment of information, the stagnation of the School, the bad image given by their services, the less activity of the School and the excessive time that they take to make up their decisions, are the consequences for not having the information on time;
- The best way to deal with these flaws of information in this particular School, is the creation of a database, which is available to all the School's Intranet, containing all the necessary information to satisfy all the intervening staff. This way the School's efficiency and efficacy of their information system will increase.

For reasons of studying and limitation of time, this work didn't approach informations such as: the involving environment, the performance of the subjects, or the specific characteristics of the different collaborators, that could offer other conclusions.

Therefore, I chose the study of the primary informations which are considered very important for the performance of the collaborators functions of the José Belchior Viegas Secondary School.

Índice

Agradecimentos	IV
Resumo	V
Abstract	VII
Índice	IX
Índice de Figuras	XII
Índice de Quadros	XIII
Índice de Gráficos	XXI
I – Introdução	1
1. Motivações	2
2. A Problemática da Investigação	2
3. Âmbito do Estudo	3
4. Objectivos	4
5. Metodologia adoptada	5
6. Organização da dissertação	6
II – Enquadramento teórico da Organização	7
1. Conceito de Organização	7
2. Breve visão histórica da Teoria das Organizações	7
2.1. Abordagem Sistémica	8
2.2. Abordagem Construtivista	9
3. Estrutura, Estratégia e Funcionamento	17
3.1. Características da estrutura organizacional	18
3.2. A Função desempenhada pela Estrutura da Organização	22
3.3. Organização em Rede no Espaço Virtual	26
4. Modelo de análise de uma Organização de Serviço Público	29
4.1. Dimensão externa	30
4.2. Dimensão interna	32
III – Da Informação à sua Gestão	36
1. A Informação	36
1.1. O que é a Informação?	36
1.1.1. Representação da Informação	36
1.1.2. Fronteiras da Informação com outros conceitos	37
1.2. A importância da Informação	39
1.2.1. O papel da Informação	40
2. Sistemas de Informação	41
2.1. Noção de Sistemas de Informação	41
2.2. A Informação dos diferentes Sistemas de Informação	43
2.3. O Progresso dos Sistemas de Informação	44
2.3.1. Modelo de Estádios de Crescimento de Nolan	45
2.3.2. Modelo McFarlan	46
2.3.3. Evolução dos Sistemas de Informação nos anos 90	47
2.4. Tipos de Sistemas de Informação	47
3. Gestão da Informação	49
3.1. Ciclo de Gestão da Informação	50
3.1.1. Identificação das necessidades de informação (1ª Fase)	51
3.1.2. Aquisição de informação (2ª Fase)	52

3.1.3. Organização e armazenagem de informação (3ª Fase)	55
3.1.4. Distribuição da informação (4ª Fase)	57
3.1.5. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação (5ª Fase)	60
3.1.6. Utilização de informação (6ª Fase)	63
IV – Características da Escola Secundária Pública	67
1. Escola Secundária Pública: uma Organização específica	67
2. Cultura e Liderança	68
3. Organização Cerebral	71
4. A Função da Estrutura Organizacional	73
4.1. Componente formal e informal	74
4.2. Da Estratégia para a Estrutura	75
4.3. Níveis Estruturais	76
4.4. Escola Secundária Pública em Rede no Espaço Virtual	77
5. Objectivos do estabelecimento de Ensino Secundário	78
6. Organismos Educativos ligados ao Ensino Secundário em Portugal	79
7. Regime de Autonomia, Administração e Gestão do Ensino Secundário Público	80
7.1. Administração das Escolas Secundárias Públicas	81
7.2. Agrupamento de Escolas	82
7.3. Modelo de Funcionamento	83
7.3.1. Dimensão Externa	83
7.3.2. Dimensão Interna	86
7.3.2.1. Função Gestionária	87
7.3.2.2. Função Pedagógico - Didáctica	88
7.3.2.3. Função Administrativo - Funcional	89
8. Gestão da Informação na Escola Secundária Pública	93
8.1. Ciclo da Gestão da Informação do Professor na Escola Secundária Pública	94
8.1.1. Necessidades de Informação do Professor no Ensino Secundário Público	95
8.1.2. Recolha de Informação no Ensino Secundário Público	96
8.1.3. Organização e armazenagem de informação: softwares utilizados	98
8.1.4. Partilha de informação na Escola Secundária Pública	99
8.1.5. Produtos e serviços de informação criados pela Escola Secundária Pública	100
8.1.6. Utilização da informação pelo Professor na Escola Secundária Pública	101
8.1.7. Comportamento adaptativo do Professor na Escola Secundária Pública	102
V – Estudo de Caso: A Função Informativa na Escola Secundária José Belchior Viegas	103
1. Metodologia da Investigação	103
2. Caracterização da Organização	104
2.1. Dimensão Externa	105
2.2. Dimensão Interna	113
2.2.1. Função Gestionária	114
2.2.2. Função Administrativo - Funcional	118
2.2.2.1. Apoio Administrativo	118
2.2.2.2. Recursos Humanos e Organizacionais	119
2.2.2.3. Recursos Financeiros	130
2.2.2.4. Recursos Materiais	130
2.2.2.5. Recursos Informacionais	130
2.2.3. Função Pedagógico - Didáctica	131
2.2.3.1. Actividades Lectivas	132
2.2.3.2. Serviços de Psicologia e Orientação (SPO)	132
2.2.3.3. Núcleo de Apoio Educativo	133

2.2.3.4. Serviços de Acção Social Escolar (SASE)	134
2.2.3.5. Projectos/Clubes	137
3. Estudo Empírico	147
3.1. Metodologia	147
3.1.1. Caracterização do universo	147
3.1.2. Enquadramento e concepção do questionário	148
3.1.3. Pré - Teste	152
3.1.4. Procedimentos Formais e Éticos	153
3.1.5. Tratamento e Análise da informação recolhida	153
3.2. Apresentação e Análise dos Resultados	153
3.2.1. Caracterização da Amostra	153
3.2.2. Informação	155
3.2.2.1. Importância da Informação	155
3.2.2.2. Facilidade de acesso aos diferentes tipos de informação	162
3.2.2.3. Qualidade da informação disponível	170
3.2.3. Fontes de Informação	178
3.2.3.1. Frequência de uso	178
3.2.3.2. Qualidade de acesso	180
3.2.3.3. Qualidade da informação fornecida	183
3.2.4. Meios de acesso à informação	185
3.2.5. Origem dos Problemas	187
3.2.5.1. Factores de acessibilidade	187
3.2.5.2. Factores de qualidade	188
3.2.6. Consequências de não ter a informação necessária no tempo certo	189
3.2.7. Medidas para colmatar as falhas de informação	203
VI – Conclusões e Trabalhos Futuros	206
1. Conclusões	206
2. Trabalhos Futuros	213
Bibliografia	214
Anexos	224

Índice de Figuras

Figura 1 – Missão da Organização _____	32
Figura 2 – Funções Organizacionais Básicas _____	35
Figura 3 – Relações entre conceitos semióticos básicos _____	38
Figura 4 – Classes de Informação _____	40
Figura 5 – Níveis de Gestão _____	44
Figura 6 – Grelha de McFarlan _____	46
Figura 7 – Evolução dos Sistemas de Informação _____	47
Figura 8 – Gestão da Informação _____	49
Figura 9 - Processos chave do ciclo da gestão da informação _____	50
Figura 10 – Organismos Governamentais de Educação ligados ao Ensino Secundário	80
Figura 11 – Missão da Escola Secundaria Pública _____	85
Figura 12 – Dimensão Interna da Escola Secundária Pública _____	92
Figura 13 - Distribuição de informação/decisão nas Escolas Secundárias Públicas	100
Figura 14 – Dimensão Interna da Escola Secundária José Belchior Viegas _____	146

Índice de Quadros

Quadro 1 – Identidade Organizacional _____	31
Quadro 2 – Definições básicas _____	38
Quadro 3 – Estádios de desenvolvimento dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação _____	45
Quadro 4 – Tipos de Sistemas de Informação _____	48
Quadro 5 - A tipologia de produtos e serviços de informação _____	61
Quadro 6 - Utilização da informação em fases de decisão _____	65
Quadro 7 – Identidade da Escola Secundária Pública _____	84
Quadro 8 - Formas/locais de recolha de informação pelo Professor _____	97
Quadro 9 – Funções da Assembleia _____	115
Quadro 10 – Funções do Conselho Executivo _____	116
Quadro 11 – Funções do Conselho Pedagógico _____	117
Quadro 12 – Funções do Conselho Administrativo _____	118
Quadro 13 – Funções do Funcionário Administrativo _____	119
Quadro 14 – Funções dos Departamentos Curriculares _____	120
Quadro 15 – Funções dos Grupos Disciplinares _____	122
Quadro 16 – Funções do Conselho de Turma _____	123
Quadro 17 – Funções do Coordenador dos Directores de Turma _____	124
Quadro 18 – Funções do Director de Turma _____	125
Quadro 19 – Funções do Coordenador do Ensino Recorrente _____	126
Quadro 20 – Funções do Professor _____	127
Quadro 21 – Funções do Auxiliar de Acção Educativa _____	128
Quadro 22 – Funções do Psicólogo do SPO _____	132
Quadro 23 – Funções dos Professores que prestam apoio educativo na Escola _____	133
Quadro 24 – Distribuição de frequências da(s) função(ões) / cargo(s) desempenhada(s) / o(s) pelos Professores _____	154
Quadro 25 - Distribuição de frequências da importância da informação primária _____	156
Quadro 26 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo de Professores que não desempenha o cargo de Director de Turma _____	157

- Quadro 27 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e os Professores que não desempenham o cargo de Director de Turma _____ 158
- Quadro 28 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo Membro da Assembleia e o grupo de Professores que não desempenha o cargo Membro da Assembleia _____ 159
- Quadro 29 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Membro da Assembleia e os Professores que não desempenham o cargo de Membro da Assembleia _____ 159
- Quadro 30 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo de Professores que desempenha o cargo Coordenador de Departamento e o grupo de Professores que não desempenha o cargo Coordenador de Departamento _____ 160
- Quadro 31 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Coordenador de Departamento e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador de Departamento _____ 160
- Quadro 32 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo de Professores que desempenha o cargo Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e o grupo de Professores que não desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto _____ 161
-
- Quadro 33 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto _____ 161
-

- Quadro 34 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo Delegado de Grupo e o grupo de Professores que não desempenha o cargo de Delegado de Grupo _____ 162
- Quadro 35 – Resultados dos Testes T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Delegado de Grupo e os Professores que não desempenham o cargo de Delegado de Grupo _____ 162
- Quadro 36 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a facilidade de acesso aos diferentes tipos de informação primários _____ 164
- Quadro 37 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo de Professores que não desempenha o cargo de Director de Turma _____ 165
- Quadro 38 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e os Professores que não desempenham o cargo de Director de Turma _____ 165
- Quadro 39 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Membro da Assembleia _____ 166
- Quadro 40 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Membro da Assembleia e os Professores que não desempenham o cargo de Membro da Assembleia _____ 166
- Quadro 41 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador de Departamento _____ 167

- Quadro 42 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Coordenador de Departamento e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador de Departamento _____ 167
- Quadro 43 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto _____ 168
- Quadro 44 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto _ 168
- Quadro 45 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Delegado de Grupo _____ 169
- Quadro 46 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Delegado de Grupo e os Professores que não desempenham o cargo de Delegado de Grupo _____ 169
- Quadro 47 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a qualidade da informação primária disponível _____ 172
- Quadro 48 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Director de Turma _____ 173
- Quadro 49 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação primária disponível para os Professores que desempenham o

cargo de Director de Turma e os Professores que não desempenham o cargo de Director de Turma _____ 173

Quadro 50 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Membro da Assembleia _____ 174

Quadro 51 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação primária disponível para os Professores que desempenham o cargo de Membro da Assembleia e os Professores que não desempenham o cargo de Membro da Assembleia _____ 174

Quadro 52 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador de Departamento _____ 175

Quadro 53 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação primária disponível para os Professores que desempenham o cargo de Coordenador de Departamento e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador de Departamento _____ 175

Quadro 54 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto _____ 176

Quadro 55 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação primária disponível para os Professores que desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto _____ 176

Quadro 56 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha

o cargo de Delegado de Grupo e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Delegado de Grupo _____	177
Quadro 57 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação disponível para os Professores que desempenham o cargo de Delegado de Grupo e os Professores que não desempenham o cargo de Delegado de Grupo _____	177
Quadro 58 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a frequência de uso das fontes de informação _____	180
Quadro 59 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a qualidade de acesso às fontes de informação _____	182
Quadro 60 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a qualidade da informação fornecida _____	184
Quadro 61 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com os principais meios de acesso utilizados para obter a informação necessária _____	186
Quadro 62 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com os principais factores de acessibilidade à informação disponível, que originam problemas _____	187
Quadro 63 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com os principais factores de qualidade da informação disponível, que originam problemas _____	188
Quadro 64 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com as consequências de não ter a informação necessária no tempo certo _____	190
Quadro 65 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a menor actualização/valorização/especialização do Professor _____	192
Quadro 66 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV _____	193

- Quadro 67 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a falta de racionalização nos processos administrativos _____ 194
- Quadro 68 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV _____ 195
- Quadro 69 – Coeficiente que traduz a força de associação existente entre as variáveis falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV _____ 196
- Quadro 70 – Coeficiente que traduz a força de associação existente entre as variáveis redundância de informação, e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV _____ 197
- Quadro 71 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e o excesso de tratamento manual de informação _____ 198
- Quadro 72 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a estagnação do estabelecimento escolar _____ 199
- Quadro 73 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a má imagem do serviço prestado _____ 200
- Quadro 74 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de

facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a menor dinamização da ESJBV _____ 201

Quadro 75 – Coeficiente que traduz a força de associação existente entre as variáveis falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, e a menor dinamização da ESJBV _____ 202

Quadro 76 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e o facto de levar mais tempo a tomar decisões _____ 203

Quadro 77 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com as medidas mais importantes que a ESJBV deve assumir, para colmatar as falhas de informação, melhorando a função gestão da informação _____ 205

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Tipos de informação primários com muita ou muitíssima importância	155
Gráfico 2 – Muita ou muitíssima facilidade de acesso à informação primária	163
Gráfico 3 – Razoável ou muita facilidade de acesso à informação primária	163
Gráfico 4 – Muita ou muitíssima qualidade na informação primária disponível	170
Gráfico 5 – Razoável ou muita qualidade na informação primária disponível	171
Gráfico 6 – Fontes de informação com muita ou muitíssima frequência de uso	178
Gráfico 7 – Fontes de informação com pouca frequência de uso	179
Gráfico 8 – Fontes de informação com muita ou muitíssima qualidade de acesso	181
Gráfico 9 – Fontes de informação com pouca ou razoável qualidade de acesso	182
Gráfico 10 – Fontes que disponibilizam a informação com muita ou muitíssima qualidade	183
Gráfico 11 – Fontes que disponibilizam a informação com razoável ou muita qualidade	184
Gráfico 12 – Meios de acesso à informação que são utilizados com razoável ou muita frequência	185
Gráfico 13 – Meios de acesso à informação que são utilizados com razoável ou muita frequência	186
Gráfico 14 – Factores de acessibilidade à informação que originam problemas de forma razoável ou elevada	188
Gráfico 15 – Factores de qualidade da informação que originam problemas de forma razoável ou elevada	189
Gráfico 16 – Consequências que se revelam muito ou muitíssimo no caso de não ter a informação necessária no tempo certo	190
Gráfico 17 – Consequências que se revelam muito ou de forma razoável no caso de não ter a informação necessária no tempo certo	191

I - Introdução

Nesta investigação pretende-se estudar em que medida será possível melhorar/assegurar a função informativa nos estabelecimentos de Ensino Secundário Público.

Assim, como forma de abordagem ao tema, a investigação desenvolver-se-á nas dimensões da organização e gestão da informação, que representam elementos críticos para assegurar a concretização das competências e funções da organização.

A informação desempenha um papel muito importante na sociedade actual, comportando-se crescentemente como um factor portador de utilidade, que aumenta o grau de conhecimento ou diminui o grau de incerteza sobre aquilo que se deseja conhecer, intervir ou actuar, fornecendo riqueza, valor e poder.

Tendo em conta que vivemos numa sociedade que cada vez mais é designada por *sociedade da informação*, ou mesmo, numa evolução conceptual mais recente, por *sociedade do conhecimento*, qualquer organização deve considerar a informação como factor constituinte e integrador do seu funcionamento e evolução, tanto a nível interno, como de variável necessária para constante adaptação ao meio envolvente.

Com a implementação da Reforma Curricular do Ensino Secundário em Portugal, no Ano Lectivo 2004/2005, torna-se urgente verificar em que medida os estabelecimentos deste nível de ensino, poderão assegurar a sua função informativa, contribuindo para melhorar a sua performance, enfrentando o futuro da melhor maneira.

Os grandes investimentos efectuados em Tecnologias da Informação e Comunicação e o seu impacto crescente no funcionamento e nas capacidades competitivas das organizações, justificam e realçam a necessidade de estudar e analisar a função informativa organizacional.

Actualmente, as pessoas e a informação, desempenham papéis fundamentais, implicando que os indivíduos passem, cada vez mais, de participantes a protagonistas dos processos organizacionais, o que exige uma gestão estratégica das pessoas, no sentido de serem potencializadas as suas capacidades durante os intensos processos de

utilização de informação. Nesta perspectiva de Gestão, os resultados da organização são um produto directo da intervenção das pessoas, que deverão ser motivadas a utilizar a informação de uma forma correcta na organização, para atingir objectivos organizacionais comuns.

1. Motivações

A presente dissertação é resultado de uma crescente consciência de que a informação desempenha actualmente um papel muito importante nos estabelecimentos de Ensino Secundário Público. A função informativa, pode ser assegurada de forma mais eficiente, aumentando a performance/eficácia destas organizações.

Na base desta escolha, apresenta-se uma observação constante e profissional, do meio/realidade da Escola Secundária José Belchior Viegas (São Brás de Alportel – Algarve), onde se analisa a estrutura organizacional e a sua gestão da informação, procurando demonstrar a importância que a informação representa para os actores intervenientes na organização.

2. A Problemática da Investigação

Ao perspectivar a possibilidade de demonstrar a importância da informação nos estabelecimentos de Ensino Secundário Público, assim como, estudar em que medida será possível melhorar/assegurar a função informativa, colocam-se uma série de questões, das quais se destacam as seguintes:

- Os colaboradores consideram a informação primária¹ importante para o desempenho das suas funções na Escola Secundária Pública?

¹ A informação primária é o conjunto de dados essenciais/necessários ao correcto desempenho das funções exercidas pelos colaboradores de uma Escola Secundária Pública. Este conceito não foi alargado/aprofundado, por exemplo, ao meio envolvente, características específicas do colaborador, ou características particulares relacionadas com actividades próprias/concretas dos diversos actores da organização, porque considera-se suficiente a análise deste tipo de informação, para demonstrar a real importância que esta assume neste tipo de organização. É um conceito que visa a informação fundamental/principal, que quando facilitada de forma adequada e atempada, melhora o conhecimento da pessoa que a recebe, ficando esta capacitada para desenvolver as suas tarefas ou tomar determinadas decisões, sobre determinado assunto, no estabelecimento de Ensino Secundário Público.

- A informação primária encontra-se acessível no estabelecimento de Ensino Secundário Público?
- Existe qualidade na informação primária disponível?
- As fontes de informação são usadas com frequência?
- Qual é a qualidade de acesso às fontes de informação?
- Em que medida as fontes de informação disponibilizam a informação com qualidade?
- Com que frequência é que os colaboradores da organização utilizam os diferentes meios de acesso à informação?
- Qual o impacto dos problemas relacionados com o acesso e a qualidade da informação?
- Qual o nível das consequências de não ter a informação necessária atempadamente, no desempenho das funções dos colaboradores?
- Existem medidas importantes que devem ser assumidas para colmatar as falhas de informação?

Face a estas interrogações, define-se a problemática do projecto de investigação em causa, que se baseia na seguinte questão de partida que servirá de fio condutor à investigação:

De que modo é que a informação primária é considerada importante para o desempenho do(s)/da(s) cargo(s)/função(ões) exercido(s)/a(s) pelos actores intervenientes, que asseguram as diferentes funções organizativas no estabelecimento de Ensino Secundário Público?

3. Âmbito do Estudo

Pretende-se analisar a importância da função informativa no Sistema de uma Escola Secundária Pública, nomeadamente, através de um estudo de campo sobre a informação necessária/fundamental/primária ao desempenho das múltiplas/os funções/cargos dos Professores, assim como, interligações destes tipos de informação com as estruturas do Ministério da Educação e outras organizações que com ela se relacionem.

4. Objectivos

O trabalho que se pretende realizar tem como objectivo geral caracterizar a estrutura organizacional do estabelecimento de Ensino Secundário Público, e as diferentes funções desempenhadas pelos seus actores, para demonstrar/justificar a importância que a função informativa desempenha, procurando encontrar uma solução que demonstre uma melhor forma de assegurá-la ou melhorá-la.

Carecendo de determinadas informações, e simultaneamente, apresentando grandes quantidades de informações sobre diferentes assuntos, que precisam de ser constantemente actualizadas, partilhadas e utilizadas por diferentes utilizadores, a Escola Secundária Pública deve entender a função informativa como exigindo competências específicas que devem ser frequentemente actualizadas.

Assim, deve-se caracterizar a realidade da função informativa e respectivo papel assumido pela informação primária, no desempenho dos actores que constituem a organização.

Subjacente à concretização deste objectivo geral está implícita a concretização de objectivos específicos, tais como:

- Compreender o estabelecimento de Ensino Secundário Público enquanto organização, descrevendo as diversas funções que os seus colaboradores necessitam de assegurar;
- Demonstrar a importância da função informativa na Escola Secundária Pública, através das percepções dos actores intervenientes na organização;
- Identificar em que medida a função informativa poderá ser melhorada para desenvolver o sistema de informação da Escola Secundária Pública, perspectivando um aumento da eficiência e eficácia no desempenho dos seus colaboradores, proporcionando um desenvolvimento organizacional mais saudável.

5. Metodologia Adoptada

Para atingir os objectivos propostos são apresentadas referências teóricas, que são confrontadas com aspectos consequentes do trabalho de campo e que resultarão na

análise do caso específico da Escola Secundária José Belchior Viegas (São Brás de Alportel – Algarve).

O processo de investigação decorreu de acordo com uma metodologia sequencial assente nos seguintes passos:

- **Pesquisa bibliográfica**, que envolveu a revisão e análise de um conjunto de bibliografia, na procura de um quadro de referência que descreva o modo de como é vista actualmente a organização, tendo em consideração:
 - Enquadramento teórico do conceito organização;
 - Estrutura/Estratégia e Funcionamento Organizacional;
 - Dimensões que permitem caracterizar uma Organização Pública;
 - Informação;
 - Sistema de Informação;
 - Gestão da Informação.

Assim, é estabelecida uma base de entendimento sobre o problema em causa, e com o objectivo de se constituir um enquadramento teórico desejado para todo o trabalho;

- **Apresentação de um modelo próprio que caracterize a Escola Secundária Pública em Portugal**, para posteriormente enquadrar a organização seleccionada no estudo de caso;
- **Estudo de caso**, que descreve uma situação real de uma organização pública, Escola Secundária José Belchior Viegas, procurando entender a sua estrutura, organização e funcionamento, para verificar e demonstrar de que forma é assegurada a função informativa, com a finalidade de apresentar sugestões capazes de responder às tendências de evolução, através de:
 - Observação participante;
 - Análise documental;
 - Aplicação de um inquérito por questionário.
- **Identificação das medidas que proporcionem um desenvolvimento do sistema de informação da Escola Secundária José Belchior Viegas** concretizando a razão de ser da função informativa naquele contexto.

6. Organização da dissertação

O trabalho está estruturado/organizado em seis capítulos.

O primeiro capítulo, a Introdução, relata de forma geral, o que será desenvolvido ao longo do trabalho, evidenciando as motivações que originaram o estudo do tema apresentado, a definição dos objectivos, o reconhecimento do problema em causa, o âmbito de estudo, os procedimentos seleccionados/utilizados, e a forma como foi organizado.

No segundo e terceiro capítulos, é realizada uma abordagem a conteúdos que servem de quadro teórico de referência, e são a base do progresso/desenvolvimento da dissertação. Têm como finalidade, mostrar e enquadrar conceitos teóricos sobre:

- Organização, Estrutura, Estratégia e Funcionamento Organizacional;
- Informação, Sistema de Informação e Gestão da Informação;

No quarto capítulo, descreve-se as características da Escola Secundária Pública em Portugal, devidamente legislada e enquadrada na rede nacional de estabelecimentos de Ensino Secundário Público, que oferecem o 10º, 11º e 12º anos de escolaridade, ao seu sistema objecto de intervenção, os Alunos. Esta caracterização utiliza como plataforma, um modelo por mim proposto, que visa analisar as diversas funções desempenhadas neste tipo de estabelecimento de ensino.

Para além desta caracterização, demonstra-se o peso e importância da informação nestas organizações, através da análise de elementos básicos/primários que são essenciais e fundamentais para a consecução dos seus objectivos e missão.

No quinto capítulo, é realizado o estudo de caso sobre a Escola Secundária José Belchior Viegas. Demonstra-se o importante papel que a informação primária assume na organização, classificam-se factores que originam problemas na organização, consequências sentidas por não ter a informação necessária atempadamente, e eventuais medidas a implementar para assegurar/melhorar a função informativa nas Escolas Secundárias Públicas.

Por último, no sexto capítulo, apresentam-se as conclusões do trabalho e propostas de trabalhos futuros, que eventualmente, poderão originar um novo estudo de investigação.

II – Enquadramento teórico da Organização

1. Conceito de Organização

A vida em sociedade é algo próprio da natureza humana, pois o homem nunca esteve isolado. A necessidade de viver em grupo, é manifestada no ponto mais elementar da sociedade humana: a família.

Posteriormente, em grupos de maior dimensão e complexidade, o homem agrupa-se em centros habitacionais/sociais onde estabelece relações de cooperação. Assim, a sociabilidade apresenta-se como principal razão do aparecimento/constituição dos grupos.

Câmara (1996), descreve grupo como dois ou mais indivíduos independentes, interligados ou interdependentes, que se reúnem para atingir objectivos específicos.

A Organização é definida por Mintzberg (1981) como uma acção colectiva na perseguição da realização de uma missão comum, ou seja, um grupo de pessoas que se reúne sob uma bandeira distinta para realizar certos produtos ou serviços.

No contexto actual, Neves (2002), define como Organização saudável, aquela que consegue responder de forma adequada às necessidades e expectativas do presente e, simultaneamente, preparar e garantir o futuro. Para tal, é necessário analisar a Organização em duas dimensões: externa e interna².

2. Breve visão histórica da Teoria das Organizações

Neste ponto pretende-se apenas fazer referência à forma como têm sido conceptualizadas as organizações desde o início do século XX, isto é, desde que alguns autores começaram a tentar formalizar o estudo das organizações.

Mais do que uma apresentação de diversas abordagens, pretende-se mostrar quais têm sido as evoluções a nível dos conceitos centrais e como esta evolução tem correspondido à evolução das próprias organizações, devido à sua crescente complexidade e às mudanças radicais da sua envolvente (ao nível social, tecnológico, económico ou cultural).

² Estas dimensões são descritas no ponto 4. deste Capítulo, Modelo de análise de uma Organização de Serviço Público

Considerando/identificando as Abordagens Construtivista e Sistémica, como modelos para o tipo de organização deste estudo, desenvolve-se em anexo as restantes abordagens e teorias das organizações, tais como:

- Teorias Clássicas³;
- Abordagem Estruturalista⁴;
- Abordagem Humanística⁵;
- Abordagem Neoclássica⁶;
- Abordagem Comportamental⁷.

2.1. Abordagem Sistémica

O biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy elaborou na década de cinquenta uma teoria interdisciplinar, capaz de transcender os problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo a possibilitar que as descobertas efectuadas em cada ciência pudessem ser utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar, denominada *Teoria Geral dos Sistemas*, é essencialmente totalizante: os sistemas não podem ser plenamente compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes.

Ela baseia-se na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e na necessidade da sua integração. Assim, os diversos ramos do conhecimento, incluindo a administração, até então estranhos devido à intensa especialização e isolamento consequente, passaram a tratar os seus objectos de estudo como sistemas (Chiavenato, 1983).

2.1.1. Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência surgiu a partir de uma série de pesquisas desenvolvidas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Diversos investigadores, individualmente, procuraram confirmar se

³ Ver Anexo I (Breve visão histórica da Teoria das Organizações), ponto 1., Teorias Clássicas

⁴ Ver Anexo I (Breve visão histórica da Teoria das Organizações), ponto 2., Abordagem Estruturalista

⁵ Ver Anexo I (Breve visão histórica da Teoria das Organizações), ponto 3., Abordagem Humanística

⁶ Ver Anexo I (Breve visão histórica da Teoria das Organizações), ponto 4., Abordagem Neoclássica

⁷ Ver Anexo I (Breve visão histórica da Teoria das Organizações), ponto 5., Abordagem Comportamental

as organizações melhor sucedidas de determinados tipos de indústrias seguiam os pressupostos da Teoria Clássica. Os resultados surpreendentemente conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da sua interface com o ambiente externo (Schein, 1976).

Esses estudos foram contingentes no sentido em que procuraram compreender e explicar o modo como as organizações funcionavam em diferentes condições, variando estas de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como seu domínio de operação. Essas contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como restrições que influenciam a estrutura e os processos internos da organização (Lawrence e Lorsch, 1973).

A Teoria da Contingência salienta que as características das organizações são variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia, daí a importância do seu estudo.

Em suma, procura-se explicar que não há uma forma ideal de organização, uma vez que tal é função de factores colaterais. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organização, ambiente e tecnologia.

A Abordagem Contingencial é eminentemente eclética e integrativa, manifestando uma tendência em absorver os conceitos das diversas teorias (cada qual criticando as demais) no sentido de alargar os horizontes e mostrar que nada é absoluto. Preconiza, como tese central, a inexistência de métodos ou técnicas universalmente válidos, ótimos ou ideais para todas as situações. O que existe são diversas alternativas em termos de métodos ou técnicas proporcionados pelas diversas teorias, podendo umas ser mais apropriadas para determinadas situações do que outras (Chiavenato, 1983).

A Teoria Contingencial apresenta duas consequências: a primeira, revela que o diagnóstico organizacional deve partir do todo para as partes, enquanto que a segunda, demonstra que não existem soluções iguais/predefinidas para todas as organizações (não existem soluções de/na *manga*).

2.2. Abordagem Construtivista

2.2.1. A Abordagem Cultural

O pensamento organizacional tem sofrido influências mais ou menos directas de outras ciências. No quadro da Abordagem Cultural, foi sobretudo à Antropologia que se foi

buscar a ideia de conceber a organização como uma comunidade, possuindo ou representando uma comunidade, possuindo ou representando uma cultura própria.

Desta forma, as organizações podem ser vistas como mini - sociedades que se caracterizam por padrões distintos de cultura, então, podem também possuir no seu interior membros com percepções diferentes da realidade (Gomes (1990), citado por Canavarro (2000)).

No entanto, para Van Maanen e Barley (1985), citados por Canavaro (2000), esta perspectiva apenas seria totalmente verdadeira se todas as pessoas numa organização lidassem com os mesmos problemas e, neste sentido, desenvolvessem atitudes e comportamentos totalmente idênticos. Como todos sabemos, isto não é verdade para a esmagadora maioria dos casos e das ocasiões. Qualquer indivíduo na organização constrói e define a sua realidade.

Segundo Morgan (1986, 1990), citado por Canavarro (2000), a cultura organizacional pode ser definida como um processo de construção da realidade que possibilita aos indivíduos a compreensão de determinados acontecimentos numa forma distinta de outros indivíduos. Este processo é dinâmico e proactivo: as pessoas criam e recriam o mundo onde vivem, dá-se origem a todo um conjunto de acções e comportamentos, de manifestações mais ou menos visíveis, que permitem chegar ao estudo da cultura numa determinada organização.

2.2.2. A Abordagem Política

Uma organização incorpora no seu funcionamento uma grande percentagem de actividade política. Esta deriva do facto das pessoas não pensarem todas da mesma maneira nem agirem todas uniformemente. As opiniões das pessoas divergem, os interesses pessoais são diferentes e, inevitavelmente, surgem conflitos. Os conceitos de interesse, conflito e poder são essenciais à metáfora política da organização.

Os interesses podem ser vistos como sendo derivados de aspectos cognitivos e afectivos (valores, expectativas, objectivos) e acabam por orientar a actividade para uma determinada direcção, constituindo esta a sua força no processo de relação do indivíduo com o meio.

Segundo Mintzberg (1986), as atitudes e os comportamentos no quadro organizacional correspondem a um jogo de relações onde diferentes indivíduos, designados como os

detentores de influência, procuram o controlo das decisões e das acções que se desenrolam na organização.

De acordo com Mintzberg (1986), os detentores de influência no quadro organizacional podem ser externos ou internos. Tendo em conta a sua origem (interna ou externa), dá-se um processo de coligação, de repartição de poder entre os diversos elementos. De entre os detentores de influência ou de coligação externa (Mintzberg, 1986), podemos considerar os seguintes:

- Os proprietários, os donos da organização, aqueles que a criaram e/ou aqueles que procuram deter, através ou em nome de outros, a influência máxima sobre o funcionamento da organização com recurso ao argumento da propriedade;
- Os parceiros, os fornecedores, os clientes, a concorrência, os credores, os devedores e todos aqueles cuja influência no funcionamento da organização nos parece clara, assumindo um cariz económico-financeiro;
- Os sindicatos e os organismos profissionais que exercem influências sobre o comportamento de elementos que se encontram no interior da organização, estabelecendo normas e regras aplicadas a determinadas situações;
- Grupos de interesse tais como, o governo e as autarquias (caso de organizações não públicas, senão estes podem ser os proprietários), os moradores nas imediações duma organização, as associações de ecologistas (por exemplo, uma organização poluente pode motivar protestos destes últimos) e o público em geral (pensemos numa organização que presta um serviço menos bem visto pela sociedade em geral, por exemplo, o *telefone erótico*).

No que se designa por coligação interna, podemos considerar cinco grupos de detentores de influência e uma fonte de influência geral e envolvente (a cultura da organização):

- A direcção-geral da organização;
- Os funcionários em geral, nomeadamente aqueles que fabricam o produto ou prestam o serviço (os mais directamente e visivelmente implicados nestes processos);
- Os quadros, aqueles que representam a autoridade (os chefes);
- Os especialistas em áreas de análise, concepção e planeamento;
- Os especialistas em áreas logísticas e de apoio;

- A ideologia ou a cultura da organização.

A política é inerente à vida organizacional e, portanto, característica de toda a organização.

Para além dos conceitos de interesse, conflito e poder, a abordagem política chama a atenção para o conceito de negociação ao qual faz apelo para explicar modalidades de relacionamento interpessoal ao quadro organizacional.

Esta abordagem contribuiu de forma marcante para uma nova visão da realidade organizacional. De acordo com Morgan (1986, 1990), a abordagem política põe em causa a racionalidade organizacional e a neutralidade do exercício da gestão.

Vai rebater a visão da organização como um sistema funcionalmente integrado e, ao politizar a vida organizacional, vai enriquecer o comportamento humano na organização e vai aproximar a Ciência Política das Teorias Organizacionais alargando o leque das Ciências Organizacionais.

2.2.3. As Organizações como Cérebros

Para Morgan (1986), citado por Canavarro (2000), a organização concebida como um cérebro poderia ser considerada como uma abordagem a enquadrar no paradigma biológico – sistémico.

Neste sentido, as organizações são vistas como um sistema de processamento de informação dotados de flexibilidade e criatividade ou como sistemas concebidos a partir dos princípios holográficos, possuindo as características decorrentes destes.

O processamento de informação é um aspecto inerente à vida organizacional. Todas as organizações constituem-se como sistemas de comunicação e de tomada de decisão, processos muito rotinizados em organizações burocráticas.

Segundo Bateson (1972), citado por Canavarro (2000), uma unidade de informação é a diferença que faz a diferença e a resposta a esta é básica em todo e qualquer sistema. Os sistemas de processamento de informação assinalam diferenças (à imagem do mapa que assinala os rios, as fronteiras, os relevos) e a sua comunicação permite a um sistema, a uma organização, aprender a aprender e confere-lhe capacidade de auto-organização. Uma organização capaz de aprender, tem que estar atenta às diferenças que se produzem nos sistemas de relações que a compõem e, sobretudo, deve conseguir questionar o

funcionamento desses sistemas de relações e reflectir sobre esse processo de colocar em questão o seu próprio funcionamento.

A concepção cerebral da organização alerta-nos para a possibilidade dum organização poder funcionar numa grande base de autonomia, com capacidade para se auto-organizar e para ser criativa. Uma concepção holográfica da organização postula o acesso generalizado à informação, facto que permite contrariar a racionalidade limitada, característica das organizações mecanicistas e burocratizadas.

Fisiologicamente, o cérebro é o órgão com maior responsabilidade na capacidade de aprendizagem dos seres vivos e a espécie humana possui uma capacidade comparativamente superior de aprendizagem, dado o tamanho e a complexidade do seu cérebro. Este facto possibilita afirmar que ao conceber-se a organização como um cérebro, também pode-se conceber a organização como possuindo capacidade de aprender.

2.2.4. A Organização que Aprende

Actualmente, vive-se um período de grandes mudanças ao nível da gestão. A organização tradicional, baseada nos recursos, está a ceder o seu lugar à organização baseada no conhecimento, originando uma nova revolução: a organização baseada na informação, a organização dos especialistas em conhecimento.

Para Deming (1986), citado por Canavarro (2000), a motivação das pessoas, o relacionamento e o estímulo ao desenvolvimento das potencialidades individuais, tornam todo o trabalhador um indivíduo capaz e com gosto de aprender.

Segundo Nonaka (1991), citado por Canavarro (2000), a organização que aprende estimula continuamente a capacidade para aprender e conhecer-se no seu interior, o que a torna capaz de aperfeiçoar os seus processos e sistemas. Para este autor, aprender é um processo de melhoria de capacidades inseparável da acção, é a capacidade de agir bem, é um *saber - fazer*. Esta visão individualizada e contextualizada, supera a visão tradicional e positivista da aprendizagem como o simples processamento de informação e a procura de princípios universais. Cede informação, estabelece comunicação, deixa agir, ou melhor, estimula a acção por parte de todos aqueles que pertencem à organização (pensar e agir fazem parte das competências e das responsabilidades de todo o trabalhador).

Dixon (1992) aponta três fortes tendências que contribuem para reforçar o importante papel da aprendizagem no quadro organizacional, a saber:

- A alteração da natureza do trabalho;
- Os factores inovação e novidade. A concepção de novos produtos e serviços passará a ser o factor crítico para estar e continuar no mercado;
- A mudança e a dificuldade em prevê-la. A aprendizagem deve ser superior ou igual à mudança com a forma de permitir a uma organização evoluir de forma positiva.

Segundo Brooks (1992), citado por Canavarro (2000), pode-se definir uma organização que aprende como aquela que facilita a aprendizagem de todos os seu membros, preparando-se dessa forma para lidar com o processo de mudança que caracteriza a sociedade actual.

Desta definição resultam dois aspectos importantes:

- A preparação da organização para lidar com a mudança;
- A relação entre a aprendizagem individual e organizacional.

A aprendizagem organizacional não resulta do somatório das aprendizagens individuais (Argyris e Schön, 1978, citados por Canavarro (2000)). Como numa equipa de futebol, os valores individuais devem ser colocados ao serviço do todo e deve existir um processo de planeamento para este efeito. A organização possui uma capacidade de aprender que lhe é própria e passível de constituir fonte de influência sobre os indivíduos que passam pela organização.

Choo (2003) assume a premissa que as organizações dos nossos dias são sistemas abertos que trocam energia, recursos, bens e serviços com o meio ambiente, e que o recurso mais valioso da organização é a sua informação ou, mais precisamente, a informação que foi processada e filtrada para dar origem ao conhecimento que pode conduzir à acção.

Este conhecimento pode ser classificado em três tipos distintos. Choo (2003), define-os da seguinte forma:

- **Conhecimento tácito** é o *know-how* prático que está implantado na capacidade de um empregado formular um juízo e intuir;

- **Conhecimento baseado em regras** é o conhecimento formal, codificado sob a forma de procedimentos e programas de modo a maximizar a eficiência operacional;
- **Conhecimento cultural** fornece os pressupostos e convicções usados para descrever e explicar a realidade, assim como, as convenções e expectativas que são utilizadas para atribuir valor e significado à informação, originando novos conhecimentos.

Estes três tipos de conhecimento são essenciais para qualquer organização, porque:

- O conhecimento tácito assegura que as tarefas organizacionais sejam desempenhadas de uma forma eficaz para que os objectivos da organização sejam atingidos;
- O conhecimento baseado em regras permite um nível suficiente de eficiência, controlo e coordenação;
- O conhecimento cultural gera o ponto de convergência essencial que mantém uma organização unida.

A organização inteligente é perita em gerir e mobilizar todas as três formas de conhecimento organizacional. Persegue os seus objectivos num meio ambiente em constante mudança adaptando o seu comportamento de acordo com o conhecimento sobre si própria e sobre o mundo em que funciona. A organização inteligente é, deste modo, uma organização aprendente, perita em criar, adquirir, organizar e partilhar conhecimento, e também em aplicar este conhecimento para desenvolver o seu comportamento, posição ou objectivos. Para a organização inteligente, a aprendizagem e a adaptação devem incluir, de uma forma paradoxal, os seus próprios opostos (Choo, 2003).

Uma etapa crucial da aprendizagem organizacional é desaprender aqueles pressupostos e normas herdados do passado e que já não são válidos. Uma maneira poderosa de adaptação ao meio ambiente é saber quando representar o meio ambiente de modo a que este se desenvolva em formas que sejam vantajosas para a organização. Estes são os desafios duais que enfrenta a organização aprendente.

A aprendizagem organizacional é um ciclo de actividades contínuo que inclui sentir o meio ambiente externo, perceber as alterações externas que têm lugar, interpretar o

significado, e a importância destas alterações e desenvolver comportamentos adaptáveis adequados baseados na interpretação (Choo, 2003).

As acções e decisões organizacionais alteram o meio ambiente externo, gerando novas mensagens e sinais que, por sua vez, impulsionam o ciclo de aprendizagem. A forma como uma organização percebe uma situação e interpreta o seu significado, depende das estruturas de referência e das regras de interpretação que adquiriu com experiências anteriores e que estão representadas na sua memória organizacional. Os profissionais liberais e investigadores acentuaram que a aprendizagem organizacional eficaz exige o domínio deste ciclo de actividades de aprendizagem a nível pessoal, de grupo e organizacional. A construção da organização aprendente requer o estabelecimento de um novo clima organizacional que promova a acumulação e a partilha de conhecimento, uma receptividade para lidar com situações não familiares e com o desfavorável e a audácia para experimentar e inovar. A criação do conhecimento diz respeito a todos nós, não é da responsabilidade de apenas alguns especialistas.

2.2.4.1. O Modelo de Dixon

Dixon (1992), recuperando muitas ideias de Weick (1979), estabeleceu um modelo da aprendizagem organizacional constituído pelas seguintes cinco fases:

1ª Fase – Aquisição de informação

As organizações obtêm informação a partir de fontes externas e também a partir da sua própria produção de informação. Todo este processo encontra-se sujeito a uma descodificação e a uma procura selectiva que recai nos aspectos culturais e políticos da organização e na crença, que sobretudo a Administração detém, na fiabilidade das análises e na credibilidade dos meios de informação que selecciona.

2ª Fase – Interpretação e Distribuição da Informação

A perspectiva interpretativa assume o carácter equívoco da informação, nomeadamente o inerente à tarefa de interpretação. Para este efeito, a distribuição de informação deve ser pensada atendendo ao grau de equivocidade da mesma e, a partir deste, devem ser seleccionados os meios mais adequados para se fazer a distribuição.

3ª Fase – Atribuição de sentido

Para poder utilizar diferencialmente a informação disponível, a organização tem de lhe atribuir sentido. De acordo com a perspectiva sistémico - estrutural, são as crenças individuais fruto de experiências passadas e consolidadas por respostas dadas em diversas situações que, através dum processo de análise racional desses acontecimentos e da extrapolação para situações actuais ou futuras, estão na base do processo de atribuição de sentido.

4ª Fase – Memória Organizacional

Esta representa o processo de guardar informação no decurso da história da organização, nomeadamente aquela que tem valor actual.

Os efeitos da memória organizacional podem ser positivos ou negativos. Constitui um processo que se inter-relaciona com a atribuição de sentido, classificando o que é importante e o que é secundário.

5ª Fase – Recuperação ou reconstrução da informação

Uma parte da informação que esteve na posse duma organização torna-se recuperável quando necessário.

Assim, representar a organização como algo que trabalha ou gere informação, que aprende com e através dessa informação, tornam esta concepção muito próxima das tendências da gestão que apontam para um aumento gradual da qualificação dos trabalhadores, para a informatização dos processos, para estruturas de trabalho em rede e para processos de trabalhos em grupo, com autonomia e participação (Naisbitt, 1988; Drucker, 1990, citados por Canavarro (2000)).

3. Estrutura, Estratégia e Funcionamento

O objectivo de abordar este tema, é fundamentado pela hipótese das conclusões obtidas no estudo de caso, eventualmente implicarem uma alteração no desenho organizacional/estrutura da organização.

Existe consciência de que conceber as organizações em termos de indivíduos que tomam decisões, colocados em diversas hierarquias ou esquemas de autoridade, como

os que se vêem num organigrama típico de uma organização, já não se coaduna com a realidade do funcionamento organizacional (Schein, 1982).

No estudo de caso deste trabalho, aborda-se a importância da função informativa nos estabelecimentos de Ensino Secundário Públicos, que em grau maior ou menor, está limitada pelo seu contexto estrutural e, por outro lado, pela estrutura informal (aquela que a legislação não define) que, frequentemente, reflecte uma maior importância sobre a vida da organização do que a estrutura que cabe dentro do organigrama.

Ao considerar uma distinção entre a Escola Secundária Pública e outras organizações, evidenciando diferenças ou destacando características que só a elas dizem respeito, pode-se correr o risco de ser falacioso/ilusório no contraste. No entanto, a Escola Secundária Pública engloba elementos comuns a todas as organizações: pessoas, objectivos, estrutura, ambiente e tecnologia. É concebida como uma unidade socialmente construída e reconstruída para alcançar certos objectivos específicos, procurando:

- Integrar indivíduos e grupos em interacção e interdependência;
- Desenvolver processos de divisão de trabalho, poder e responsabilidades;
- Diferenciar funções e promover a especialização;
- Desenvolver processos de coordenação e controlo intencionais;
- Revelar continuidade ao longo dos tempos;
- Apresentar a possibilidade de substituição dos elementos humanos que nela trabalham.

3.1. Características da estrutura organizacional

O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização e o seu funcionamento. De um lado, a configuração da estrutura organizacional representa os órgãos que compõem a organização e as suas relações de interdependência. De outro lado, o seu funcionamento exige actividade e coordenação necessárias para levar adiante o alcance dos objectivos da organização (Chiavenato, 1987). O desenho organizacional envolve a definição da estrutura básica da organização, bem como as posições e os cargos. As escolhas feitas sobre tais aspectos são geralmente divulgadas nos organigramas, no regulamento interno, nas descrições de cargos e na legislação.

Segundo Chiavenato (1987), o desenho organizacional pode ser estudado através de quatro características:

- Diferenciação (divisão do trabalho em departamentos ou subsistemas)⁸;
- Formalização (existência de regras e regulamentos)⁹;
- Centralização (localização e distribuição da autoridade)¹⁰;
- Integração (meios de coordenação)¹¹.

3.1.1. Factores que afectam a estrutura organizacional

O desenho organizacional trata basicamente da estrutura organizacional da organização, e dos processos utilizados para fazê-la funcionar adequadamente. Assim, o desenho organizacional procura inter-relacionar a estrutura e o comportamento organizacional, dentro de uma determinada situação, para atingir eficientemente os objectivos que a organização se propõe atingir (Sequeira, 2001).

Como as organizações são entidades complexas, existe uma infinidade de forças e de restrições que participam no seu desenho (Chiavenato, 1987). Algumas dessas forças emergem do ambiente onde a organização se instalou, outras das necessidades dos seus dirigentes e empregados, outras dos objectivos organizacionais e dos objectivos individuais envolvidos, outras, ainda das estratégias utilizadas pela organização e das tecnologias empregues. Cada uma dessas forças, actua de maneira diferente e encontra-se em constante mutação.

Assim, o desenho organizacional é fortemente afectado pelos objectivos que a organização pretende atingir, pelo ambiente que ela escolhe para operar, pela tecnologia que utiliza para realizar as suas tarefas e operações, e pela estratégia que pretende seguir para alcançar os seus objectivos, num contexto ambiental sobre o qual não tem capacidade de controlo ou de previsão.

O desenho organizacional é uma tentativa de obter coerência e compatibilidade de todo esse conjunto de aspectos diferentes e completamente diversos entre si. Se um destes factores muda, o desenho organizacional é afectado e sofre impactos e pressões para mudanças a fim de manter a sua adequação e coerência.

⁸ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 1.1., Diferenciação

⁹ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 1.2., Formalização

¹⁰ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 1.3., Centralização

¹¹ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 1.4., Integração

O tamanho organizacional constitui uma importante faceta do desenho organizacional e a amplitude de controlo é a responsável pela configuração organizacional ser ou não alongada.

3.1.2. Configurações Estruturais

Muitas são as formas de configuração que representam as organizações, que têm objectivos e missões diferentes.

Contudo, se as estruturas têm por base de representação as organizações baseadas na actividade económica, empresarial ou educacional, na divisão do trabalho e na coordenação das tarefas, a unidade estruturante da organização é, normalmente o Departamento, encontrando-se nestes casos vários tipos de estruturas, tais como: funcional (por produtos ou serviços), por base territorial, por clientela, por processos, por projecto, e matricial.

Com este tipo de configurações está-se em condições de perceber qual é o grau de formalização, integração, coordenação e, conseqüentemente, a amplitude burocrática da organização.

Apesar destas representações darem a imagem formal da organização, Mintzberg (1982) propõe um outro tipo de configuração, em que a unidade estruturante não é um departamento ou uma função, mas sim, uma componente de trabalho básica para a realização de um conjunto de tarefas (Silva, 1996).

Mintzberg identifica cinco componentes básicas, da organização, que ajudam na identificação do tipo de desenho organizacional:

- **O vértice estratégico**, onde se encontram todos os membros responsáveis pela direcção global da organização;
- **A linha hierárquica**, componente que se encontra ligada à autoridade formal de supervisão personificando o mecanismo de coordenação;
- **O centro operacional**, compreende todos os elementos que elaboram o trabalho básico da organização;
- **A tecnoestrutura**, constituída por analistas que efectuem a standardização na organização;
- **Pessoal de apoio (funções logísticas)**, que constituem unidades especializadas cuja razão de ser é dar apoio à organização, fora do fluxo de

trabalho operacional, podendo encontrar-se em diversos níveis hierárquicos;

Ao distinguir cinco mecanismos de coordenação¹², Mintzberg (1982) mantêm juntas as várias partes da organização, ou seja, cada uma das partes apoia-se num mecanismo de coordenação.

Deste modo, os mecanismos de coordenação, a componente básica principal e o tipo de descentralização que a organização utiliza, são as dimensões que estruturam as configurações.

Para Mintzberg (1982), as estruturas das organizações podem e devem ser modeladas em função do contexto envolvente, de forma a adaptarem-se à cada vez maior complexidade e incerteza do meio. Assim, podemos concluir que, as organizações evoluem em dimensão e na forma como se inter - relacionam com o meio, o que implica alterações na especialização, na integração e na coordenação.

Uma outra visão da evolução das estruturas nas organizações é preconizada por Rivas (1989). Para este autor, as organizações vão alterando as suas estruturas em função da sua maturidade no mercado, ou seja, da sua evolução. Para além deste factor, elas alteram a estrutura em função das crises que se instalam e que provocam pequenas revoluções levando-as para um novo estado de evolução e, conseqüentemente, para uma nova estrutura.

Para compreender a estrutura da organização, deve-se inicialmente compreender como funcionam, percebendo as suas componentes, quais as funções que cada uma desempenha e como essas funções se inter-relacionam. Existe necessidade de saber como os fluxos de trabalho, de autoridade, de informação e de decisões irrigam a organização. Daí a importância de, devido à natureza deste trabalho, abordar o Desenho Organizacional com a finalidade de entender o funcionamento interno de uma organização e as suas condicionantes.

¹² O ajustamento mútuo, a supervisão directa, a normalização dos procedimentos, a normalização dos produtos, e a normalização das qualificações

3.2. A Função desempenhada pela Estrutura da Organização

A problemática da estrutura das organizações tem sido objecto de reflexão por diversos especialistas na área do comportamento organizacional, desde o início dos anos 60.

A função que a estrutura desempenha nas organizações, e o modo como as organizações chegam a estruturar-se, não são vistos do mesmo modo pelos diversos autores da teoria organizacional. Segundo o ângulo de abordagem que cada um utiliza, assim a estrutura é encarada.

Bouchikhi (1990) considera três grandes tipos de abordagem da problemática da estrutura:

- **a concepção endógena**, como, entre outros, Chandler e Ansoff, para quem as estruturas são uma variável de decisão para os dirigentes que prosseguem estratégias racionais;
- **a concepção exógena**, como, entre outros, Lawrence e Lorsch, para quem as estruturas organizacionais, preenchem uma função de adaptação da organização aos constrangimentos do meio;
- **a concepção construtivista**, na qual se situa Bouchikhi, para quem as estruturas são construtos sociais que se formam e transformam em processos dialécticos, ao mesmo tempo, meio e resultado da interacção entre os actores.

Bouchikhi (1990), ao situar-se nesta última perspectiva, propõe que se abandonem as explicações das estruturas por factores meramente internos ou externos, para se procurar a sua explicação na interacção entre a organização e o seu meio (sendo a interacção, mediatizada pelos actores). Desta forma, podem-se compreender melhor as frequentes alterações das estruturas organizacionais.

Bouchikhi (1990) defende que a mudança de estruturas depende de duas situações: quando um actor ou uma coligação de actores tem poder para impor novas regras no jogo, ou quando a interacção faz emergir, por efeito de agregação, novas estruturas que não correspondem aos planos expressos dos actores da interacção.

3.2.1. Estrutura Orgânica e Funcional

Segundo Mintzberg (1982), a estrutura de uma organização pode ser concebida como a soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas diferentes e para, em seguida, assegurar a coordenação necessária entre essas tarefas.

Ao transpor – se este conceito para o nível exclusivamente formal, tem-se de enfatizar o seu carácter estável ou permanente. Se for aplicado ao nível informal, é revelado o seu carácter mais ou menos transitório e a ausência de preceitos de ordem formal, o que permite que as relações entre os elementos que a integram surjam naturais e espontâneas, sem qualquer imposição legal.

Deste modo, a estrutura formal de qualquer sistema social aberto, ao fazer a distribuição dos seus subsistemas e respectivos componentes, representa os aspectos estatísticos da organização, identificando-se os seus aspectos dinâmicos através do processo de interacção e interdependência que se desencadeiam no interior dessa estrutura. Assim, a análise deve ser centrada em dois aspectos nucleares:

- Nas unidades que compõem a organização e nas relações existentes entre elas, sobretudo as formuladas de acordo com as regras formalmente estabelecidas, o que pressupõe a definição de metas/objectivos e dos meios para os alcançar de uma forma racional e ordenada (a diferenciação clara de funções e de postos de trabalho; o estabelecimento de normas que permitam relações de convivência estável e a definição de níveis hierárquicos, elegendo quem dirige e coordena as actividades dos diferentes elementos até à consecução dos objectivos) (Schein, 1976).
- Modo como se desenrola todo o processo, com a gama complexa de problemas que lhe são inerentes.

No entanto, deve-se salientar que os problemas organizativos não surgem, exclusivamente, como consequência do possível confronto entre os dois tipos de estruturas referidos. Eles estão enraizados, de uma forma evidente, no tipo de relações entre as diversas partes da estrutura formal, revestindo-se assim a coordenação de todas as unidades de uma particular importância, representando mesmo um problema de fundo nas organizações. Neste contexto, e antes de iniciar-se a análise das estruturas funcionais da Escola Secundária Pública, definidas de acordo com as finalidades e

funções que esta deve perseguir e assegurar, apresenta-se em anexo¹³, uma breve referência a três exemplos de tipos de estrutura organizativa que, isoladamente, ou em simultâneo, podem existir nas organizações: estrutura linear ou hierárquica, funcional ou horizontal, e mista.

3.2.2. Estrutura Formal e Informal

Não é possível analisar uma organização, sem antes analisar a sua estrutura: conhecer as partes que a compõem, as funções que desempenham, o modo como se ligam umas às outras. É preciso saber como é que os fluxos de trabalho, de informação, e de decisão irrigam as organizações (Mintzberg, 1982). Mas, para isso, não basta conhecer a sua estrutura formal: aquela que decorre do estatuto constituinte ou do organigrama em uso, definida oficialmente, integrada por indivíduos que se comportam de acordo com as regras formalmente estabelecidas, e que permanece inalterável mesmo após mudanças de pessoal.

Uma vez que a organização é uma unidade em que interagem grupos de pessoas que têm objectivos específicos, ela é, por esta via, moldada pelo homem, ou seja, este define necessariamente os contornos da estrutura interna da organização, a qual, pode ser perspectivada numa forma lata e espontânea (baseada nas relações dinâmicas entre o formal e o informal), ou de forma estrita e específica (vista como a simples tradução abstracta das relações formais)¹⁴.

Os construtivistas recusam, a distinção clássica entre estrutura formal e informal e, por isso, recusam a discussão, sobre se é a estrutura formal que condiciona a estrutura informal ou ao contrário. Reconhecem as vantagens analíticas da distinção formal/informal, bem como as dificuldades para definir, com clareza, a linha de fronteira entre as duas estruturas que continuamente se entrelaçam. A estrutura informal é inseparável da estrutura formal já que esta não é independente do campo de forças que constrói, não dispõe de nenhuma racionalidade superior às condutas e práticas que procura canalizar e regular.

Esta distinção evidencia quanto o conhecimento de uma organização, mesmo somente da sua estrutura, não se pode limitar ao conhecimento do seu organigrama ou dos textos escritos que, institucionalmente/legislativamente, a constituem. Mintzberg (1982)

¹³ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 2.1., Tipos de Estrutura Organizativa

¹⁴ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 3., Relações entre o Formal e Informal

afirma mesmo que o organigrama é uma descrição discutível da estrutura e compara-o a um mapa que nos indica onde ficam as cidades e as estradas que as ligam, mas nada nos diz sobre as relações económicas e sociais que nelas existem. No mesmo sentido, Schein (1982), considera que o organigrama representa só um dos canais de comunicação dos inúmeros que existem entre as pessoas que fazem parte da organização, e Friedberg (1992), citado por Teixeira (1995), afirma que as regras formais de uma organização nunca constituem mais do que uma descrição muito aproximativa do seu funcionamento real: o trabalho real afasta-se do trabalho prescrito, as linhas hierárquicas são curto – circuitadas e contornadas, os processos de decisão só muito parcialmente seguem os esquemas teóricos, e os percursos reais da resolução de problemas tomam configurações inesperadas e surpreendentes, que não respeitam os limites formais de uma organização nem a repartição de prerrogativas operadas pelo organigrama.

3.2.3. Estrutura e Estratégia

Importa referenciar neste estudo, o relacionamento entre Estrutura e Estratégia, pois procura-se analisar a importância/influência da função informativa numa organização, que poderá melhorar ou não, com base numa estratégia, que eventualmente pode implicar uma mudança estrutural.

Ao longo dos tempos, diversos especialistas procuraram a melhor definição para a estrutura e a estratégia¹⁵. Entre eles, Mintzberg (1990), afirma que a estratégia é, ao mesmo tempo, um plano para o futuro e modelo de acção tirado do passado. Por outro lado, March e Simon (1979), definem a estrutura como os aspectos relativamente estáveis do comportamento nas organizações, admitindo que certos elementos do processo que muitas vezes não se tornam factores estratégicos formam o coração estável da estrutura da organização.

Existe uma interacção entre estrutura e estratégia que vai levando a um ajustamento mútuo: umas vezes a estrutura comanda a estratégia, outras vezes a estratégia impõe alterações à estrutura.

¹⁵ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 4., Estrutura e Estratégia



3.3. Organização em Rede no Espaço Virtual

Na segunda metade do século XX verificou-se uma revolução copernicana na organização dos sistemas económicos e empresariais.

Ao verificar-se uma oferta superior à procura, as organizações foram obrigadas a ceder ao mercado onde se integravam, o papel de centro do sistema, e lutaram pela sobrevivência mantendo intacta a esperança de serem escolhidas de forma permanente e suficiente pelo mercado que passara a ser o centro.

Na mesma linha de pensamento analógico, pode-se identificar agora a génese duma segunda revolução copernicana, rumo a um sistema sem centro ou, à prevalência da galáxia sobre os sistemas e dos sistemas como elementos ou células do macromodelo organizativo (Zorrinho, 2001).

Assim, actualmente temos um sistema económico e empresarial global constituído por sistemas de oferta e procura, cuja dinâmica é determinada pela busca de viabilidade e sustentabilidade.

Neste contexto, a viabilidade de uma organização depende cada vez mais do sistema em que se insere, do seu controlo de mercado, da sua imagem e influência, do que da sua própria textura (Zorrinho, 2001).

As prioridades estratégicas das organizações passam pelo posicionamento/fidelização num sistema viável, reduzindo as opções de exclusão e substituição.

Neste quadro, as organizações são sujeitas de forma permanente, a um desafio de comunicação e compatibilização activa com os líderes dos sistemas viáveis. Esta compatibilização é normalmente concretizada numa plataforma tecnológica, através da qual se desenvolvem os produtos, as imagens, as transferências monetárias, enfim, uma série de funcionalidades necessárias para a sobrevivência de qualquer organização.

Desta forma, para grande parte das organizações, a selecção de recursos e instrumentos tecnológicos é uma escolha estratégica intermédia que funciona como chave de posicionamento numa arena estratégica favorável e numa constelação de valor sustentada.

Pode-se então concluir que a opção pela plataforma tecnológica de suporte, constitui um factor de selecção natural entre vencedores e perdedores, no contexto de competição global em que estamos mergulhados. Consequentemente, o conceito de igualdade permanente de oportunidades, exige uma intervenção democratizadora no acesso aos meios e às competências tecnológicas, que nem sempre se verifica. (Zorrinho, 2001).

As plataformas de base tecnológica, as Intranets especializadas, a Internet e a malha global de comunicação e troca de dados, voz e imagem, criam uma nova comunidade social que tende a alterar e perverter a lógica tradicional da pilotagem democrática da sociedade.

Estas plataformas tecnológicas, proporcionam actualmente a existência de uma minoria de organizações ligada em rede, que constituem uma maioria de decisão, enquanto que enormes maiorias demográficas segmentadas, tornam-se irrelevantes para os processos de decisão global.

Assim, Zorrinho (2001) afirma que a pouco e pouco, da dialéctica das contradições e dos interesses, emergirão na sociedade da informação e do conhecimento novas fracturas sociais e novas classes. No topo da pirâmide teremos os manipuladores da informação, no meio os manipulados e na base os excluídos.

Neste contexto de turbulência e mudança constante em que as organizações estão inseridas actualmente, emerge uma dimensão ética e de regulação cada vez mais crucial e determinante.

Ao verificar-se que os comportamentos e atitudes são, cada vez mais, largamente determinados pela informação a que se acede ou pelos padrões de leitura que se desenvolvem, e sendo o poder cada vez mais resultante da capacidade de desenhar essa informação, gerar e canalizar dados e disseminar padrões, a questão de determinar limites éticos e normas reguladoras para o uso dos novos instrumentos de manipulação assume-se como um tema essencial.

A manipulação da informação é uma prática tão antiga/velha como a existência do Homem enquanto ser social, que representa um meio ou instrumento cada vez mais potente para alcançar fins diversos, assumindo um papel muito importante/potente no actual contexto tecnológico.

Esta exuberante ascensão proporcionada pelas tecnologias, deve ser controlada para minimizar eventuais riscos. Zorrinho (2001) define dois patamares de intervenção:

- Em primeiro lugar, o empenho do Estado/Governo numa regulação do espaço virtual, com uma componente normativa instrumental, mas determinada essencialmente pela promoção e garantia de valores essenciais à organização da sociedade;
- Em segundo lugar, a consciencialização e a preparação activa dos cidadãos para compreender e interagir nos novos mundos.

Possivelmente, as grandes batalhas ideológicas serão travadas no alvor do século XXI no espaço virtual, e na sua regulação. Perante este contexto, Zorrinho (2001) afirma ser essencial adoptar uma raiz democrática na determinação dos valores que presidem à regulação do espaço virtual de forma a evitar que qualquer despotismo iluminado ou tirania virtual se aposses do Estado e se substitua à sociedade. Salaria igualmente, que a preparação dos cidadãos para interagir na nova sociedade é uma prioridade absoluta e um desafio central para a democracia, reforçando, assim, a importância do modelo contratual de aposta na formação permanente dos indivíduos.

Assim, Zorrinho (2001) descreve que as organizações actuais se encontram mergulhadas num mundo estruturado em três plataformas interactivas:

- Realidade ou espaço tangível;
- Rede das redes de conteúdos informacionais;
- Rede das redes de tecnologias de informações e comunicação.

Estas plataformas irão definir um novo *Atlas* para o século XXI, que deixará de se limitar aos desenhos dos territórios físicos, passando para a construção de mapas de fluxos informacionais, representados por auto – estradas onde passarão dados, palavras, sons e imagens, à velocidade de um clique.

Estes novos mapas serão constituídos por ligações (*links*) que representarão oportunidades ou ameaças para as organizações que, eventualmente, poderão utilizar ou não da melhor maneira as três plataformas que estruturam o espaço onde estão inseridas. Perante este quadro global da nova sociedade, a interdependência entre territórios será mais forte do que nunca. Para enfrentar este contexto, Zorrinho (2001) propõe quatro pilares fundamentais, que devem ser destacados no novo poliedro estratégico:

- A aposta na criação permanente, na retenção e na atracção de competências e na qualificação das pessoas;
- O desenvolvimento duma cultura estratégica de iniciativa e resposta rápida às solicitações dos mercados;
- O fomento dos fluxos de troca de dados, bens e serviços e da sedimentação duma sociedade aberta e transparente;
- O reforço da capacidade reguladora e contratualizadora do Estado/Governo.

4. Modelo de análise de uma Organização de Serviço Público

Partindo do princípio que não existe uma forma perfeita de administrar e estruturar as organizações, e de que estas terão de reajustar permanentemente estruturas, funcionamentos e comportamentos organizacionais (de modo a fazer face a todas as contingências inerentes à complexidade dos actores e aos desafios internos e externos que lhe são colocados pela incerteza e tecnologia do ambiente), deve-se repartir a administração deste micro sistema por vários subsistemas organizativos com níveis de responsabilidade e estatutos funcionais diferenciados¹⁶.

Seguindo o conceito de Organização de Neves (2002)¹⁷, esta autora apresenta um modelo de análise para Organizações de Serviço Público, influenciado pela Teoria Sistémica.

Qualquer organização de Serviço Público, tal como as organizações privadas, deverá preocupar-se essencialmente com os ritmos de mudança a que está sujeita, complementando-os com a preocupação de manter o seu correcto funcionamento no presente, de forma a garantir o futuro.

De acordo com as políticas públicas governamentais, este tipo de organização deverá manter-se constantemente atenta a novos problemas e exigências. A visão de futuro, a adaptação a novas políticas, o acompanhamento da evolução e tendências manifestadas nos sistemas que são objecto da sua acção, e o aproveitamento de novos recursos, têm que constituir preocupações centrais numa gestão pública.

A desactualização e instrumentalização dos elementos organizacionais considerados estruturantes das organizações, em resultado dos ritmos de mudança nos seus contextos, obrigou a ciência e as práticas de gestão a desenvolverem novos referenciais organizacionais, sendo paradigmáticos os conceitos de identidade e de missão (Neves, 2002).

Assim, Neves (2002) propõe um Modelo de análise de uma Organização de Serviço Público, baseado nas dimensões externa e interna.

¹⁶ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 5. Níveis Estruturais da Organização

¹⁷ Ver Conceito de Organização, ponto 1., deste Capítulo

4.1. Dimensão externa

Na dimensão externa, procura-se encontrar quadros de referência a partir do que há de essencial na razão de ser da organização, algo que consiga apresentar alguma estabilidade e, por isso, orientar/incentivar o seu desenvolvimento e constituir-se como núcleo agregador dos seus actores.

Esta dimensão é descrita por Neves (2002) como a parte da razão de ser ou missão da organização de serviço público, cuja concretização tem de evoluir de acordo com as oportunidades e ameaças que se lhe apresentam, subordinando-se a organização/aparelho, enquanto conjunto de recursos articulados em função das finalidades, ou seja, de objectivos estratégicos e operacionais.

No caso das Organizações de Serviço Público, estes conceitos têm toda a pertinência, sendo, contudo, determinados por elementos de operacionalização próprios. Por outro lado, e face à importância de revelar nos serviços públicos, a dimensão externa da organização, utiliza-se estes conceitos na sua aplicação à relação e entendimento da organização vista do exterior (Neves, 2002).

Importa, assim, começar por definir e operacionalizar o conceito de identidade, enquanto conceito mais amplo, integrador das respostas essenciais à determinação da razão de ser de uma organização, das suas articulações e limites.

A **identidade** é definida por Neves (2002) como um conjunto de elementos essenciais que permitem a caracterização de uma organização em relação ao seu meio envolvente, definindo a sua razão de ser e limites de acção. Assim, entende-se a identidade como um conjunto de características que permitem identificar a organização na relação com o tipo de problemas ou necessidades a dar resposta, ou com os seus destinatários, com a finalidade última da sua acção, com outras entidades que actuam em situação de concorrência ou complementaridade, e os limites e padrões a que está sujeita a sua acção.

Para relacionar a organização com o seu meio envolvente, Neves (2002), considera que é essencial obter resposta a seis questões:

- **Onde?** – Onde actua a organização, qual é o seu sistema objecto de intervenção, qual é a sua situação actual e para onde deseja evoluir, que mudanças de estado apresenta;
- **Para quê?** - Qual é a sua grande finalidade/missão;

- **Como?** – De que forma é que a organização deve-se comportar perante o seu sistema objecto de intervenção, ou seja, qual o papel a desempenhar tendo em conta a sua missão;
- **Com quem?** – Quem são os grupos com que a organização pode contar para garantir o cumprimento da sua missão;
- **Com que limites?** – Não existe nenhuma organização que actue sem limites, logo deve-se procurar identificá-los, ou seja, qual o ponto limite de actuação da organização;
- **Face a que padrões?** – Procura identificar quadros de referência para analisar o sistema objecto de intervenção da organização.

No Quadro 1, resume-se as respostas desejadas às questões formuladas para caracterizar a relação entre a organização de serviço público e o meio envolvente

Quadro 1 – Identidade Organizacional

Questões	Respostas
Onde?	Sistema objecto de intervenção
Para Quê?	Finalidade
Como?	Papel: Garantir/Contribuir
Com Quem?	Relações: Tipo de Relações/Parcerias
Com que Limites?	Limites institucionais
Face a que Padrões?	Padrões de avaliação do sistema objecto

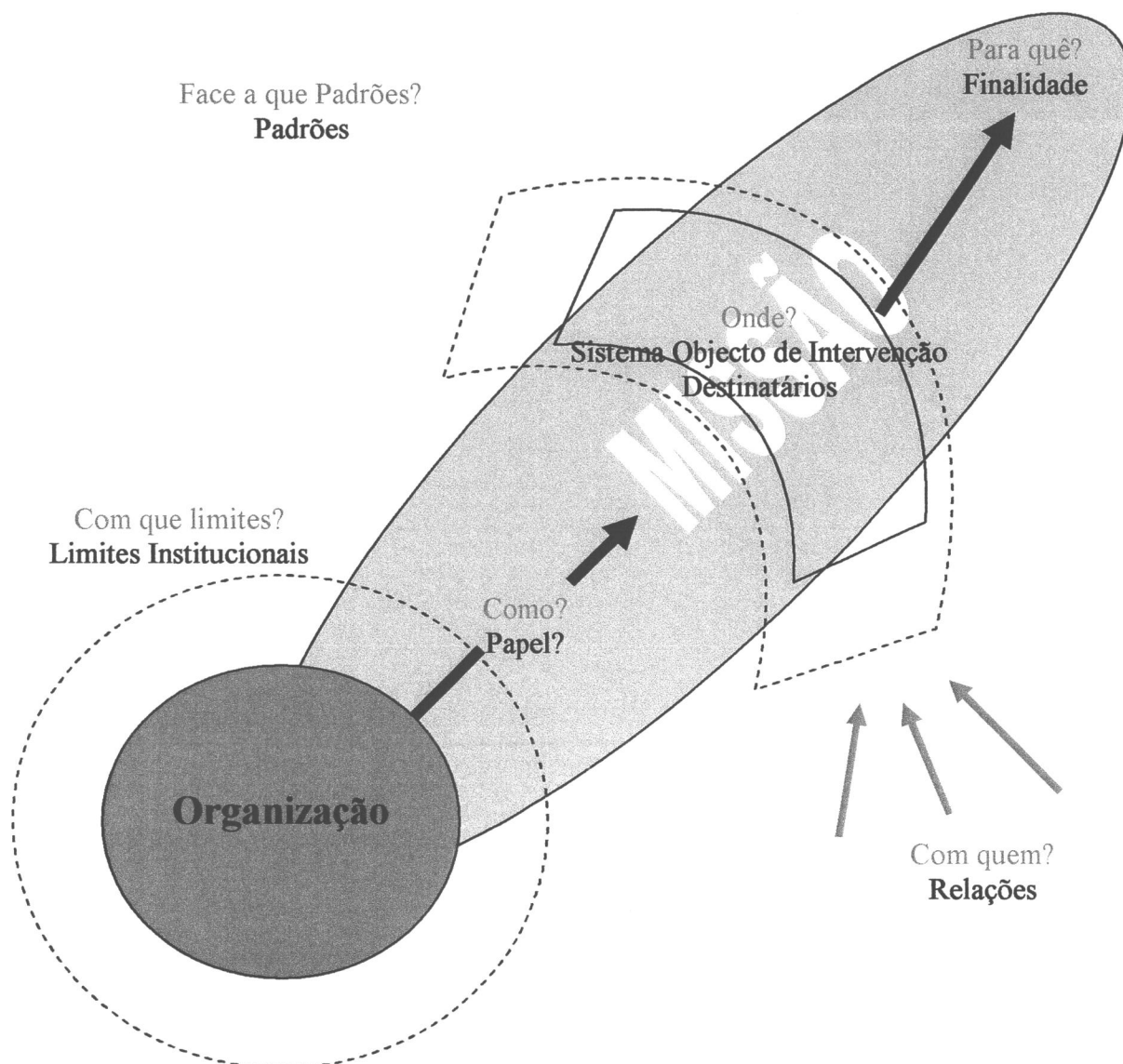
Fonte: adaptado de Neves, Arminda, “*Gestão na Administração Pública*”, Editora Pergaminho, Cascais - Portugal, 2002

Segundo Neves (2002), a organização de serviço público pode entender como sua própria missão¹⁸, a resposta às três primeiras questões (sistema objecto de intervenção, finalidade e papel), permitindo caracterizar a razão de ser última da organização. Constitui assim, uma parte da identidade, mais centrada na finalidade, o que pressupõe a identificação prévia do sistema objecto e a caracterização da responsabilidade própria na sua evolução.

Procura-se desta forma, constituir um instrumento de criação de uma visão comum, de apelo à evolução organizacional, de focalização dos problemas e necessidades sociais e, conseqüentemente, dos destinatários, de exigência na avaliação dos resultados pelos seus efeitos na realidade.

¹⁸ A missão de uma organização de serviço público, é entendida por Neves (2002), como a sua razão de ser, que define a responsabilidade específica na evolução e/ou mudança de estado de um sistema que é seu objecto de intervenção.

Figura 1 – Missão da Organização



Fonte: adaptado de Neves, Arminda, "Gestão na Administração Pública", Editora Pergaminho, Cascais - Portugal, 2002

4.2. Dimensão interna

Para complementar a análise da dimensão externa da organização, é fundamental identificar as suas consequências ao nível do seu funcionamento interno.

Para tal, Neves (2002) considera três funções básicas, devidamente articuladas em três sistemas, que posteriormente e de forma natural, desdobram-se em subfunções e correspondentes subsistemas, para assegurarem a sua função no todo.

Assim, uma organização/aparelho saudável é aquela que assegura o exercício das funções directiva, de gestão de recursos e produtiva, pelo funcionamento articulado dos seguintes sistemas:

- **Sistema directivo**, que comanda e é responsável pelo funcionamento e desenvolvimento da organização, enquanto sistema finalizado e conjunto de recursos ao seu serviço. Utiliza como matéria-prima a informação (de ambiente ou funcionamento), e tem como resultado decisões (a nível estratégico ou de carácter operacional);
- **Sistema de gestão de recursos**, responsável por assegurar os recursos necessários e adequados às finalidades e objectivos definidos. O seu funcionamento pressupõe normalmente um órgão/serviço gestor, mas pressupõe, também, diversos outros contributos, pois quando se desenvolve trabalho visando a função ou subfunção, participa-se no sistema, qualquer que seja o papel dominante esperado da estrutura e/ou pessoa em causa. Como recursos da organização, carecendo de ser geridos pelo seu valor e custo, e exigindo sistemas próprios para tal, deve-se considerar actualmente:
 - As Pessoas, que aos actos administrativos de admissão, manutenção e desafecção, juntaram-se necessidades de avaliação, conhecimento e desenvolvimento de competências e saberes, motivação e implicação. Às pessoas necessárias/adequadas quantitativa e qualitativamente, juntaram-se preocupações como o clima social, a imagem interna, os valores e crenças defendidos e partilhados;
 - Os Recursos Financeiros, onde contabilidade de despesas e eventualmente receitas, juntaram-se preocupações reforçadas, como fontes de financiamento e de receitas, avaliações custo - benefício, previsões e custos das acções e programas;
 - Os Recursos Materiais, onde os recursos tecnológicos ganharam relevo e frequentemente gestão autónoma. A gestão/manutenção de muitos recursos especializou-se. As amortizações e cenários de investimento passaram a constituir uma preocupação fundamental;
 - As formas de organização do trabalho, a macroestrutura de divisão e coordenação do trabalho (chamado estrutura orgânica), a escolha das formas de organização do trabalho a nível intermédio e micro, a

própria concepção dos postos de trabalho, passaram a ser vistos como recursos que se têm de desenvolver e adaptar à estratégia e aos objectivos definidos;

- **A Informação**, nas suas múltiplas naturezas, origens e utilizações, passou a ser vista como um recurso caro, de difícil manutenção que carece de ser gerido para ser rentabilizado. Esta dimensão pressupõe linguagem comum, nomeadamente pela caracterização e definição da meta - informação, definição de produtores e utilizadores da informação e respectivos acessos protegendo privacidade e segurança, uso de tecnologias, meios de tratamento e disponibilização adequados, e conhecimentos específicos.
- **Sistema produtivo**, responsável por transformar a matéria-prima em produto (bem ou serviço), através de operações que concretizam as finalidades e objectivos da organização. É, em última instância, ao seu serviço que estão os sistemas directivo e de gestão de recursos, enquanto garantes das decisões e dos recursos que viabilizam que a organização produza os bens e serviços que respondem às necessidades e expectativas, de acordo com a sua missão.

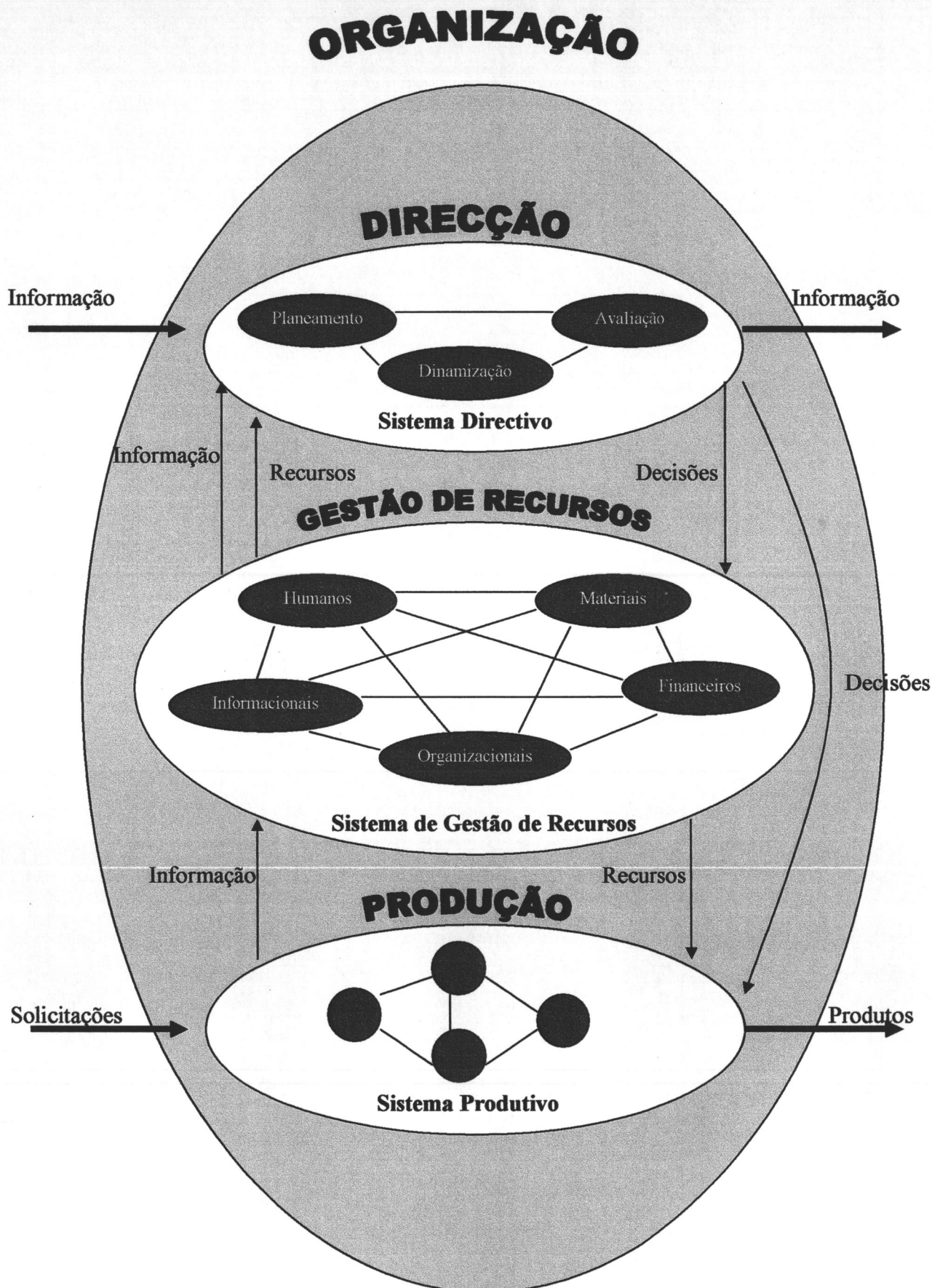
De acordo com a imagem da organização de serviço público descrita, torna-se fundamental que esta observe e analise os desafios que lhe são lançados, quer pelo ambiente envolvente, quer pelo seu próprio aparelho, especificadamente pelo corpo social que a integra, e que lhes responda evoluindo/innovando e mantendo a sua coesão interna.

Este desenvolvimento organizacional é entendido por Neves (2002), como a capacidade que a organização de serviço público deve ter em garantir a sua evolução, quer ao nível da concretização da sua razão de ser, quer ao nível do seu aparelho, mantendo-se actuante e saudável, no sentido em que mantém uma boa imagem e apreço externo e um bom clima organizacional interno.

Procurando atingir o desenvolvimento ideal, a organização irá cruzar-se com desafios que actuam no contexto social do dia a dia, problemas que irá confrontar e exigem resoluções, e respostas que são essenciais para uma manutenção saudável.

No estudo de caso, adopta-se a proposta de Neves (2002), para analisar e caracterizar uma organização de serviço público: a Escola Secundária José Belchior Viegas.

Figura 2 – Funções Organizacionais Básicas



Fonte: adaptado de Neves, Arminda, "Gestão na Administração Pública", Editora Pergaminho, Cascais - Portugal, 2002

III – Da Informação à sua Gestão

1 – A Informação

1.1. O que é a Informação?

Le Moigne (1978), citado por Rascão (2001), define a informação como um objecto formatado, criado artificialmente pelo homem, tendo por finalidade representar um tipo de acontecimento identificável por ele no mundo real, integrando um conjunto de registos ou dados e um conjunto de relações entre eles, que determinam o seu formato.

Nesta linha de pensamento, Zorrinho (1991) refere-se à informação como um modelo de representação do real, conjugando registos em código convencionado, de acontecimentos, objectos ou fluxos que constituem esse real perceptível, segundo um determinado padrão de associação e selecção. Numa equação simples, Zorrinho (1991) conclui que a informação é o resultado da adição aos dados, de um padrão específico de relações, que estabelecem o seu formato.

Segundo Oliveira¹⁹ a informação é um bem económico, portador de utilidade, que aumenta o grau de conhecimento e diminui o grau de incerteza, sobre aquilo que se deseja conhecer, intervir ou actuar, fornecendo riqueza, valor e poder.

Informação é um conjunto de dados que quando facilitado de forma adequada e atempada, enriquece e melhora o conhecimento da pessoa que a recebe, ficando esta mais capacitada para desenvolver determinada tarefa ou tomar determinada decisão, sobre determinado assunto.

1.1.1. Representação da informação

Ao analisar o conceito de informação, reconhece-se que qualquer informação é composta por três elementos integradores: linguagem, semântica e suporte. Ou seja, só existe informação, se entre o emissor e o receptor da informação, existir o mesmo vocabulário, a mesma sintaxe, bem como um quadro de significados e significantes comuns. Para que estes elementos tenham significado, exige-se que a informação tenha

¹⁹ Segundo interpretação de Almiro de Oliveira nas aulas de Mestrado em Organização e Sistemas de Informação, na cadeira de Informação e Decisão em Contexto Empresarial, 2002

um suporte, que funciona como um meio/veículo que permite ao emissor disponibilizar a informação ao receptor/utilizador.

Para poder manipular e tratar a informação, torna-se fundamental dar-lhe uma forma material, que permita a sua leitura. Por outro lado, para utilizar a informação em momento diferente ou não ao da sua obtenção, ou/e lugar diferente, esta necessita de ser memorizada, ou seja, guardada num determinado suporte material.

Para tal, a informação passa por uma mudança que a transforma de bruta em elaborada, forma esta, que permite satisfazer as necessidades de determinado utilizador. Esta fase denomina-se **tratamento da informação**.

A fase seguinte, denomina-se de **comunicação**, ou seja, representa a transmissão da informação no espaço, com os seguintes intervenientes: emissor, codificador, canal, ruído, decodificador, receptor e mensagem.

A mensagem é fabricada e enviada pelo emissor, sendo de seguida reformatada pelo codificador, para que possa difundir-se num determinado espaço, o canal, que por sua vez, pode ser atingido ou não por diversos ruídos que dificultam a transmissão real e verdadeira da mensagem. No final do processo, a mensagem passa pelo decodificador antes de chegar ao seu destinatário, obtendo uma forma clara, visível e com utilidade, visando o cumprimento do objectivo para que foi criada.

Para além destas duas fases, a informação pode também ser alvo de **memorização**, que consiste na possibilidade de transferir no tempo a informação, guardando-a em suporte físico adequado com o objectivo de ser utilizada posteriormente, ou seja, depois do momento de disponibilização.

Ligado a estas fases existe a **formatação**, que se encontra anexada desde a criação da informação, fornecendo a forma que melhor se relacione com as necessidades, regras e códigos do grupo para que é criada, para ser interpretada, utilizada e partilhada por qualquer elemento pertencente ao grupo, numa determinada situação.

1.1.2. Fronteiras da Informação com outros conceitos

Existem conceitos muito próximos da informação cuja terminologia e referencial conceptual, tem sido objecto de estudo de inúmeros autores, tais como, Le Moigne (1986), Alter (1992), ou Sutter (1993).

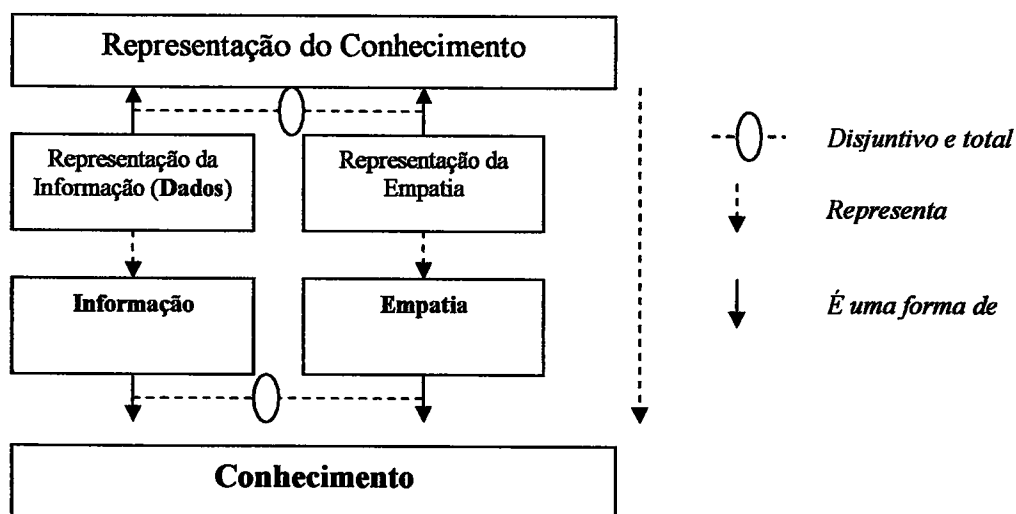
De todos os contributos destes autores, Amaral (1994) salienta a importância do trabalho realizado no âmbito do projecto FRISCO²⁰, como um dos mais interessantes, quer pelo conjunto de individualidades, quer pela organização que o promoveu, quer ainda pela aceitação de que foram alvo as suas propostas. De toda a construção conceptual e terminológica proposta, salienta-se no Quadro 2, apenas aquela mais relevante no contexto do trabalho de Lindgreen (1990). Na Figura 3, ilustra-se a forma como estes conceitos semióticos se inter-relacionam.

Quadro 2 – Definições básicas

Termo	Conceito
Conhecimento	O que é conhecido por seres humanos.
Empatia	Género de conhecimento que apenas pode ser transmitido de uma pessoa para outra de uma forma irreprodutível e incerta.
Informação	Conhecimento formalizado dos estados de um sistema que pode ser transmitido de um modo reprodutível.
Dados	Representação da Informação que pode ser utilizada como um meio para a comunicação.

Fonte: Citado por Amaral (1994), e adaptado de Lindgreen, P. "A Framework of Information Systems Concepts", IFIP WG 8.1 (FRISCO), 1990, p. 26 – 29

Figura 3 – Relações entre conceitos semióticos básicos



Fonte: Adaptado de Amaral, L.A.M., "Praxis – um referencial para o planeamento de Sistemas de Informação", Tese de doutoramento, Universidade do Minho, 1994

²⁰ Adaptado de Amaral (1994), FRISCO é o acrónimo de *Framework of Information Systems Concepts* que designa o grupo de trabalho IFIP WG 8.1 (*Design and Evaluation of Information Systems*) (Falkenberg e Lindgreen 1989, Falkenberg, et al, 1992).

1.2. A importância da informação

O ser humano sempre necessitou da informação, para aumentar o seu grau de conhecimento sobre um determinado fenómeno, assunto, acontecimento, evento ou situação. Qualquer avanço que se tente concretizar no âmbito do comportamento racional, implica a necessidade de consumir, utilizar, e partilhar informação, para tomar uma decisão com fundamento.

Para a racionalidade comportamental humana, desde os primórdios que o homem procura formas e processos, cada vez mais evoluídos, para produzir, distribuir, consultar e consumir informação (Oliveira, 1994). Assim, verifica-se a importância que a informação apresenta para a evolução do comportamento racional do ser humano, que nas sociedades humanas representa um valor acrescentado para o conhecimento sobre um determinado fenómeno, assunto, acontecimento, evento, situação ou actividade. O homem procura sistematicamente, formas e processos, cada vez mais evoluídos, para produzir, partilhar, consultar, armazenar e utilizar informação.

A utilização da informação não é, propriamente, uma novidade na sociedade humana actual. Mas, o reconhecimento por parte dos dirigentes das organizações, que a informação é importante para o aumento da eficácia e eficiência da organização, já não é algo definido e assumido. Aos poucos, os dirigentes têm tomado consciência que a informação passou a ser uma arma estratégica, capaz de proporcionar vantagens competitivas, nas actividades económicas, sociais, políticas e educativas.

Ao adoptar a ideia que a informação é importante, os dirigentes nos últimos anos, têm-se preocupado mais com a obtenção de informação que sirva de matéria-prima ao desenvolvimento organizacional, do que com os aumentos dos níveis de produção.

Segundo Oliveira (1999), o ambiente gestivo e organizacional actual, apresenta-se mais contingente, turbulento, dinâmico, instável, sistémico, aberto, variado, complexo, entrópico e copernicano. Para além destas características, o elevado ritmo de mudança e competitividade que se verifica nos tempos actuais, leva a informação a assumir de forma progressiva/evolutiva um papel decisivo como elemento diferenciador e estabilizador/equilibrador, face ao contexto que vivemos.

A importância da informação para os Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação e Comunicação, é actualmente, aceite de forma universal. A informação, para além de ser considerada um bem/recurso económico, é igualmente considerada um

factor estruturante e, cada vez mais, um potente instrumento de gestão, assim como um meio indispensável à obtenção de vantagens competitivas (Zorrinho, 1991).

No entanto, a informação não é solução para tudo. Ela apresenta-se como condição necessária, mas não suficiente, da racionalidade económica, individual e global, para a resolução de problemas e obstáculos que surgem em diferentes contextos/domínios (Oliveira, 1994).

Actualmente, a importância da informação é fundamental para as organizações, porque representa:

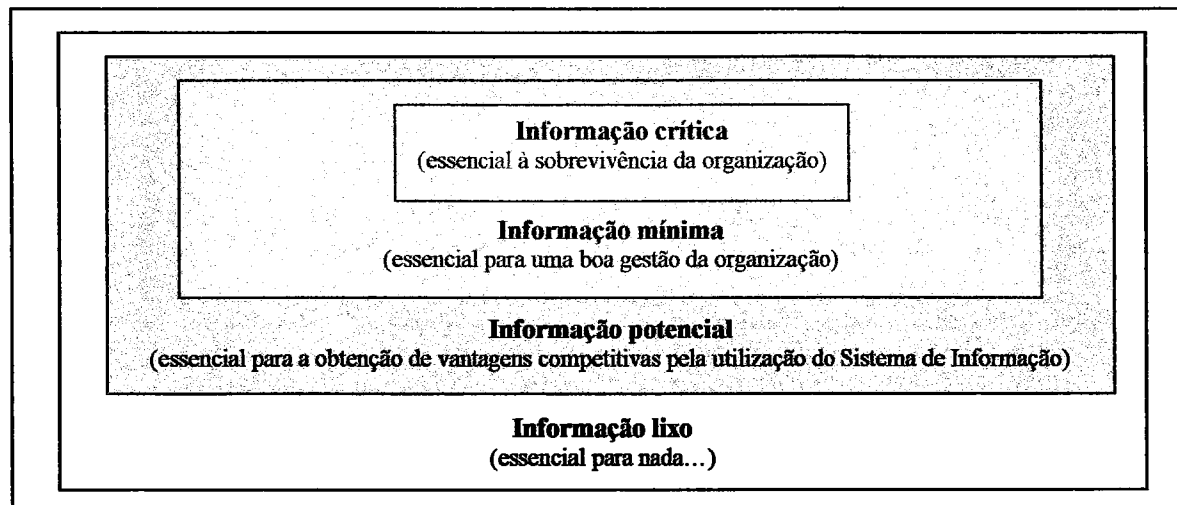
- Um recurso cujo aproveitamento e gestão influencia o sucesso da organização;
- Um factor estruturante e instrumento de gestão;
- Um meio/arma estratégico/a indispensável para obter vantagens competitivas;

Assim, face ao contexto de turbulência e de constante mudança que se verifica actualmente, a informação serve de plataforma ao correcto funcionamento organizacional.

1.2.1. O papel da Informação

Influenciadas pelo papel importante que a informação representa, existem organizações que não controlam alguns excessos provenientes de processos de pesquisa, actualização e armazenamento de informação. Tal como se pode observar na Figura 4, a classificação de informação como *crítica*, *útil*, *interessante* e *sem interesse*, proposta por Jakobiak e citada por Amaral (1994), identifica já esses excessos.

Figura 4 – Classes de informação



Fonte: Adaptado de Amaral, L.A.M., "Praxis – um referencial para o planeamento de Sistemas de Informação", Tese de doutoramento, Universidade do Minho, 1994

Tendo em consideração o papel que a informação pode desempenhar nas actividades da organização, Amaral (1994) refere que deve haver um esforço por parte da organização na pesquisa e manutenção da *informação crítica*, da *informação mínima* e da *informação potencial*. Relativamente à *informação lixo*, o esforço será em termos de não desperdiçar tempo e recursos com ela.

A aceitação desta classificação é comum e utilizada em diversas abordagens de gestão de sistemas de informação. Contudo, identificar a classe de uma determinada informação, é um processo de difícil resolução prática.

2. Sistemas de Informação

Nos últimos tempos, o conceito de Sistemas de Informação tem invadido meios sociais, económicos, políticos e educacionais, com uma frequência cada vez maior. É o reconhecimento do importante papel que a informação tem/assume, cada vez mais, nas organizações do mundo actual. Com a constante valorização deste recurso, é normal que se tenham desenvolvido mecanismos, funções e sistemas específicos para a sua produção e gestão. Assim, surge o conceito de Sistemas de Informação, que será abordado neste capítulo.

A principal finalidade do Sistema de Informação é garantir que a informação esteja disponível quando é necessária, de forma verdadeira/fidedigna, exacta e pronta a utilizar.

2.1. Noção de Sistemas de Informação

O conceito de Sistemas de Informação tem diversas interpretações, criadas por diversos especialistas, em sintonia com a sua formação.

Um Sistema de Informação é um conjunto de meios humanos e técnicos, dados e procedimentos que se articulam entre si, tendo em vista atingir um objectivo comum: fornecer informação útil para o desenvolvimento das actividades da organização em que está inserida, e que podem ir desde actividades operacionais até à definição dos objectivos estratégicos e ao processo de tomada de decisão (Ventura, 1992).

Para concretizar esta finalidade, qualquer Sistema de Informação tem de desenvolver as seguintes acções:

- Receber dados de fontes externas ou internas, como *inputs*;
- Realizar o tratamento dos dados para processar informação, de forma a prepará-la de acordo com os procedimentos previamente estabelecidos;
- Transmitir os *outputs*, que representam a informação adequada às necessidades dos destinatários.

Para Lucas (1987), Sistema de Informação é um conjunto de procedimentos, que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações. Daqui, resulta claramente a correlação entre o Sistema de Informação e o sistema de comando.

As diversas relações que se estabelecem entre a organização e o meio, representam a criação, transmissão, tratamento e memorização de informação, que formam as principais funções do Sistema de Informação. No entanto, Le Moigne, citado por Ventura (1992), define um Sistema de Informação próprio para cada organização. Este passa a designar-se por Sistema de Informação Organizacional, que deve ser analisado sob três perspectivas: funcional, orgânica e genética. Ao identificar um Sistema de Informação com a própria organização, pode-se concluir, que todas as organizações possuem um Sistema de Informação, mais ou menos formalizado.

Buckingham, citado por Amaral (1994), define o Sistema de Informação como um sistema que reúne, guarda, processa e faculta informação relevante para a organização, de modo que a informação seja acessível e útil para aqueles que a querem utilizar. Assim, um Sistema de Informação é um sistema de actividade humana (social) que pode envolver ou não a utilização de computadores.

É comum, confundir Sistema de Informação com Sistema Informático, que são conceitos distintos, mas que se complementam.

Oliveira (1996), define Sistema de Informação, como um conjunto de elementos (físicos, lógicos, humanos e processuais/organizacionais) que, mediante regras de relacionamento adequadas e com fins definidos, visam a produção e/ou disponibilização da Informação. Por outro lado, Oliveira (1996) define o Sistema Informático, como a automatização de áreas ou funções integradas naquele Sistema de Informação. Logo, pode-se interpretar que o Sistema Informático é o suporte/plataforma tecnológico/a do Sistema de Informação.

Embora seja aceitável a existência de Sistemas de Informação sem a participação do suporte tecnológico, representado por exemplo pelos computadores, a partir da observação da realidade actual, poderá concluir-se que são raras as organizações que não integram a informática no seu Sistema de Informação.

Aceitando a integração do suporte tecnológico no Sistema de Informação, Alter, citado por Amaral (1994), redefine o conceito de Sistema de Informação, como uma combinação de procedimentos, informação, pessoas e tecnologias de informação, organizadas para o alcance de objectivos de uma organização.

Com o grande desenvolvimento da tecnologia nos últimos tempos, tem-se verificado um aumento da utilização do suporte tecnológico nos Sistemas de Informação, nomeadamente, ao nível das capacidades de armazenamento, processamento, transmissão e gestão de informação, o que originou uma mutação no papel desempenhado pelo Sistema de Informação nas organizações.

Este suporte tecnológico, é designado por Tecnologias de Informação, que segundo Alter, citado por Amaral (1994), numa perspectiva estritamente tecnológica, são o conjunto de equipamentos tecnológicos e suportes lógicos (*hardware e software*), que permitem executar tarefas como aquisição, transmissão, armazenamento, recuperação e exposição de dados.

O Sistema de Informação que tem sido aqui abordado, suportado ou não pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, é considerado, em termos de formalização, como um Sistema de Informação Formal de uma organização. No entanto, as organizações, possuem outro Sistema de Informação, designado por Informal, de mais difícil apropriação, constituído por informações que são obtidas de forma não estruturada e em diversos locais, e que podem ter grande valor para os utilizadores que a recebem.

2.2. A Informação dos diferentes Sistemas de Informação

Os Sistemas de Informação têm vindo a evoluir ao longo dos tempos, com o objectivo de aumentar a performance das actividades realizadas numa organização, nos diferentes níveis de gestão: estratégico, administrativo e operacional.

Os três níveis de gestão criados pelo paradigma de Anthony, observáveis na Figura 5, apresentam necessidades de informação diferentes de nível para nível. À medida que se

desce do topo para a base da pirâmide, a especificidade da informação aumenta, devido a igual aumento da estruturação das decisões. Para cada nível de gestão representado, corresponde um nível hierárquico da organização diferente, com um processo de tomada de decisão bem definido e caracterizado²¹.

Figura 5 – Níveis de Gestão



Fonte: Adaptado de Licker (Paul), *“Management Information Systems: A Strategic Leadership Approach*, The Dryden Press, USA, 1997, pág. 25

Assim, pode-se concluir que qualquer Organização possui um Sistema de Informação, com a finalidade de auxiliar o cumprimento da sua missão e preparação de informação para cada nível de gestão.

O Sistema de Informação, normalmente, divide-se em subsistemas com uma natureza conceptual idêntica, mas constituídos por características específicas, visando o cumprimento de determinados objectivos, utilizando tecnologias próprias, e envolvendo processos e pessoas especializadas.

2.3. O progresso dos Sistemas de Informação

A grande e rápida evolução dos Sistemas de Informação ao longo dos tempos, impossibilita uma classificação homogénea de sistemas na organização. Mas, existe um factor comum em todas as classificações criadas: todas têm a preocupação de resolver problemas relacionados com a melhoria da eficiência e eficácia organizacional.

²¹ Ver Anexo III (Da Informação à sua Gestão), ponto 1.1., Níveis de Gestão

2.3.1. Modelo de Estádios de Crescimento de Nolan

As organizações têm progressivamente adoptado a utilização das Tecnologias de Informação e dos Sistemas de Informação, processo este, que está envolvido com uma aprendizagem que deve seguir um conjunto de estádios bem definidos. Este grupo de estádios, deve apresentar-se devidamente caracterizado para que a organização possa utilizar de forma correcta as Tecnologias e Sistemas de Informação, com a finalidade de obter o desejado progresso organizacional.

Dos modelos desenvolvidos ao longo dos tempos, o modelo de Nolan²² (1979), é ainda o mais divulgado. Representa uma técnica de diagnóstico de elevado nível, que determina a situação das Tecnologias e Sistemas de Informação de uma organização, produzindo recomendações relacionadas com a evolução da sua adopção e utilização.

Com este modelo, Nolan pretendia criar uma plataforma para as organizações padronizarem as técnicas de gestão da informática, que tem vindo progressivamente a invadir as actividades organizacionais.

Quadro 3 – Estádios de desenvolvimento dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação

Estádios	Iniciação	Crescimento	Controlo	Interacção	Gestão de dados	Maturidade
Indicadores						
Carteira de Aplicações	Ênfase na redução de custos de funcionamento, através da automatização de tarefas administrativas	Proliferação anárquica de aplicações em todos os domínios funcionais	Desenvolvimento de documentação e reestruturação das aplicações existentes, utilizando tecnologias de Base de Dados	Adaptação das aplicações existentes à tecnologia de Base de Dados	Organização e Integração das aplicações	Integração das aplicações de forma a reflectirem os fluxos de informação
Organização PD	Especialização na aprendizagem tecnológica	Programas orientados para os utilizadores, abertura dos informáticos à gestão	Reestruturação e profissionalização, abertura da gestão à informática	Criação de equipas mistas de utilizadores e de informáticos	Gestão de dados	Gestão do recurso informação
Planeamento e controlo PD	Quase inexistente	Inexistente	Planeamento e controlo formalizados	Desenvolvimento e personalização de sistemas de planeamento e controlo	Partilha de informação e de sistemas comuns	Planeamento estratégico dos SI/TI de acordo com as necessidades da organização
Postura dos Utilizadores	Desinteresse	Entusiasmo superficial	Tentativa de responsabilização	Aprendizagem da responsabilidade	Responsabilização efectiva	Aprovação dos utilizadores e responsabilidade no PD

Fonte: adaptada de Nolan, Richard L. "Managing the Crisis in Data Processing", in Harvard Business Review, Março – Abril, 1979, p. 117 – 121

²² Nolan e Gibson apresentam um modelo de evolução do Sistema de Informação em 1974, e em 1979, Nolan reformula esse modelo.

Inicialmente, Gibson e Nolan (1974), definem um modelo com quatro estádios. Posteriormente, Nolan (1979), apresenta um novo modelo onde acrescenta dois novos estádios, passando para seis (Iniciação, Crescimento, Controlo, Interacção, Gestão de Dados e Maturidade), que representam o momento desde a introdução do computador na organização até à maturidade da gestão da informação. No estádio Controlo, existe uma transição da gestão das tecnologias para a gestão da informação, para reestruturar a organização do Sistema de Informação e adoptar novas técnicas de gestão.

Não é obrigatório que todas as organizações passem por todos os estádios, o que na realidade não acontece, podendo estas entrar directamente para um estádio intermédio ou superior.

2.3.2. Modelo McFarlan

Outro modelo desenvolvido em 1993 por McFarlan, J. Cash e J. Mckenney, apresenta uma metodologia que incide sobre o impacto estratégico do Sistema de Informação suportado pelas Tecnologias de Informação.

Ao analisar este impacto em duas vertentes, sistemas existentes e desenvolvimento de uma nova carteira de aplicações, conforme representado na Figura 6, McFarlan propõe um modelo com quatro tipos de aplicações, partindo do princípio que uma organização poderá situar-se ou encontrar-se simultaneamente, em qualquer um dos quatro tipos apresentados²³.

McFarlan demonstra como a informação tem diferentes valores, dependendo da diferente postura que a gestão pode adoptar na utilização da Tecnologia de Informação, com vista à satisfação das necessidades de informação.

Figura 6 – Grelha de McFarlan

		Impacto estratégico nos sistemas actuais	
		Baixo	Alto
Impacto estratégico do desenvolvimento do portefólio das aplicações	Alto	Alto potencial Aplicações que poderão vir a ser importantes, no futuro, para o sucesso da organização	Estratégico Aplicações de que o negócio poderá vir a depender para ser bem sucedido
	Baixo	Suporte Aplicações que têm o seu valor mas que não são críticas para o sucesso da organização	Operacional Aplicações de que o negócio actualmente depende para ser bem sucedido

Fonte: Wysocki, (Robert K.); DeMichiell (Robert L.), "Managing Information Across The Enterprise", New York, 1997

²³ Ver Anexo III (Da Informação à sua Gestão), ponto 1.2., Aplicações da Grelha de McFarlan

2.3.3. Evolução dos Sistemas de Informação nos anos 90

A análise efectuada por Chris Edwards, John Ward e Andy Bytheway (1991), sobre a evolução das Tecnologias e Sistemas de Informação, é classificada em sete etapas distintas²⁴, que são apresentadas na Figura 7, onde cada fase corresponde a um Sistema específico.

Figura 7 – Evolução dos Sistemas de Informação

Ênfase interna	1ª Etapa Processamento de dados (facturação, contabilidade, etc)	2ª Etapa Sistemas de Informação para Gestão (SIG)	3ª Etapa Integração Interna
	Ênfase externa	4ª Etapa Transferência electrónica de dados entre as organizações (colocação de encomendas, facturação, especificações)	5ª Etapa Partilha de informação entre as organizações (níveis de stocks)
7ª Etapa Executive Information Systems		6ª Etapa Integração externa (SIS)	
Aceitação da estrutura do negócio e da organização			Mudança estrutural

Fonte: adaptado de Edwards (Chris); Ward (John), Bytheway (Andy), "Creating an Environment for Success", in The essence of Information Systems, Adrian Buckley, Prentice Hall Europe, 1991

Estas sete etapas são apresentadas como uma evolução histórica, e torna-se importante afirmar que, tal como na análise de Nolan onde foi referido que poderiam existir organizações em vários estádios de desenvolvimento, nem todas as organizações começam a sua actuação ao nível dos Sistemas e Tecnologias de Informação, pela 1ª etapa.

2.4. Tipos de Sistemas de Informação

Para cumprir a sua missão, qualquer organização conta com a ajuda do seu Sistema de Informação. Normalmente, este sistema é constituído por diversos subsistemas com

²⁴ Ver Anexo III (Da Informação à sua Gestão), ponto 1.3., Etapas da evolução dos sistemas de informação

características gerais idênticas às do sistema que integram, mas formados por características específicas relacionadas com a sua finalidade, utilização de tecnologias, níveis de processos ou natureza dos colaboradores.

Para classificar os diversos tipos de Sistemas de Informação, muito autores utilizaram ao longo dos tempos diferentes critérios e combinações, sobre as características essenciais de cada tipo. Segundo Amaral (1994), as classificações mais frequentes e aceites, são as que utilizam os seguintes critérios:

- O que os sistemas fazem (funções) e os componentes que integram (atributos);
- Os níveis de gestão que prioritariamente servem;
- A era a que pertencem (simultaneamente numa base temporal e pela sua justificação fundamental);
- Uma mistura de critérios.

Alter (1992), citado por Amaral (1994), apresenta uma classificação baseada numa mistura de critérios, onde através da utilização conjunta de todos os outros tipos de critérios enunciados, identifica os seis tipos de Sistemas de Informação, como se pode observar no Quadro 4.

Quadro 4 - Tipos de Sistemas de Informação

Tipo de Sistema	Definição
Sistema Processamento de Transacções	Recolhe e mantém informação sobre transacções e controla pequenas decisões que fazem parte das transacções
Sistema de Informação de Gestão	Converte informação sobre transacções em informação para a gestão da informação
Sistema de Apoio à decisão	Ajuda os utilizadores na tomada de decisões não estruturáveis fornecendo-lhes informação, modelos e ferramentas para analisar a informação
Sistema de Informação para Executivos	Fornece aos gestores, de modo muito interactivo e flexível, acesso a informação geral para a gestão da organização
Sistema Pericial	Suporta os profissionais do desenho, diagnóstico e avaliação de situações complexas que requerem conhecimento especializado em áreas bem definidas
Sistema de Automação de Escritório	Mantém as tarefas de comunicação e processamento de informação características de ambiente de escritório

Fonte: citado por Amaral (1994), adaptada de Alter, S., "Information Systems: A Management Perspective", Addison-Wesley, 1992

3. Gestão da Informação

Gerir a informação, mais do que garantir a produção e a circulação desse recurso fundamental, é definir as características do produto e a estrutura de circulação, tendo por referência o seu carácter instrumental, no funcionamento e na evolução das organizações (Zorrinho, 1991).

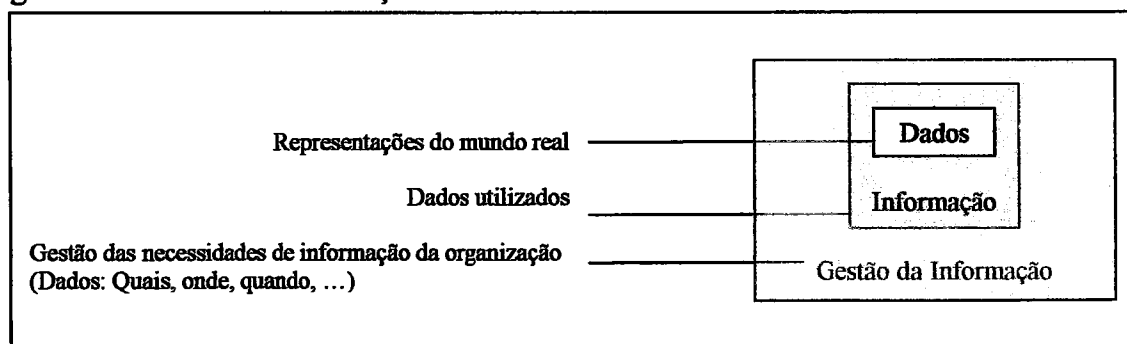
Amaral (1994), defende que a gestão da informação, ou a gestão do sistema responsável pela sua operacionalização (Sistema de Informação), deve ser gerido de acordo com a satisfação da missão da organização e deve assumir como missão própria a melhoria do desempenho das pessoas nos processos da organização, pela utilização da informação e tecnologias de informação.

Infelizmente, esta gestão de informação, não tem obtido grande interesse e reconhecimento pela maioria das organizações. Logo, Amaral (1994), afirma ser comum que a concepção e o planeamento do desenvolvimento do Sistema de Informação sejam uma consequência da gestão de outros recursos (como por exemplo o financeiro), ou o resultado marginal de projectos de reorganização administrativa.

A função da Gestão da Informação, procura interligar e conjugar a concepção dos Sistemas de Informação com a concepção dinâmica da organização. Consequentemente, representa uma função estratégica, que deve ser desempenhada ao mais alto nível da estrutura organizacional, onde as suas atribuições são múltiplas e diferenciadas, sendo o gestor da informação, antes de mais, um *controller* estratégico (Zorrinho, 1991).

Segundo Amaral (1994), a satisfação dessas necessidades de informação passa essencialmente pela determinação de quais, onde e quando, devem os dados estar presentes na vida da organização, num universo observável na Figura 8.

Figura 8 - Gestão da Informação

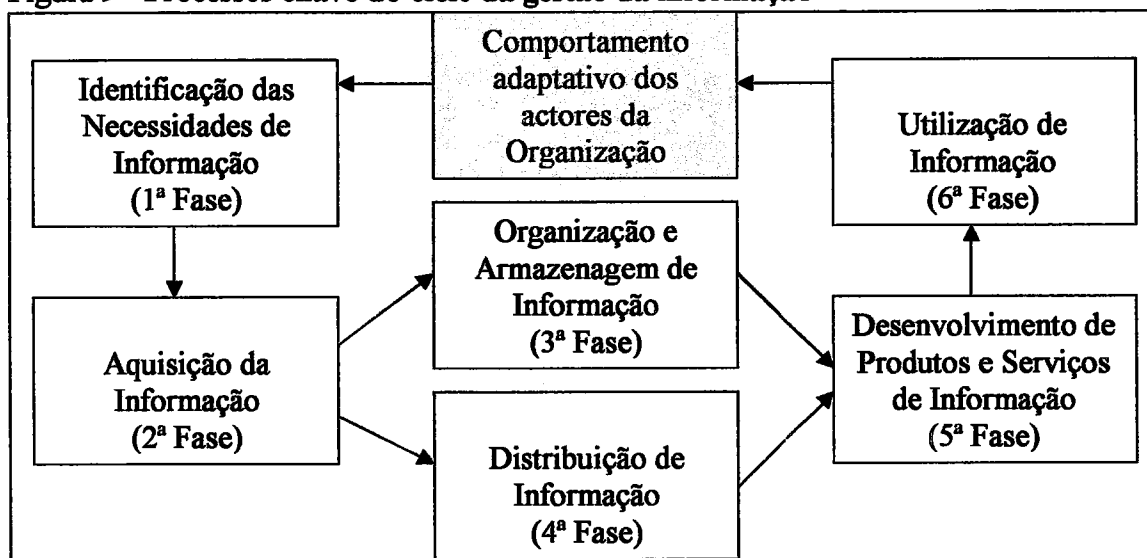


Fonte: Adaptado de Amaral, L.A.M., "Praxis – um referencial para o planeamento de Sistemas de Informação", Tese de doutoramento, Universidade do Minho, 1994

Conceptualmente, a gestão de informação engloba os processos que apoiam e estão em simetria com as actividades de aprendizagem da organização.

Nesta gestão de informação, distinguem-se seis processos distintos, mas interligados, que são completados com o comportamento dos actores da organização, tal como se pode observar na Figura 9.

Figura 9 - Processos chave do ciclo da gestão da informação



Fonte: Choo, Chun Wei, "Gestão de Informação para a Organização Inteligente – A arte de explorar o meio ambiente", Lisboa, Editorial Caminho, 2003

3.1. Ciclo da Gestão da Informação

A informação é abundante em qualquer organização, embora só uma pequena parte seja utilizada quer ao nível da gestão estratégica quer pela gestão tática.

Os actores responsáveis pela transformação da informação, são aqueles que asseguram as funções internas e externas (ligadas ao meio ambiente), que de forma articulada caracterizam qualquer organização enquanto aparelho inteligente. Todos eles, através das suas experiências sociais, intervêm em exercício do conhecimento dos diversos interesses e intelectos, na criação do conhecimento pelo uso da informação que depende da construção e partilha de significados pelos diferentes elementos em aprendizagem.

O objectivo desta gestão da informação é proteger os recursos/capacidades da informação, de modo a fortalecer a capacidade de aprendizagem na dimensão interna da organização, e da sua adaptação à envolvente exterior.

Ao existir uma coincidência entre o ciclo de aprendizagem e o ciclo de gestão da informação da organização enquanto aparelho inteligente, descreve-se o seu modelo de gestão da informação, compreendido pelos seis processos-chave de informação definidos por Choo (2003)²⁵, que se desenvolvem num contínuo, tendo como ponto de partida, o momento em que a informação é criada através das acções da organização (comportamento adaptativo dos actores da organização), que vão interagir com as de outras organizações e sistemas para alterarem o meio ambiente, gerando novas mensagens e nova informação.

3.1.1. Identificação das necessidades de informação (1ª Fase)

A identificação das necessidades de informação, deve ser efectuada para satisfazer as exigências dos utilizadores, representando as suas verdadeiras necessidades. Surgem de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em situações e experiências organizacionais específicas.

Estas necessidades de informação são constituídas por duas partes inseparáveis:

- A parte relativa ao assunto da necessidade (que informação é necessária);
- A parte originada pelos requisitos situacionais na utilização de informação (por que é que a informação é necessária e como será ela utilizada).

É um processo que envolve a determinação de tópicos de interesse, com valor e utilidade, para o utilizador, tendo em consideração a constante mudança do meio ambiente. Assim, os membros da organização, procuram compreender a situação em que estão envolvidos, resolvendo problemas e tomando decisões.

A informação que a organização deve requisitar, é determinada pelas necessidades dos seus actores. Descrever e indicar, qual é a informação que não é necessária, é tão importante e útil, como propor aquela que realmente faz falta. Esta descrição objectiva e precisa é condição fundamental e essencial para uma óptima gestão de informação.

Este processo que visa a obtenção das reais necessidades de informação, é tarefa confusa e extremamente complexa.

²⁵ Identificação das necessidades de informação (1ª Fase); Aquisição de informação (2ª Fase); Organização e armazenagem de informação (3ª Fase); Distribuição de informação (4ª Fase); Desenvolvimento de produtos e serviços de informação (5ª Fase); Utilização da informação (6ª Fase)

Segundo Dervin (1992), a maneira como as pessoas percebem as suas lacunas de informação, e a maneira como as pessoas pretendem que a informação ajude, podem ser codificadas em categorias universais que são aplicáveis a um vasto número de utilizadores.

Algumas das lacunas de informação genéricas que Dervin encontrou são:

- Obstáculos à decisão (a pessoa tem dois ou mais caminhos à sua frente);
- Obstáculos barreira (um só caminho à frente, mas a saída está bloqueada);
- Obstáculos intransponíveis (nenhum caminho à frente);
- Inclusividade perceptual (se o caminho tem muito ou pouco nevoeiro);
- Inclusividade situacional (quantas intersecções tem o caminho).

Daqui, Dervin (1992) extraiu uma sequência *situação – lacuna – utilização* para o esquema *criação de sentido*, sugerindo igualmente uma linha de questões neutras que são úteis na determinação de necessidades de informação:

- Pode dizer-me como é que este problema surgiu? (Situação);
- O que é que está a tentar perceber sobre X? (Lacuna);
- Se pudesse ter exactamente a ajuda que quer, o que seria? (Utilização).

3.1.2. Aquisição de informação (2ª Fase)

A aquisição de informação é impulsionada pelas necessidades de informação, assegurando a sua satisfação adequada e integral. A organização deve procurar de forma sistemática, avaliar as fontes de informação existentes, as novas fontes de informação e a adequação de ambas às necessidades exigidas.

A função aquisição de informação é complexa e difícil de assegurar, onde se deve procurar um equilíbrio entre duas exigências antagónicas:

- As extensas necessidades de informação da organização, reflectem a enorme diversidade de preocupações e problemas relacionados com as constantes mudanças do meio envolvente. Deve existir um amplo e variado conjunto de fontes de informação (devidamente controladas, filtradas e geridas), asseguradas pela actividade intelectual dos recursos humanos, que possibilitem a satisfação dos interesses organizacionais;

- A acção e atitude cognitiva dos recursos humanos são limitados, devendo a organização, seleccionar a informação que analisa, recorrendo a um juízo humano baseado no conhecimento do negócio da organização e nos pontos fortes / fracos dos recursos de informação.

As informações sobre os processos que se desenvolvem internamente são acumuladas na organização, através de uma recolha com regras definidas sobre que entidades ou actividades, para satisfazer as necessidades exigidas. Para aumentar a eficiência do processo de aquisição de informação, a organização auxilia-se nas tecnologias informáticas (acesso rápido e automático à informação).

Para além de preocupar-se com a correcta recolha de informação interna, a organização deve procurar a obtenção de informação sobre o meio envolvente, nomeadamente, inovações tecnológicas, políticas governamentais, tendências económicas, padrões demográficos, mudanças no estilo de vida, ou transições políticas.

Uma vez que existe uma enorme variedade de métodos, fontes e canais que podem ser accionados/activados para obter/recolher informação sobre o meio envolvente, é necessário seleccionar/filtrar fontes de informação para criar uma amostra de acontecimentos.

O princípio da teoria de sistema, *Lei da Variedade Indispensável* (Ashby, 1956), afirma que os mecanismos de controlo internos de um sistema vivo ou social devem variar tanto quanto o meio envolvente no qual tentam sobreviver.

Segundo Beer (1974), um sistema que tenta isolar-se da variedade oferecida pelo meio envolvente tornar-se-á instável. Beer afirma que uma organização é um sistema dinâmico caracterizado pela sua variedade de possíveis estados. Esta variedade, aumenta constantemente devido à quantidade de novos estados possíveis que são produzidos pelo meio envolvente, devido à sistemática interacção com inúmeros factores provenientes, por exemplo, da tecnologia, sociedade, política, mercado e educação.

Para obter a estabilidade necessária, a organização precisa de adquirir múltiplos e diferentes tipos de informação, para amplificar a variedade de informação na organização, e atenuar a variedade de informação que chega do meio envolvente.

Torna-se indispensável que a aquisição de informação seja efectuada através de uma selecção de fontes (variadas e abundantes), que acompanhem o meio envolvente, de modo a reflectirem a extensão e alcance dos fenómenos externos.

Para a organização assimilar tão grande variedade de informação, deverá:

- Aproveitar o conhecimento especializado sobre recursos de informação;
- Entregar a uma entidade exterior o acompanhamento de questões específicas que têm uma importância especial ou para as quais não existe formação interna;
- Utilizar as tecnologias de informação para amplificar (por exemplo, através de sistemas informáticos que permitam aos utilizadores definirem perfis pessoais, sobre as suas áreas de interesse, para recuperar/consultar automaticamente dados considerados importantes, que encontram-se armazenados nas bases de dados) ou atenuar (por exemplo, se conhecerem as preferências dos utilizadores, tornando-se mais selectivos na sua procura de informação) a variedade de informação.

Para gerir a variedade de informação, a organização deve envolver a maior quantidade possível de recursos humanos na recolha de informação, porque a informação mais valiosa é fornecida pelas pessoas (lêem bastante, comunicam frequentemente com pessoas internas e externas à organização, trabalham em vários projectos, e acumulam uma experiência e conhecimento especializado) que filtram e resumem a informação, colocam em destaque os elementos essenciais, interpretam aspectos duvidosos, e transmitem os dados mais importantes sobre determinada questão. Por tudo isto, a fonte humana é muito mais importante no processo de aquisição de informação, do que as fontes textuais ou electrónicas (bases de dados).

O planeamento da aquisição de informação deve envolver a criação de uma rede composta por recursos humanos, para recolher informação e posteriormente armazená-la, por exemplo, em bases de dados electrónicas.

Para evitar grandes quantidades de fontes de informação (internas, externas, formais e informais), e conseqüente saturamento do sistema, a selecção e utilização de fontes de informação têm de ser planeadas, controladas e avaliadas tal como qualquer outro recurso vital da organização.

Para diagnosticar o processo de aquisição de informação, deve-se realizar uma auditoria de informação estratégica, baseada num questionário, que procure avaliar a eficácia das fontes e necessidades de informação correntes. Pede-se aos recursos humanos da organização que, entre outros elementos:

- Identifiquem as fontes de informação que utilizam;

- Indiquem a frequência de utilização;
- Classifiquem o seu nível de utilidade;
- Expliquem as suas necessidades de informação interna e externa.

Com elementos como estes, procuram-se identificar lacunas que podem ser corrigidas através, por exemplo, da mobilização de novas fontes de informação, ou através da aplicação das tecnologias de informação no melhoramento de acesso à informação.

3.1.3. Organização e armazenagem de informação (3ª Fase)

A informação que é obtida ou desenvolvida na organização, tem de ser constantemente organizada e armazenada, para facilitar a sua distribuição, partilha e recuperação.

Esta fase pode ser facilitada com a ajuda das tecnologias de informação, pois com a sua utilização, aumenta-se a eficiência do trabalho desenvolvido, através do uso operacional de computadores, que facilitam o processamento automático da informação.

Estes sistemas devem ser desenvolvidos com a finalidade de organizar, unificar, analisar classificar, recuperar e armazenar informação, a fim dos seus utilizadores aplicarem-no na resolução de problemas e tomadas de decisão.

Uma estratégia que utilize um sistema informático com as características citadas anteriormente, permite à organização criar e preservar a sua memória colectiva e historial.

A memória da organização é constituída pela quantidade de informação armazenada, que constantemente, é consultada. Esta memória tem origem nas experiências da organização, e seu envolvimento com o meio ambiente, sendo expressa formalmente (documentos), e informalmente (crenças). A experiência organizacional, desenvolve regras que são utilizadas para enfrentar situações com respostas adequadas e quadros de referência, que são usados para definir e resolver problemas. Com estas regras, a organização desenvolve um conhecimento que é usado na estruturação da informação (tendo em vista o seu armazenamento), e desenvolvimento de rotinas para processar e aceder à informação. Esta, é restaurada deste conhecimento, para ser utilizada nas tomadas de decisão, respostas a questões, interpretação de situações e resolução de problemas.

3.1.3.1. A influência das Tecnologias de Informação

O armazenamento de informação tem uma forte influência das tecnologias de informação, devido às grandes quantidades de dados a processar, que actualmente, são na sua maioria transformados em documentos elaborados em computadores.

Baseado nas tecnologias de informação, a função armazenamento, deve-se preocupar com a eficiência do sistema e o seu procedimento. Uma base de dados bem estruturada e com bons métodos de acessibilidade, fortalece a utilização do recurso informático, produzindo tempos de resposta fáceis e rápidos (eficiência do sistema). Por outro lado, a manutenção da actualização de registos da base de dados, provoca um processamento de operações sem erros e atrasos (eficiência do procedimento).

A base de dados deve apoiar as consultas e as decisões dos utilizadores finais, mas para tal, estes utilizadores devem saber analisar, prever e planificar informação, em diversas perspectivas.

A maior parte da informação apresenta-se de forma não estruturada, com diversos e variados campos, que possuem valores de dados imprecisos com alcance inesperado. A organização deve procurar estruturar a informação, tornando-a clara e com utilidade futura, facilitando a sua recuperação/restauração, partilha e consulta. Deve estabelecer uma gestão de registos e uma política de arquivo integrado para permitir criar, preservar e potenciar a sua memória organizacional.

A gestão de registos, deve assegurar o controlo sistemático e científico de toda a informação, incluindo as funções de inventário, avaliação, retenção e gestão, dos registos da organização.

Por outro lado, a política de arquivo integrado determina o momento de destruição, retenção, ou transferência do estado activo para inactivo (ou vice versa) dos registos vitais (preservam a posição financeira e legal da organização) e não vitais (desnecessários na ocorrência de uma catástrofe organizacional).

Os sistemas de ficheiros devem ser classificados por tema, assunto, nome, código, enfim, pela forma que a organização considerar mais adequada à consulta por parte do utilizador final. Devem ser desenvolvidos com cautela, baseando-se nas necessidades e utilizações de informação, hábitos e objectivos de pesquisa, bem como, formas de recuperação de informação dos utilizadores.

Enquanto que a gestão de registos tem como finalidade diminuir o trabalho burocrático, reduzindo o custo da criação e armazenamento de registos, a organização aprendente,

procura o verdadeiro valor da gestão de registos que facilita a descoberta de elementos de informação específicos para servirem da melhor forma um determinado fim. A organização aprendente deve ser capaz de estudar a história da organização²⁶ para ao planear o futuro, poder ter o benefício completo de ter estudado e aprendido com o seu passado.

Smith e Steadman (1981), propõem as seguintes medidas para tornar útil a história da organização:

- Estabelecer a utilização de elementos, considerados valor acrescentado, da história da organização;
- Identificar e racionalizar os seus recursos históricos para uso imediato ou futuro;
- Desenvolver programas e estudos específicos.

Simultaneamente, o sistema de armazenamento de informação, deve ser flexível, capaz de capturar/adquirir informação quantitativa e qualitativa, suportar diversas visões do utilizador relativamente aos dados, e efectuar ligações entre elementos que estão logicamente ou funcionalmente relacionados. Para facilitar a flexibilidade do sistema, torna-se necessário representar e indexar a informação não estruturada, centrada no utilizador, de forma a prever os seus pedidos e necessidades.

3.1.4. Distribuição da informação (4ª Fase)

O principal objectivo desta fase é incrementar a partilha de informação entre os utilizadores, para aumentar a aprendizagem na organização. Com esta partilha de informação, a organização beneficia de visões mais abrangentes e alargadas, de conhecimento sobre eventuais problemas.

O utilizador final deve receber a melhor informação, para executar as suas tarefas, da melhor forma possível. A entrega da informação deve ser realizada por meios adequados aos padrões/hábitos de trabalho dos utilizadores.

O fornecedor e o utilizador da informação, devem colaborar para a distribuição e valorização da informação, contribuindo para que a pessoa certa veja a informação

²⁶ A História da Organização abrange a sua herança e tradições, que devem ser entendidas se quiserem ver o presente como parte de um processo e não como uma colecção de acontecimentos acidentais.

correcta. Para tal, o utilizador deve ter a oportunidade para comentar, analisar e redireccionar a informação que recebe.

Segundo Huber (1991), a distribuição alargada da informação, pode criar as seguintes consequências positivas numa organização:

- Aprendizagem organizacional mais vasta e frequente;
- Recuperação/restauração da informação mais provável;
- Criação de nova informação através da associação de elementos dispares.

A organização deve assegurar a distribuição da informação certa para a pessoa certa, no momento, local e formato certo. O modo de distribuição, deve integrar-se com os hábitos e preferências de informação do utilizador. Devem ser os critérios em termos de facilidade de utilização da informação, que o utilizador apresenta, a decidirem os modos de difusão de informação.

Segundo Tushman e Scanlan (1981), as organizações especializam-se em determinadas actividades com o desenvolvimento de normas/regras, linguagens e estruturas próprias, que vão condicionar o seu raio de acção e influenciar a sua especialização. Com o aumento de eficácia do processamento da informação no interior da organização, a transferência de informação proveniente do meio envolvente encontra obstáculos face à sua especialização em determinadas actividades. Para ultrapassar estas barreiras, a organização deve procurar na sua fronteira, uma codificação adequada das mensagens passadas, para as perceber internamente. Para tal, devem ser utilizadas pessoas que percebam os esquemas de codificação dos dois lados da fronteira (meio envolvente e interno da organização), de forma a reconhecerem/perceberem a informação significativa de um lado (meio envolvente) e divulgá-la do outro (meio interno da organização). Tushman e Scanlan (1981) chamam a este processo *transposição de fronteira com fins informacionais*.

3.1.4.1. A função do Guarda - Portal

O fenómeno do guarda – portal²⁷ não é um caso isolado. Pelo contrário, é um exemplo de uma classe de fenómenos muito mais geral. Haverá sempre algumas pessoas que, por

²⁷ Termo utilizado para designar alguém que facilita a transferência de informação através de métodos informais, divulgando acontecimentos de interesse para os elementos da sua rede de contactos, mencionando publicações ou recomendando aos colegas contactos com especialistas.

várias razões, tendem a tomar conhecimento de fontes de informação fora da sua comunidade imediata. Elas ou lêem mais do que a maioria das pessoas ou desenvolvem contactos pessoais com elementos do exterior. Por sua vez, uma grande percentagem destas pessoas atrai colegas de dentro da comunidade que se dirigem a elas pedindo informações e conselhos (Allen, 1977).

Allen (1977), demonstra que a informação proveniente do meio envolvente, não tem entrada directa na organização. Este fluxo de informação é composto por vários passos, que passam por guardas portais que lêem muito, têm uma vasta colecção de contactos no exterior e interior da organização, servindo como base informativa dos seus colegas, em termos de obtenção de informação a nível interno, ou sobre o desenvolvimento/mudança do meio envolvente.

Com a necessidade de encaminhar informação externa, que por vezes apresenta características problemáticas, as organizações devem requerer a intervenção dos guardas – portais, que identificam/seleccionam elementos importantes da informação, no sentido de aumentar o acesso às fontes fundamentais, possibilitando melhor informação aos utilizadores finais.

3.1.4.2. A importância dos grupos de notícias/boletins informativos electrónicos

Para aumentar a partilha de informação numa organização, devem ser criados grupos de notícias/boletins informativos electrónicos, onde a informação é enviada para uma espécie de boletim informativo electrónico e que é vista/analizada pelos seus elementos. Após a sua leitura, os utilizadores comentam, enviam novas mensagens com diferentes interpretações, aumentando a difusão de informação organizacional, que reflecte múltiplas experiências e conhecimentos dos diversos utilizadores. Assim, este boletim informativo electrónico funciona como um espaço de colaboração partilhado no qual os participantes criam activamente entendimentos partilhados (Schrage, 1990).

Como um meio para distribuir e partilhar informação, um boletim informativo electrónico bem gerido, com utilizadores motivados, provoca um aumento/acréscimo de conhecimento organizacional.

3.1.5. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação (5ª Fase)

Os produtos e serviços de informação e os sistemas de informação em geral deveriam ser desenvolvidos como grupos de actividades que acrescentam valor à informação que está a ser processada de forma a ajudarem os utilizadores a tomar decisões mais acertadas e a perceberem melhor as situações e, em última instância, a agir de uma maneira mais eficaz (Taylor, 1986).

O objectivo desta fase é fornecer informação importante, com um formato que proporcione/sensibilize o aumento da sua utilização, nas diferentes áreas de interesse dos utilizadores. O produto e serviço de informação, deve entregar e apresentar a informação com uma forma, conteúdo e orientação, que proporcione aos utilizadores, requisitos úteis na resolução de problemas e tomadas de decisão.

A organização inteligente²⁸ deve procurar encontrar uma selecção variada de informação com qualidade e utilidade, na forma de produtos e serviços cuja finalidade é a construção de uma base sólida de informação e conhecimento.

Os produtos e serviços de informação devem ser classificados tendo em conta o cruzamento de duas variáveis: o tempo e o foco/pormenor. No que diz respeito à variável tempo, existem produtos e serviços que requerem atenção imediata/urgente, outros referem-se a dados que demoram tempo a ser desenvolvidos a curto prazo, enquanto que outros de maior complexidade, podem servir para o futuro mais longínquo.

Para cada tipo de horizonte temporal, a informação pode ser pormenorizada/focada de forma:

- Nítida, descrevendo acontecimentos, objectos ou organizações particulares;
- Geral e vasta, avaliando o terreno em que o futuro da organização irá evoluir.

²⁸ Organização inteligente representa um sistema aberto que absorve do meio ambiente informação, materiais e energia, transformando estes recursos em conhecimento, processos e estruturas que produzem bens ou serviços, os quais, por sua vez, são consumidos pelo meio ambiente (Choo, 2003).

Quadro 5 - A tipologia de produtos e serviços de informação

FOCO DA INFORMAÇÃO

GERAL:
Grandes tendências,
alargadas,
desenvolvimentos

ESPECÍFICO:
Acontecimentos,
particulares,
organizações, etc.

Sumários Informativos Quadro informativo	Boletins informativos regulares Exposições Difusão selectiva de informação	Cenários futuros Resenhas das tendências da indústria de produtos e tecnologias
Avisos de comunicações à imprensa Notícia de última hora	Perfis da concorrência Directórios de especialistas Pesquisa de mercado	Avaliações tecnológicas Análise de questões tecnológicas
<u>IMEDIATO</u>	<u>CURTO PRAZO</u>	<u>LONGO PRAZO</u>

HORIZONTE TEMPORAL

Fonte: Choo, Chun Wei, "Gestão de Informação para a Organização Inteligente – A arte de explorar o meio ambiente", Lisboa, Editorial Caminho, 2003

Tal como se pode observar no Quadro 5, o principal objectivo deste cruzamento entre horizonte temporal e foco, é fornecer informação de interesse ao utilizador final.

Estes produtos e serviços de informação, para além de darem respostas a questões, devem essencialmente, servir de solução para os problemas e tomadas de decisão, passando de uma orientação temática para uma orientação baseada na acção, onde são utilizados como plataforma na criação/tomada de decisões e comportamentos.

3.1.5.1. Valor acrescentado dos produtos e serviços de informação

O sistema de produtos e serviços de informação, deve ser desenvolvido baseando-se num reforço de valor acrescentado na utilidade das mensagens transmitidas.

Taylor (1986), identifica várias actividades de valor acrescentado, classificando-as em seis categorias de critérios de selecção de informação, por parte do utilizador:

- Facilidade de utilização;
- Redução de ruído;
- Qualidade;
- Adaptabilidade;
- Poupança de tempo;
- Poupança de custos.

A **facilidade de utilização** procura facilitar a manipulação do produto ou serviço de informação, considerando uma capacidade de exploração, formatação, interface entre o sistema e o utilizador, ordenação e acessibilidade física ao sistema.

A **redução de ruído** preocupa-se com a exclusão da informação indesejável e o aproveitamento da informação com valor. Com a utilização das tecnologias de informação, a organização desenvolve sistemas de gestão de bases de dados, devidamente estruturadas, relacionadas e indexadas, que facilitam a pesquisa e obtenção da informação desejada e precisa.

A **qualidade** visa a excelência do produto ou serviço de informação, procurando a isenção de erros/exactidão, exaustividade/abrangência do tema /assunto abordado, actualidade, validade e credibilidade da informação a transmitir ao utilizador final.

A **adaptabilidade** tem forte influência do recurso humano. Esta apresenta a capacidade de fornecer o produto ou serviço visando as necessidades do utilizador na resolução de um problema ou tomada de decisão particular/específica, disponibilizando diferentes meios para trabalhar de forma flexível a informação, apresentando os dados com grande simplicidade, e organizando diversas actividades que estimulem a participação dos recursos humanos da organização.

A **poupança de tempo** tende para o aumento/rapidez da capacidade de resposta, tendo em vista as necessidades de informação do utilizador. Este valor acrescentado, é completado com a **poupança de custos**, onde se procura desenvolver produtos e serviços de informação com conteúdos úteis, e boas plataformas tecnológicas que facilitem a acessibilidade/utilidade por parte do utilizador final, poupando o máximo de dinheiro possível.

3.1.5.2. Princípios para a concepção e gestão de produtos e serviços de informação

Maguire, *et al* (1994), recomendam vários princípios para construir e gerir produtos/serviços de informação, para satisfazer as necessidades e promover a devida utilização dos recursos humanos da organização.

Os produtos e serviços de informação, devem ser:

- Flexíveis, integrando a informação em diferentes meios de comunicação, numa base de dados tecnológica, estruturada, indexada e de fácil acesso/consulta;

- Multifacetados, pois transmitem significados diferentes em contextos de utilização diferentes;
- Estrategicamente competitivos, permitindo o desejável desenvolvimento e aumento da performance organizacional, de forma saudável e inevitável;
- Colaborativos, através da cooperação entre os serviços internos e externos, procurando uma complementariedade mútua;
- Transparentes, dando poderes aos utilizadores, através da identificação, desenvolvimento e fornecimento de ferramentas que simplifiquem/facilitem o acesso e a interpretação da informação;
- Alargados, desempenhando funções de educação e formação, com a colaboração de instrutores e consultores;
- Responsabilizados pelo desempenho de funções de controlo, criando inicialmente perfis de pesquisa e conseqüente modificação e sintonização, com a assistência do guarda portal;
- Centrado no cliente, com a perfeita consciência das necessidades do utilizador, orientado para um determinado mercado;
- Constantemente inovador, recorrendo às tecnologias de informação para reforçar o produto ou serviço de informação.

3.1.6. Utilização de informação (6ª Fase)

A utilização da informação tem como finalidade, a criação e aplicação de conhecimento através de processos de interpretação e tomada de decisão, com uma interacção multivariada das diversas funções que caracterizam a organização. Representa uma fase essencial, que preocupa-se em perceber como a informação é utilizada (ou não utilizada) para interpretar situações, resolver problemas ou tomar decisões.

Os recursos humanos de uma organização utilizam a informação com a finalidade de criar conhecimento, visando representações que fornecem significado e contexto para uma posterior acção. Conseqüentemente, estes recursos humanos, comportam-se como fabricantes de interpretações, que ao utilizarem a informação na acção, alcançam/atingem o entendimento desejado através do diálogo/debate de ideias entre colegas.

A informação que é utilizada para a combinação/criação de conhecimento, caracteriza-se por conter múltiplos significados que são o resultado de múltiplas interpretações cognitivas, afectivas e subjectivas, criadas por grupos de pessoas. Esta informação balança/varia constantemente entre o detalhe e o geral, entre o componente/elemento e o todo, entre exemplos específicos e latos. Quando o conhecimento é criado, esta informação sofre uma transformação baseada em regras e cultura organizacional, que constitui a plataforma cognitiva da organização. Para esta produção de conhecimento, é também importante salientar as interacções sociais espalhadas pelo tempo e espaço, que adicionam valor à utilização da informação, com a troca de conversas/discussões entre os recursos humanos da organização, e de outras organizações.

3.1.6.1. Utilização de informação nos processos de interpretação

Nos processos de interpretação de informação para posterior utilização, a organização analisa o seu meio interno, que complementa com a análise do meio envolvente, para obter uma interpretação clara e transparente da realidade presente em que se encontra.

A utilização de informação para dar sentido e promover o entendimento na interpretação de situações ou problemas, requer a aplicação de processos e métodos que promovam uma grande flexibilidade na fase de representação da informação. Assim, facilita a troca, análise e avaliação de múltiplas hipóteses entre indivíduos, internos e externos à organização, que estão interessados no assunto.

Esta partilha, deve procurar constantemente a revisão da informação, para assegurar a extracção de novos significados, que serão úteis para acções posteriores.

3.1.6.2. Utilização de informação na tomada de decisão

Para os processos de tomada de decisão, a utilização da informação abrange múltiplas alternativas que fornecem vários conteúdos com a finalidade de seleccionar e utilizar a melhor opção. Usa-se a informação de forma activa/intensa por tratar-se de um processo extremamente complicado, sem respostas feitas, e sem soluções predefinidas na memória organizacional.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), analisaram vinte e cinco processos de tomada de decisão estratégica, e propõem um modelo descritivo da estrutura e desenvolvimento

dos processos de tomada de decisão. O modelo define as seguintes fases de decisão (observável no Quadro 6):

- **Identificação**, onde são caracterizadas e diagnosticadas as relações de causa e efeito de problemas, oportunidades ou catástrofes/crises;
- **Desenvolvimento**, onde são pesquisadas/analizadas prováveis soluções pré-elaboradas para os problemas apresentados, ou criadas soluções de raiz para resolver problemas específicos;
- **Seleção**, onde a decisão é tomada filtrando alternativas impraticáveis (rotina de filtragem), avaliando e escolhendo uma alternativa (rotina de avaliação/escolha) e obtendo autorização para que este compromisso entre em acção (rotina de autorização).

Quadro 6 - Utilização da informação em fases de decisão

Fase de decisão	Rotina de decisão	Utilização da informação
1. Identificação	Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer a necessidade de tomar decisões; • Reconhecer a situação como oportunidade, problema ou crise.
	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender causas; • Estabelecer relações de causa e efeito.
2. Desenvolvimento	Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar soluções já prontas a usar; pesquisar a memória organizacional existente (pesquisa de memória); • Esperar que apareçam alternativas não solicitadas (pesquisa passiva); • Activar um gerador de pesquisa para conduzir alternativas (pesquisa de captura); • Procura directa de alternativas (pesquisa activa).
	Concepção	<ul style="list-style-type: none"> • Conceber soluções feitas por medida ou modificar uma solução existente: a utilização de informação incide geralmente sobre uma solução completamente desenvolvida.
3. Seleção	Filtragem	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar alternativas que são impraticáveis ou inadequadas.
	Avaliação-escolha	<ul style="list-style-type: none"> • A escolha da alternativa é feita por: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Julgamento crítico (um indivíduo faz escolhas por si só); ✓ Negociações (selecção por um grupo de indivíduos com poder de decisão, cada um deles exercendo julgamento crítico); ✓ Análise (avaliação factual, pode ser seguida de julgamento ou negociação).
	Autorização	<ul style="list-style-type: none"> • Justificação da escolha; • Explicação da fundamentação lógica; • Resumo dos dados de apoio.

Fonte: Choo, Chun Wei, "Gestão de Informação para a Organização Inteligente – A arte de explorar o meio ambiente", Lisboa, Editorial Caminho, 2003

Segundo Mintzberg, *et al* (1976), o processo de tomada de decisão que se desenvolve num sistema aberto, é influenciado por factores dinâmicos, que provocam atrasos, paragens ou reinícios, ao longo de todo o processo.

A utilização e pesquisa de informação é dinâmica e activa ao longo de todo o processo. Os participantes e responsáveis, procuram soluções no meio envolvente e informações que ofereçam alternativas. Trocam mensagens entre si, onde os responsáveis dão autorizações para controlar da melhor maneira, o desenrolar do processo.

Mintzberg, *et al* (1976), distinguem três rotinas de informação:

- **Exploração**, onde é feita uma análise/sondagem à totalidade da informação (solicitada e não solicitada), para posterior utilização no processo;
- **Investigação**, que representa a recolha e análise da informação necessária para as actividades de diagnóstico, pesquisa e selecção;
- **Difusão**, onde é realizada a comunicação de informação sobre o progresso/desenvolvimento do processo de decisão.

A informação é procurada e utilizada intensivamente no início, desenvolvimento e final do processo de tomada de decisão. Esta constante busca e utilização, demonstra diferentes formas qualitativas durante as várias fases.

Na fase de identificação, o principal objectivo é compreender e dar sentido a questões para iniciar o processo de tomada de decisão. A fase de desenvolvimento procura desenvolver e apresentar soluções viáveis/credíveis para serem aplicadas. Para a fase de selecção, a principal finalidade é avaliar com base na melhor informação disponível, para que a decisão seja acreditada pelos responsáveis, e posteriormente passar para o campo de acção.

Embora dividido em três fases, o processo de tomada de decisão deve ser contínuo e cíclico. As mudanças do meio envolvente, vão provocar interrupções no processo, que necessitará de injeções de informação para poder fazer frente a tais mudanças. Aqui, espera-se que os responsáveis tenham um papel activo e sensível no surgimento de obstáculos, procurando informação para obter resposta às diferentes necessidades que caracterizam o processo.

IV – Características da Escola Secundária Pública

1. Escola Secundária Pública: uma Organização específica

A Escola é uma célula elementar da realização do sistema educativo e da concretização do direito à Educação (Campos *et al*, 1989).

A Escola enquanto organização especializada, separada da Igreja e controlada pelo Estado, é o resultado de um longo processo de construção que, em Portugal, teve o seu início com o Marquês de Pombal e, especialmente no caso do Ensino Secundário, com a criação do Liceu Passos Manuel (Lima, 1998).

Não obstante a fácil identificação da Escola enquanto estabelecimento de ensino, situada num determinado espaço geográfico, designada por um nome que a distingue de outras organizações, e até com uma arquitectura relativamente tipificada, a verdade é que não é à Escola *organização* (específica e identificável enquanto tal), que nos referimos a maior parte das vezes, mas à Escola *instituição*: à idade de estar na Escola, às funções sociais da Escola, ao ensino e às aprendizagens que nela têm lugar, enfim, às características gerais partilhadas por todas as Escolas, típicas dos processos educativos escolares e de um tempo, de uma idade e de um *status* social particulares (Lima, 1998).

O conceito isolado de organização conduz-nos, por exemplo, a um universo de inúmeras definições, pontos de vista ou quadros conceptuais. Com efeito, se é difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicável à Escola, já se torna consideravelmente mais fácil deparar com caracterizações diversas, razões e argumentos divergentes, classificações tipológicas distintas e, evidentemente, objectivos muito diferenciados, relacionados com a Escola.

Segundo Campos *et al* (1989), a Escola como organização, é uma entidade social complexa onde se inter-relacionam várias estruturas e múltiplos intervenientes, tais como, Alunos, Professores, Auxiliares de Acção Educativa, Funcionários Administrativos, Encarregados de Educação, Pais e comunidade em geral, que contribuem para o cumprimento da mesma missão.

Entenda-se esta missão, de acordo com a política de educação definida a nível nacional, regional e local, visando desenvolver de forma global e equilibrada o Aluno, nos aspectos intelectual, sócio-educativo, psicomotor e cultural, considerando o respectivo

estádio etário e condições sócio – culturais, com vista à sua correcta integração na comunidade (Campos *et al*, 1989)

A Escola Secundária Pública encontra-se integrada na vasta rede de estabelecimentos públicos de educação Pré-Escolar e de ensino não superior, da estrutura orgânica do Ministério da Educação²⁹.

Este Ministério representa o departamento governamental responsável pela política nacional relativa ao sistema educativo, no âmbito da educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário³⁰.

Visando a descentralização e promovendo a independência, o Ministério da Educação, definiu para as Escolas de ensino não superior, um regime de autonomia, com o objectivo de concretizar na vida de cada Escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação.

O regime de Autonomia representa o poder reconhecido à Escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projecto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados³¹.

2. Cultura e Liderança

Tal como o ponto mais elementar da sociedade humana, a Escola Secundária Pública procura desenhar-se e constituir-se numa família agradável.

Na Escola Secundária Pública, os diversos elementos da organização, procuram, uns com maior frequência/vontade/abertura do que outros, através da capacidade criativa e intelectual individual, desenvolver/produzir bens e serviços com a finalidade de atingir objectivos propostos. Ligando este pressuposto baseado na Teoria Comportamental³², com a Teoria Construtivista³³, identifica-se a abordagem cultural³⁴ que, na Escola

²⁹ Definido no Artigo 3º, n.º 1 b), do Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro, da Lei de Bases do sistema Educativo

³⁰ Definido no Artigo 1º, n.º 1, Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro, da Lei de Bases do sistema Educativo

³¹ Definido no Artigo 3º, n.º 1, Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, da Lei de Bases do sistema Educativo

³² Ver Anexo I (Breve visão histórica da Teoria das Organizações), ponto 5.1., Teoria Comportamental

³³ Ver Capítulo II, ponto 2.2., Abordagem Construtivista

³⁴ Ver Capítulo II, ponto 2.2.1., Abordagem Cultural

Secundária Pública, define que qualquer indivíduo da Organização constrói e define a sua realidade, baseando-se nas suas percepções que tira da realidade da organização.

No estabelecimento de Ensino Secundário Público, encontra-se uma cultura organizacional escolar, baseada num sistema partilhado de representações, valores, crenças e modos de actuar que configuram, constroem e reconstroem de forma constante a Escola.

A cultura organizacional escolar, para além de representar o reflexo das orientações normativas e culturais emanadas e difundidas uniformemente para todas as Escolas Secundárias Públicas (regras formais), resulta fundamentalmente da forma como o respectivo sistema directivo³⁵ reage, interpreta, difunde e exerce a sua liderança na Escola.

A cultura organizacional escolar é abordada como um processo de construção e reconstrução dialéctica entre cultura e organização para o qual poderão concorrer dois tipos de factores: os factores exógenos e os factores endógenos à organização escolar. Os primeiros, exteriores à Escola como organização, poderão desembocar numa espécie de trifurcação norteada por diferentes variáveis de análise:

- Por um lado, sobressai o cariz de um dado contexto social reflectido nos quadros simbólico - ideológicos (decorrentes de todo o processo de socialização) dos diferentes actores e grupos sociais estruturadores da organização escolar (variáveis sociais);
- Por outro lado, as político – educativas construídas superiormente e uniformemente difundidas para todas as Escolas, estando estas consubstanciadas nas regras formais (variáveis políticas);
- E, por fim, as dimensões de cariz marcadamente institucional, resultantes do processo de profissionalização docente (variáveis socioprofissionais).

Por sua vez, os factores endógenos, respeitantes especificamente à natureza da estrutura organizativa escolar, poderão ser visualizados como resultantes de uma bifurcação ancorada em variáveis de dupla natureza:

- Por um lado, aquelas que se prendem com as modalidades e estilos especificamente organizativos da Escola, como o tipo de divisão de trabalho, a

³⁵ Ver Capítulo II, ponto 4.2., Dimensão Interna

ocupação de cargos de gestão, o grupo disciplinar, o tipo de liderança (variáveis organizacionais);

- Por outro lado, as emergentes do processo de socialização, apropriação e aprendizagem organizacional desenvolvida pelos actores no local de trabalho, com especial destaque para a construção de redes de sociabilidade e convivialidade (variáveis de sociabilidades escolares).

Assim, a organização escolar encontra-se numa zona de tripla confluência cultural: a primeira, proveniente de baixo, via actores sociais, a segunda proveniente de cima, via Ministério da Educação, e uma terceira, resultante de influências institucionalmente construídas, através da legislação/regulamentos/regimentos.

Os Professores, os Alunos, os Funcionários Administrativos, e os Auxiliares de Acção Educativa, não podem ser vistos como actores (exclusivamente) organizacionais, representados como meros receptáculos das orientações organizacionalmente difundidas ou impostas. O sistema de valores, representações, crenças, naturalmente partilhadas por todos os actores, não podem ser vistos como um reflexo e prolongamento daquele que é ostentado e implementado pelo(s) líder(es) formal(ais) da escola (actores que constituem o Sistema Directivo da organização). A liderança é um aspecto extremamente importante para qualquer estabelecimento de Ensino Secundário Público, mas os actores que estão fora da liderança, não devem, por e simplesmente, sujeitar às suas indicações. Devem reagir, comentar, propor alterações sobre qualquer informação ou acção da liderança, com a finalidade comum de melhorar a performance dos processos organizacionais.

Esta liderança passa obrigatoriamente pelo aspecto político, com conceitos de interesse, conflito e poder. Neste ponto de vista, as diferentes atitudes e comportamentos dos actores que desempenham um papel de forte influência, procuram assumir o controlo das decisões e das acções que se desenrolam. Estes detentores de influência são, essencialmente:

- Externos, representados pelo Governo (Ministério da Educação e Direcção Regional de Educação);
- Internos, representados no sistema directivo da organização sobre a forma de Conselho Executivo, Conselho Pedagógico, Assembleia e Conselho Administrativo.

3. Organização Cerebral

Torna-se igualmente importante, salientar o facto que a Escola Secundária Pública também pode, e deve, ser vista como um cérebro, onde o seu sistema de processamento de informação é dotado de flexibilidade e criatividade.

A sua concepção cerebral goza de uma grande autonomia, possibilitando a criatividade na organização e originando o acesso generalizado à informação, o que permite contrariar a racionalidade limitada, típico da organização mecanicista e burocrática.

É concebida como um cérebro, porque tem capacidade para aprender, tornando-se uma organização baseada em informação e conhecimento. Enquanto organização que aprende, procura ceder informação, estabelecer comunicação, e estimular a acção por parte de todos aqueles que pertencem à organização.

Tal como outras organizações que aprendem, a Escola Secundária Pública facilita a aprendizagem de todos os seus membros, como por exemplo, actividades lectivas aos alunos, ou formação contínua para o pessoal docente e não docente, preparando-se dessa forma para lidar com o processo de mudança que caracteriza a sociedade actual. Ou seja, a Escola Secundária Pública é uma organização que faz gestão da informação, que aprende com e através dessa informação, tornando esta concepção muito próxima das tendências da gestão que apontam para o aumento gradual da qualificação dos trabalhadores, para estruturas de trabalho em rede e para processos de trabalho em grupo, com autonomia e participação.

Actualmente este tipo de estabelecimento de ensino, é um sistema aberto que troca energia, recursos, bens e serviços com o meio ambiente, e um dos recursos mais valiosos é a informação que foi processada e filtrada para dar origem ao conhecimento que pode conduzir à acção.

Assim, considera-se a Escola Secundária Pública uma organização:

- Perita em gerir e mobilizar o conhecimento organizacional;
- Perseguidora dos seus objectivos num meio ambiente em constante mudança adaptando o seu comportamento de acordo com o conhecimento sobre si própria e sobre o mundo/meio ambiente onde actua;
- Aprendente, perita em criar, adquirir, organizar e partilhar conhecimento, e também em aplicar este conhecimento para desenvolver o seu comportamento, posição ou objectivos.

A forma como percebe uma situação e interpreta o seu significado, depende das estruturas de referência e das regras de interpretação que adquiriu com experiências anteriores, e que estão representadas na sua memória organizacional. Mas, visando o futuro, o seu grande desafio da aprendizagem organizacional é desaprender aqueles pressupostos e normas herdados do passado e que já não são válidos (essencialmente, visando o abandono do excesso de burocracia).

Procura estabelecer um novo clima organizacional que promova a acumulação e a partilha de conhecimento, com uma receptividade para lidar com situações não familiares e com a interrogação/audácia para experimentar e inovar num mundo de incerteza.

Baseando-me nas ideias de Brooks (1992), citado por Canavarro (2000), e Dixon (1992)³⁶, julgo que as principais tendências que contribuem para cimentar a concepção cerebral e o importante papel da aprendizagem na Escola Secundária Pública, são:

- Os factores que permitem inovar o trabalho a desenvolver;
- Acompanhar a mudança da sociedade (em geral) de forma atenta, procurando oportunidades que originem uma evolução positiva;
- Coordenar a aprendizagem individual com a organizacional, colocando os valores individuais ao serviço dos interesses gerais do estabelecimento de ensino;
- Desaprender os pressupostos burocráticos que são herdados do passado e são inválidos para o contexto actual;
- Adaptar-se constantemente ao meio ambiente, procurando satisfazer as suas necessidades com qualidade, eficiência e eficácia.

³⁶ Ver Capítulo II, ponto 2.2.4., A Organização que Aprende

4. A Função da Estrutura Organizacional

A Escola Secundária Pública estrutura-se, essencialmente, numa perspectiva construtivista³⁷, não se limitando aos departamentos funcionais que criam produtos/serviços visando uma evolução constante e objectiva, mas também, procurando a satisfação das necessidades do meio envolvente onde actua, para quem procura produzir, e posteriormente, oferecer recursos humanos qualificados.

Actualmente a Escola Secundária Pública desenha-se sobre um contexto caracterizado, essencialmente, por:

- Maior concorrência, pois a divulgação das avaliações dos exames do 12º ano de escolaridade, incrementaram o nível de competitividade, porque ninguém gosta de ser o pior, e todos gostam de ser o melhor;
- Procura constante de novas receitas financeiras, pois o orçamento proveniente do Estado é limitado;
- Alterações nas ofertas de cursos, com base nas necessidades impostas pelo meio envolvente, impedindo que os alunos optem por outras Escolas.

Tal como qualquer organização, também a Escola Secundária Pública tem uma Estrutura Organizacional própria. Ao enquadrá-la no modelo definido por Chiavenato (1987)³⁸, pode-se caracterizar essa estrutura da seguinte forma:

- Diferenciação, que define a divisão do trabalho da forma ideal para a Escola Secundária Pública concretizar a sua missão, das seguintes maneiras:
 - Horizontalmente, como por exemplo, através de Departamentos Disciplinares;
 - Verticalmente, onde o poder da decisão passa do Conselho Pedagógico para os Departamentos Disciplinares, e de seguida, para os Grupos Disciplinares;
 - Por tarefas especializadas, como por exemplo, a nomeação de uma equipa de Professores responsável pela gestão do Secretariado de Exames Nacionais.

³⁷ Ver Capítulo II, ponto 2.2., Abordagem Construtivista

³⁸ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 1., Características do desenho organizacional

- Formalização, que representa a padronização dos processos de trabalho através da Legislação e documentos internos, tais como, o Projecto Educativo e o Regulamento Interno;
- Centralização, representando o grau de poder/autoridade distribuído pela Escola Secundária Pública, onde se verifica uma descentralização pelos diferentes órgãos, tais como, Conselho Executivo, Conselho Pedagógico, Conselho Administrativo e Assembleia.
- Integração, responsável na Escola Secundária Pública, pela coordenação/distribuição dos diferentes serviços/tarefas, apelando à inter - disciplinariedade entre os diferentes Grupos Disciplinares.

Assim, considero que a Escola Secundária Pública define-se como uma estrutura mista³⁹, porque observa-se no seu contexto, vários tipos de órgãos com diferentes funções, tais como:

- Conselho Executivo, com a função de Gestão;
- Conselho Pedagógico, com a função Pedagógica;
- Secretaria, com a função Administrativa;
- Grupo Disciplinar, com a função Didáctica.

4.1. Componente formal e informal

Torna-se importante conhecer as partes que compõem a Escola Secundária Pública, as funções que desempenham, o modo como se ligam umas às outras, ou seja, conhecer as suas limitações num contexto estrutural:

- Formal, visto no seu organograma, que representa o mapa de grupos/ligações da comunidade escolar;
- Informal, proveniente das relações/percepções dos diversos actores, com objectivos gerais e específicos.

A coexistência na Escola Secundária Pública destes dois tipos de estruturas (formal e informal) pode representar duas faces opostas:

³⁹ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 2.1., Tipos de Estrutura Organizativa

- Por um lado, ao aglomerar diferentes tipos de forças e de perspectivas, pode conduzir a mudanças qualitativas pertinentes e revelar-se promotora de inovação educativa (desde que venham a funcionar em articulação e complementaridade);
- Por outro lado, pode ser geradora de bloqueios e situações de ruptura, destabilizadoras e impeditivas da consecução dos objectivos organizacionais, se os conflitos que eventualmente ocorrem (resultantes da competitividade e/ou de antagonismos de concepções e interesses) não foram devidamente geridos, conduzindo a radicalismos inconciliáveis, alheios às metas a alcançar.

Esta reflexão poderá ser reforçada com a perspectiva defendida por Peiró (1986), citado por Teixeira (1995), ao afirmar que os grupos informais da organização surgem e desenvolvem-se em boa parte, com o fim de contribuir para a consecução das finalidades pessoais destes membros. Os fins e objectivos individuais podem ser congruentes ou conflituosos com os fins organizacionais. Se predomina a congruência entre eles, os grupos informais não só permitirão uma melhor consecução dos fins individuais, como contribuirão para a consecução dos da organização. Se predomina o conflito, ambas as estruturas organizacionais (formal e informal) estarão também frequentemente em conflito (Sedano e Pérez, 1989).

4.2. Da Estratégia para a Estrutura

Tendo em consideração que o meio envolvente sofre mudanças, também a Escola Secundária Pública terá que se reestruturar permanentemente, para se adaptar da melhor forma, seguindo uma estratégia que, simultaneamente, planeia o futuro baseando-se na experiência do passado.

Face a este contexto, a Escola Secundária Pública, procura ser uma resposta viável e compatível para todos aqueles que a procuram, satisfazendo as suas necessidades de educação e evolução enquanto ser humano.

Ao espírito de um observador atento, pode-se verificar que na Escola Secundária Pública:

- É frequente que a criação de divisões especiais ou de grupos de trabalho relativamente estáveis, conduza à definição de estratégias propostas (ou impostas) à estrutura organizacional. Essas propostas, por vezes, têm como razão de ser principal, obviamente não expressa, justificar a existência das estruturas de que dimanam/derivam;
- Acontece, também, que uma determinada estratégia origine uma alteração de estrutura (como por exemplo a abertura de novos cursos, implicando a contratação de novos Professores e a criação de novos grupos disciplinares).

4.3. Níveis Estruturais

A concepção do Estabelecimento de Ensino Secundário Público pode ser definida como um sistema social integrado no subsistema educativo, composto por vários subsistemas internos ou unidades pessoais em estreita interacção e interdependência, através das quais se processa a transformação dos objectivos sócio-educativos definidos em resultados (Bakke (1969), e Griffiths (1964), citado por Hoz e Medina (1987)).

Assim, e considerando o sistema escolar como uma parte do sistema educativo e este como uma parte do sistema social, define-se os diferentes subsistemas organizativos da Escola Secundária Pública, de acordo com as funções de direcção/gestão/execução, das diferentes estruturas organizacionais e com as cadeias de poder de decisão resultantes da sua articulação e interdependência. As tipologias definidas por diferentes autores para as organizações em geral, são transpostas para a Escola Secundária Pública, quando pertinentes e enquadráveis no contexto educativo.

Adaptando os modelos de G. Dacal (1985) e J. Chiavenato (1992)⁴⁰, à especificidade da Escola Secundária Pública enquanto Instituição e Organização, Sergiovanni e Carver (1976) identificam:

- o **nível institucional**, como o mais amplo e abrangente;
- o **nível intermédio**, que torna possível a subsistência da Organização – Escola de acordo com os seus fins específicos;

⁴⁰ Ver Anexo II (Estrutura, Estratégia e Funcionamento), ponto 5., Níveis Estruturais da Organização

- o **nível pedagógico**, que, pelo tipo de funções que engloba e de acordo com a especificidade dos seus fins e âmbito profissional, permite diferenciar a Escola de outro tipo de organizações (GEP, 1988).

Nesta mesma linha e baseando-se também na peculiaridade da Escola Secundária Pública enquanto organização, Ciscar e Uria (1986) dividem este tipo de organização em três subsistemas:

- O **sistema decisional** onde se definem as grandes linhas orientadoras e o possível plano de acção para a obtenção dos objectivos determinados;
- O **sistema auxiliar de apoio** responsável pelas tarefas de estudo, investigação e assessoramento;
- O **sistema operativo**, onde se executam as orientações emanadas dos outros dois níveis e se concretizam as actividades de ensino – aprendizagem e outras de carácter educativo.

Posteriormente, no ponto 7.3.2. - Dimensão Interna, deste Capítulo, apresentarei a minha proposta para caracterização dos níveis estruturais da Escola Secundária Pública em Portugal.

4.4. Escola Secundária Pública em Rede no Espaço Virtual

Actualmente, a viabilidade/compatibilidade da Escola Secundária Pública concretizar a sua missão face às exigências do meio envolvente, tem o forte suporte de uma plataforma tecnológica, representada pela Intranet Escolar, através da qual se desenvolvem os principais produtos, e conseqüentemente complementada pela Internet, que representa a malha global de comunicação e troca de dados, voz e imagem, a nível mundial.

Estas infra-estruturas tecnológicas/computacionais proporcionam a criação de uma nova comunidade social que tende a alterar e perverter a lógica tradicional da sociedade actual.

Para tal, estes estabelecimentos de ensino terão que se adaptar a uma nova realidade baseada em plataformas interactivas de redes informacionais suportadas por Tecnologias de Informação e Comunicação, com uma regulação, mais ou menos,

efectuada pelo Ministério da Educação. Com base nos pilares propostos por Zorrinho (2001)⁴¹ para enfrentar o quadro global da sociedade, também a Escola Secundária Pública precisa de melhorar a sua adaptação à realidade, e a sua estrutura organizacional poderá sofrer alterações visando a satisfação do seguinte poliedro estratégico:

- Qualificação/formação permanente dos seus recursos humanos;
- Desenvolvimento duma cultura de iniciativa e resposta rápida às solicitações do meio envolvente;
- Fomento/consolidação dos fluxos de troca de informações, bens e serviços, através de meios tecnológicos, mais rápidos, com qualidade, eficazes e eficientes;
- Reforço da capacidade de autonomia organizacional/funcional.

Para que a Escola Secundária Pública se situe na vanguarda do desenvolvimento com alta performance, deverá procurar que a sua estrutura organizacional se adapte da melhor forma ao novo mundo virtual que nos rodeia/invade. Esta nova sociedade caracterizar-se-à, cada vez mais, por novas classes, onde no topo da pirâmide teremos os manipuladores da informação, no meio os manipulados e na base os excluídos.

A rede nacional de estabelecimentos de Ensino Secundário Público, oferece ao seu sistema objecto de intervenção, os 10º, 11º e 12º anos de escolaridade, que não fazem parte da escolaridade obrigatória. No entanto, e sendo actualmente uma constatação evidente, a aposta do Governo Português na evolução e desenvolvimento da Educação em Portugal, os estabelecimentos de Ensino Secundário Público deverão procurar satisfazer o poliedro estratégico definido anteriormente, para alcançar o topo da pirâmide, de forma a considerarem-se uma organização manipuladora de informação.

5. Objectivos do estabelecimento de Ensino Secundário Público

Para todos os estabelecimentos do Ensino Secundário Público em Portugal, são definidos os objectivos na Lei de Bases do Sistema Educativo⁴², que abrangem todos os intervenientes e meio envolvente das instituições promotoras deste tipo de ensino.

⁴¹ Ver Capítulo II, ponto 3.3., Organização em Rede no Espaço Virtual

⁴² Ver Anexo IV (Legislação), ponto 9., Objectivos do Ensino Secundário

6. Organismos Educativos ligados ao Ensino Secundário em Portugal

A rede de estabelecimentos do Ensino Secundário em Portugal encontra-se sobre tutela do Ministério da Educação. Este Ministério⁴³ é o departamento governamental responsável pela definição da política nacional de educação e desporto. São atribuições do Ministério da Educação:

- Promover o desenvolvimento e a modernização do sistema educativo nacional;
- Reforçar a ligação da educação à investigação, à ciência, à tecnologia e à cultura, contribuindo para a inovação no sistema educativo;
- Preservar e difundir a língua portuguesa;
- Promover o desenvolvimento de uma política desportiva integrada.

Tendo a necessidade de dividir as inúmeras funções do sistema educativo em Portugal, o Governo Português cria um organismo próprio para o Ensino Secundário: o Departamento do Ensino Secundário⁴⁴. Este organismo está vocacionado para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema de educação e ensino, centrando as suas atribuições no plano da concepção, definição e avaliação de políticas ao nível do Ensino Secundário. Para tal, procura realizar a:

- Concepção, acompanhamento e avaliação do currículo e dos regimes de avaliação do Ensino Secundário;
- Colaboração e apoio às práticas de autonomia das Escolas;
- Divulgação de experiências inovadoras no âmbito da organização e funcionamento das Escolas;
- Definição de metodologias e de critérios da oferta educativa, concepção e coordenação do Observatório do Ensino Secundário;
- Concepção de estratégias de acção no âmbito da formação profissional, de orientação escolar e profissional e de aproximação à vida activa;
- Concepção e desenvolvimento de materiais de orientação para Professores, Alunos e Encarregados de Educação;

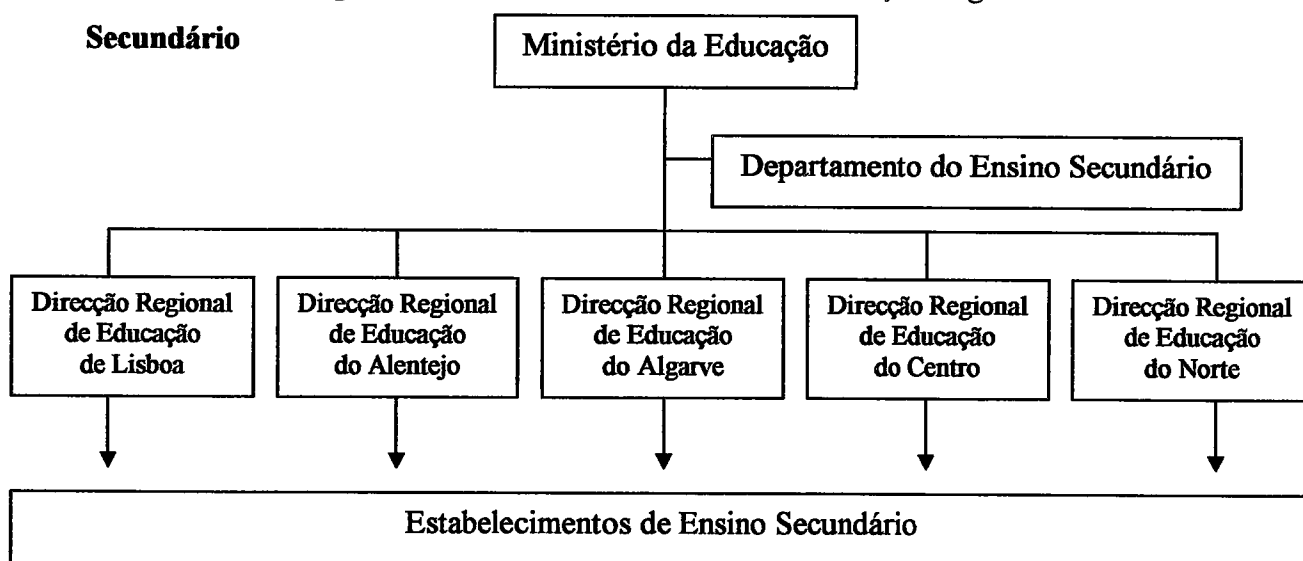
⁴³ Citado no sítio do Governo na Internet - <http://www.portugal.gov.pt>

⁴⁴ Citado no sítio do Departamento do Ensino Secundário na Internet – <http://www.des.min-edu.pt>

- Promoção de estudos nos domínios de orientação e da integração na vida activa dos jovens.

Este organismo abrange a totalidade do território português, não conseguindo, inúmeras vezes, satisfazer as necessidades educativas das diversas regiões portuguesas. Estas necessidades são satisfeitas pelas Direcções Regionais de Educação, que trabalham directamente com os estabelecimentos de Ensino não superior da sua região.

Figura 10 – Organismos Governamentais de Educação ligados ao Ensino Secundário



7. Regime de Autonomia, Administração e Gestão do Ensino Secundário Público

Actualmente, os estabelecimentos de Ensino Secundário Público são abrangidos por um regime de autonomia e descentralização, que constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objectivo de concretizar na vida da Escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação.

O desenvolvimento da autonomia das Escolas exige, porém, que se tenham em consideração as diversas dimensões da Escola, quer no tocante à sua organização interna e às relações entre os níveis central, regional e local da Administração, quer assumir pelo poder local de novas competências com adequados meios, quer ainda na constituição de parcerias sócio-educativas que garantam a iniciativa e a participação da sociedade civil.

Assim é definido no regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, os instrumentos deste processo, sob a forma de: Projecto Educativo, Regulamento Interno e Plano Anual de Actividades⁴⁵.

7.1. Administração das Escolas Secundárias Públicas

Os princípios orientadores para a administração do estabelecimento de Ensino Secundário Público, são⁴⁶:

- Democraticidade e participação de todos os intervenientes no processo educativo, de modo adequado às características específicas dos vários níveis de educação e de ensino;
- Primado de critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa;
- Representatividade dos órgãos de administração e gestão da Escola, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa;
- Responsabilização do Estado e dos diversos intervenientes no processo educativo;
- Estabilidade e eficiência da gestão escolar, garantindo a existência de mecanismos de comunicação e informação;
- Transparência dos actos de administração e gestão.

Para estes princípios, as Escolas Secundárias Públicas tomam em consideração⁴⁷:

- A integração comunitária, através da qual a Escola se insere numa realidade social concreta, com características e recursos específicos;
- A iniciativa dos membros da comunidade educativa, na dupla perspectiva de satisfação dos objectivos do sistema educativo e da realidade social e cultural em que a Escola se insere;

⁴⁵ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 10., Instrumentos de processo de autonomia das Escolas

⁴⁶ Definido no Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo I, Artigo 4.º, nº 1

⁴⁷ Definido no Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo I, Artigo 4.º, nº 2

- A diversidade e a flexibilidade de soluções susceptíveis de legitimarem opções organizativas diferenciadas em função do grau de desenvolvimento das realidades escolares;
- O gradualismo no processo de transferência de competências da administração educativa para a Escola;
- A qualidade do serviço público de educação prestado;
- A sustentabilidade dos processos de desenvolvimento da autonomia da Escola;
- A equidade, visando a concretização da igualdade de oportunidades.

7.2. Agrupamento de Escolas

As Escolas Secundárias Públicas integram uma unidade organizacional designada por Agrupamento de Escolas, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação Pré-Escolar e de um ou mais níveis de Ciclos de Ensino, a partir de um projecto pedagógico comum, com vista à realização das seguintes finalidades⁴⁸:

- Favorecer um percurso sequencial e articulado dos Alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória numa dada área geográfica;
- Superar situações de isolamento de estabelecimentos e prevenir a exclusão social;
- Reforçar a capacidade pedagógica dos estabelecimentos que o integram e o aproveitamento racional dos recursos;
- Garantir a aplicação de um regime de autonomia, administração e gestão, nos termos do presente diploma;
- Valorizar e enquadrar experiências em curso.

A constituição de Agrupamentos de Escolas considera, entre outros, critérios relativos à existência de projectos pedagógicos comuns, à construção de percursos escolares integrados, à articulação curricular entre níveis e ciclos educativos, à proximidade geográfica, à expansão da educação pré-escolar e à reorganização da rede educativa.

⁴⁸ Definidas no Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo I, Artigo 5.º, nº 1

Cada estabelecimento que integra o agrupamento de Escolas mantém a sua identidade e denominação própria, recebendo o agrupamento uma designação que o identifique.

No processo de constituição de um agrupamento de Escolas deve garantir-se que nenhum estabelecimento fique em condições de isolamento que dificultem uma prática pedagógica de qualidade.

7.3. Modelo de Funcionamento

Baseando-me nos modelos propostos por Neves (2002)⁴⁹, que permite analisar as Organizações de Serviço Público em duas dimensões (interna e externa), e Ciscar e Uria (1986)⁵⁰, que propõe a divisão da Escola em três subsistemas, proponho de seguida um modelo que caracteriza o funcionamento interno e externo da Escola Secundária Pública em Portugal.

7.3.1. Dimensão Externa

Para considerar a Escola Secundária Pública um estabelecimento eficaz, esta deverá responder de forma conveniente/estável às necessidades do presente, procurando igualmente, planejar/assegurar o futuro.

Para certeza do bom funcionamento deste duplo desafio, o estabelecimento de Ensino Secundário Público, deverá considerar as orientações políticas e a evolução das necessidades e expectativas do seu público-alvo/sistema objecto de intervenção, a população escolar da sua área geográfica, baseando-se numa cultura de competências com uma lógica administrativa para cumprir os objectivos propostos.

Para identificar a relação da organização com o ambiente, considera-se as respostas para as seis questões propostas pelo modelo de Neves (2002)⁵¹, tal como se pode observar no seguinte quadro:

⁴⁹ Ver Capítulo II, ponto 4., Modelo de análise de uma Organização de Serviço Público

⁵⁰ Ver neste Capítulo, ponto 4.3., Níveis Estruturais

⁵¹ Ver Capítulo II, ponto 4.1., Dimensão Externa

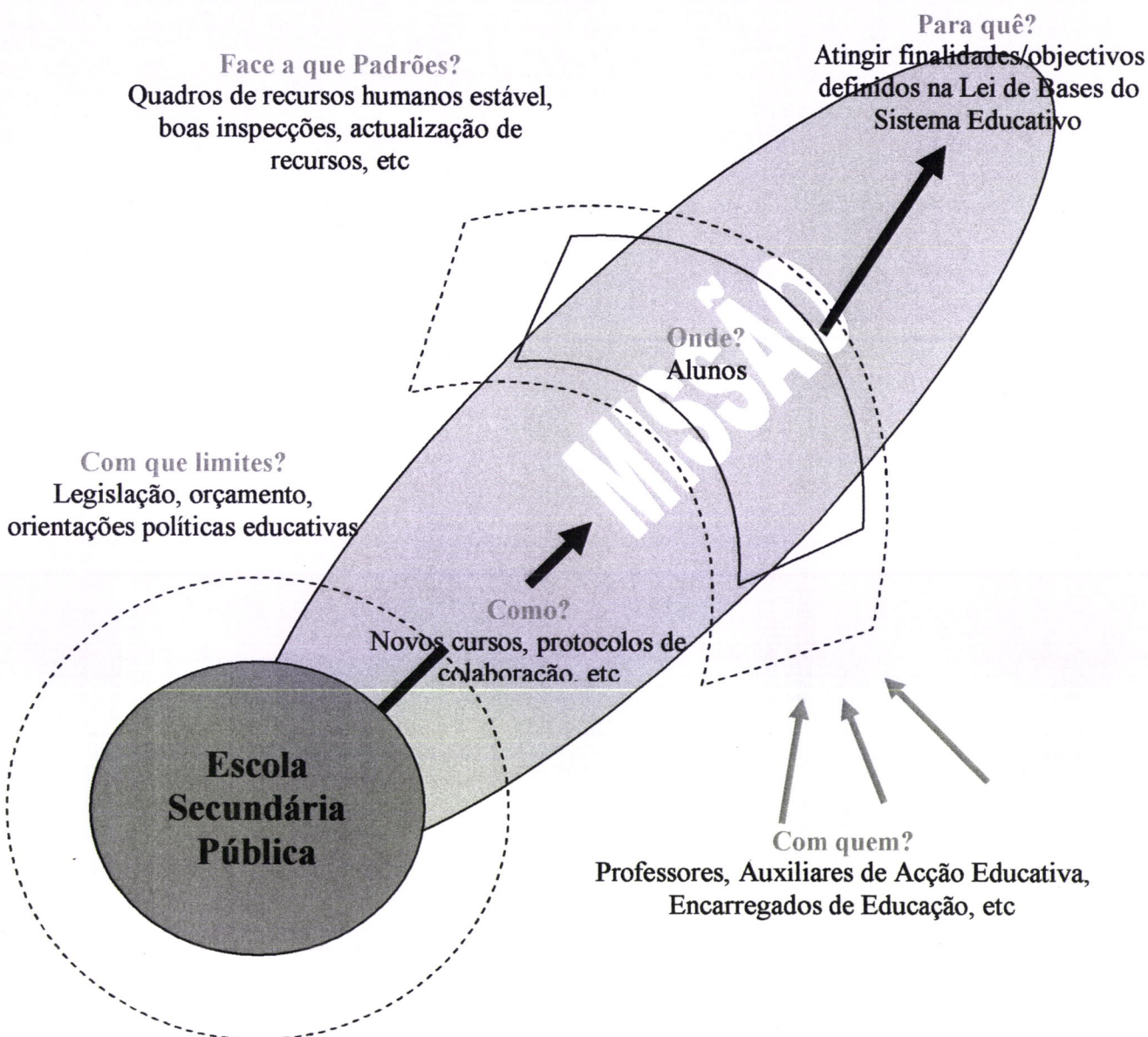
Quadro 7 - Identidade da Escola Secundária Pública

Questão	Resposta
Onde?	Sistema Objecto de Intervenção (Alunos), representado pela população escolar do concelho onde se situa o estabelecimento de ensino, com as condições necessárias para frequentar os Cursos oferecidos pela Escola Secundária Pública.
Para Quê?	Finalidades/Objectivos a que se pretende dar resposta ao Sistema Objecto de Intervenção (Alunos) ⁵² . Sintetizando as finalidades/objectivos propostos, a Escola Secundária Pública define a missão que propõe atingir, no seu Regulamento Interno.
Como?	Para atingir as finalidades/objectivos propostos, a Escola Secundária Pública deve procurar situar-se num estado de mudança constante, procurando a inovação e desenvolvimento, como principais características assumidas. Assim, deve assumir, por exemplo, a execução das seguintes acções: <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementar novos cursos; ○ Aumentar o número de Alunos; ○ Criar protocolos de colaboração com instituições privadas e públicas; ○ Actualizar/adquirir recursos materiais e humanos consoante o aparecimento de novas necessidades.
Com Quem?	Para alcançar a finalidade a que se propõe, a Escola Secundária Pública conta com o contributo e intervenção dos seguintes actores internos/externos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alunos; ○ Professores; ○ Funcionários Administrativos; ○ Auxiliares de Acção Educativa; ○ Encarregados de Educação/Pais; ○ Câmara Municipal; ○ GNR, PSP e outras instituições de segurança; ○ Comunidade; ○ Empresas privadas que têm contratos de outsourcing com o estabelecimento de ensino.
Com que Limites?	Impõem-se como grandes áreas de limitações da Escola Secundária Pública: <ul style="list-style-type: none"> ○ As orientações políticas educativas do Ministério da Educação; ○ A legislação da Administração Pública; ○ A legislação do sistema educativo; ○ A legislação dos regimes das carreiras docentes e não docentes; ○ O orçamento disponibilizado pelo Estado à Escola Secundária Pública.
Face a que Padrões?	Assume-se como quadro de referência de qualquer Escola Secundária Pública: <ul style="list-style-type: none"> ○ Quadro docente e não docente estável; ○ Resultados escolares muito bons; ○ Estado de mudança constante, procurando satisfazer novas necessidades do meio envolvente, com a abertura/oferta de novos cursos; ○ Resultados positivos nas inspecções efectuadas pela Inspeção Geral de Educação; ○ Promover protocolos de colaboração com outras entidades públicas e privadas, para dinamizar a Escola; ○ Actualização constante dos recursos materiais, essencialmente, suportados por boas infra-estruturas tecnológicas.

⁵² Ver Anexo IV (Legislação), ponto 9., Objectivos do Ensino Secundário

Como sua própria missão, Neves (2002) propõe para a organização de serviço público, tal como a Escola Secundária Pública, a resposta às perguntas *Onde?*, *Para Quê?* e *Como?*, permitindo caracterizar a sua razão de ser, tal como se pode observar na Figura 11.

Figura 11 – Missão da Escola Secundária Pública



7.3.2. Dimensão Interna

O Regulamento Interno, é o documento oficial que regulamenta a Escola Secundária Pública⁵³.

As especificidades desta organização determinam que o Regulamento Interno assuma características que as contemplem, sem deixar de atender ao respeito pelos princípios e valores fundamentais do País e da Comunidade em que a Escola se insere.

Ao mesmo tempo, o Regulamento Interno deverá assumir um papel regulador da convivência e do trabalho de todos os que pertencem, de uma forma ou de outra, à Escola Secundária Pública, e do relacionamento desta com os meios envolventes contextual e transaccional.

Aprovado pela Assembleia Constituinte do estabelecimento de Ensino Secundário Público como um dos marcos fundamentais do arranque de um novo modelo e, esperando-se, de uma nova prática da Gestão Escolar no Ensino Secundário Público, o Regulamento Interno deve ser entendido como um documento aberto e em permanente evolução, acompanhando assim a dinâmica própria de uma instituição em que os mais importantes activos são os indivíduos que dela fazem parte, eles próprios em permanente crescimento e enriquecimento.

A vida escolar, desenvolvida com base no conjunto de normativos que constituem o Regulamento Interno, determinará forçosamente a sua permanente melhoria e consolidação.

É esse o sentido da construção e aprovação do Regulamento Interno numa Escola Secundária Pública: contribuir para uma melhor prática educativa, um desenvolvimento sustentado do potencial humano e científico dos Alunos, Funcionários, Professores e demais actores da Comunidades Educativa, tornando-a num espaço pluridimensional de cada vez melhor Qualidade de Vida, entendida na sua perspectiva mais globalizante.

O Regulamento Interno define as normas da Escola no que diz respeito aos órgãos de gestão e administração, às diferentes estruturas de orientação educativa, aos serviços especializados de apoio educativo, às estruturas e serviços escolares, aos direitos e deveres dos membros da comunidade educativa, ao regime disciplinar dos Alunos, ao Ensino Secundário Recorrente e às visitas de estudo.

⁵³ Estabelecido pelo Decreto - Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril

Considerando a visão dos modelos propostos por Ciscar e Uria (1986)⁵⁴, que dividem a Escola enquanto organização em três subsistemas (sistema decisional, sistema auxiliar de apoio, e sistema operativo), e Neves (2002)⁵⁵, que considera a organização/aparelho saudável, aquela que assegura o exercício de três funções (directiva, de gestão de recursos, e produtiva), pelo funcionamento articulado dos sistemas directivo, gestão de recursos, e produtivo, descrevo o funcionamento interno da Escola Secundária Pública, organização enquanto aparelho, considerando a articulação de três funções essenciais:

- **Função Gestionária**, que comanda a Escola Secundária Pública e é responsável pelo seu funcionamento e desenvolvimento;
- **Função Administrativo - Funcional**, responsável por garantir os recursos e apoio administrativo necessários e adequados às finalidades e objectivos definidos pela Escola Secundária Pública;
- **Função Pedagógico - Didáctica**, que transforma de forma energética, a matéria prima em produto (bem ou serviço), sendo responsável pelas operações que concretizam as finalidades e objectivos últimos da Escola Secundária Pública.

7.3.2.1. Função Gestionária

Na Escola Secundária Pública, a Função Gestionária é assegurada pelos seguintes órgãos⁵⁶:

- Assembleia, órgão de administração e gestão da Escola responsável, perante a administração educativa, pela definição das linhas orientadoras das actividades da Escola com respeito pelos princípios consagrados na Constituição da República e na Lei de Bases do Sistema Educativo;
- Direcção Executiva, assegurada por um Conselho Executivo, que é o órgão de administração e gestão da Escola nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial;
- Conselho Pedagógico, órgão de coordenação e orientação educativa da Escola, nomeadamente nos domínios pedagógico e didáctico, de orientação e acompanhamento dos Alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente;

⁵⁴ Ver neste Capítulo, ponto 4.3., Níveis Estruturais

⁵⁵ Ver Capítulo II, ponto 4.2., Dimensão Interna

⁵⁶ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 1., Órgãos de Administração e Gestão

- Conselho Administrativo, órgão deliberativo em matéria administrativo–financeira da Escola;

7.3.2.2. Função Pedagógico - Didáctica

Na Escola Secundária Pública, a Função Pedagógico - Didáctica é assegurada pelos seguintes órgãos:

- Alunos⁵⁷: indivíduo com condições para frequentar o 10º, 11º ou 12º ano de escolaridade, com direitos e deveres próprios, que concretiza na Escola o seu desenvolvimento global nomeadamente nos aspectos intelectual, sócio – afectivo/cultural e psico-motor;
- Actividades Lectivas: sistema constituído pelo conjunto de disciplinas, estruturadas em anos de escolaridade, níveis, agrupamentos e/ou cursos vocacionais/tecnológicos, com vista ao ensino/aprendizagem e formação técnico–científica/profissional e cívica dos Alunos;
- Serviços de Psicologia e Orientação⁵⁸: visa a orientação e aconselhamento escolar e profissional dos Alunos bem como o seu bem-estar psicológico;
- Núcleo de Apoio Educativo⁵⁹: Conjunto de mecanismos que visam suprir carências do Aluno ao nível do ensino/aprendizagem, bem como orientá-lo escolar e profissionalmente por forma a contribuir para o sucesso educativo/escolar;
- Serviços de Acção Social Escolar⁶⁰: conjunto de mecanismos destinados a suprir carências do Aluno/Família quer a nível económico, quer de cuidados de saúde, por forma a contribuir para a igualdade de oportunidades de acesso e sucesso educativo e escolar;
- Projectos/Clubes: actividades desenvolvidas para explorar a criatividade do Aluno, dinamizando e inovando o espaço escolar;
- Biblioteca: conjunto de recursos essenciais para o desenvolvimento do processo educativo, com papel central nos domínios da aprendizagem da leitura, literacia, criação e desenvolvimento do prazer de ler, aquisição de

⁵⁷ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 8., Participação dos Alunos

⁵⁸ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 6., Serviços especializados de Apoio Educativo

⁵⁹ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 6., Serviços especializados de Apoio Educativo

⁶⁰ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 6., Serviços especializados de Apoio Educativo

hábitos de leitura, competências de informação e aprofundamento da cultura cívica, científica, tecnológica e artística;

- Encarregados de Educação e/ou Pais⁶¹: Integram-se na comunidade escolar através da Associação dos Encarregados de Educação, sendo responsáveis pela assiduidade das aulas/actividades escolares dos educandos.

7.3.2.3. Função Administrativo - Funcional

Responsável por assegurar o apoio administrativo e os recursos humanos, financeiros, materiais, organizacionais e informacionais, necessários e adequados às finalidades e objectivos definidos pela Escola. Independentemente da forma como actua, esta função pressupõe normalmente um órgão/serviço gestor, mas pressupõe, também, outros contributos, pois quando se desenvolve trabalho visando a função ou subfunção, participa-se no sistema, qualquer que seja o papel dominante esperado da estrutura e/ou pessoa em causa e responsável pela devida execução da função.

7.3.2.3.1. Apoio Administrativo

Assegurado pela Secretaria que, normalmente, divide-se em seis secções, devidamente coordenadas pela Chefe de Secretaria:

- Secção de Pessoal: assegura a função de gestão da informação do pessoal docente e não docente;
- Secção dos Alunos: responsável pela função de gestão da informação relacionada com os processos dos Alunos;
- Secção do SASE: garante a função de gestão da informação relacionada com o serviço de Acção Social Escolar dos Alunos;
- Secção da Tesouraria: tem como função gerir a informação referente a pagamentos e recebimentos de valores monetários de operações que envolvam a Escola;
- Secção do Expediente: assegura a gestão da informação relacionada com a correspondência recebida e enviada na Escola;
- Secção de Contabilidade: executa as tarefas contabilísticas da Escola;

⁶¹ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 7., Participação dos Pais

7.3.2.3.2. Gestão dos Recursos Humanos e Organizacionais

Com o auxílio da Secretaria, o Conselho Executivo é o órgão que assegura a gestão dos recursos humanos e as formas de organização do trabalho da Escola, distribuindo o serviço pelos seus funcionários. Para execução das diversas funções necessárias à sobrevivência da Escola, o Conselho Executivo conta com a contribuição de⁶²:

- Professores;
- Assessores Técnico – Pedagógicos;
- Auxiliares de Acção Educativa;
- Guarda – nocturnos;
- Directores de Instalações;
- Orientadores de Estágios;
- Departamentos Curriculares⁶³;
- Grupos Disciplinares;
- Directores de Turma;
- Conselhos de Turma⁶⁴;
- Conselhos de Directores de Turma⁶⁵;
- Coordenadores;
- Secção de Avaliação de Professores;
- Secção de Avaliação de Alunos;
- Secção de Formação;
- Secção de Eventos.

7.3.2.3.3. Gestão dos Recursos Financeiros

Compete ao Conselho Administrativo, apoiado pela Secretaria, deliberar e coordenar a matéria relacionada com os recursos financeiros, que englobam o conjunto de meios monetários destinados à aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento da Escola.

⁶² Ver Anexo IV (Legislação), ponto 2., Estruturas de Orientação Educativa

⁶³ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 3., Departamentos Curriculares

⁶⁴ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 4., Organização das actividades de turma

⁶⁵ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 5., Coordenação de Ano ou Curso

7.3.2.3.4. Gestão dos Recursos Materiais

A manutenção dos recursos materiais é assegurada pelos Directores de Instalações. Para além destes responsáveis de instalações, e devido ao grande desenvolvimento do parque informático das Escolas Secundárias Públicas, por vezes, as organizações optam por contratos de outsourcing com empresas privadas, que ficam responsáveis pela manutenção/configuração das instalações informáticas, nomeadamente, o que se encontra relacionado com a Intranet Escolar.

7.3.2.3.5. Gestão dos Recursos Informativos

Informação: bem tão precioso e com tão pouca gestão nos estabelecimentos de Ensino Secundário Público, que providencie a informação necessária no tempo certo aos seus actores e meio envolvente.

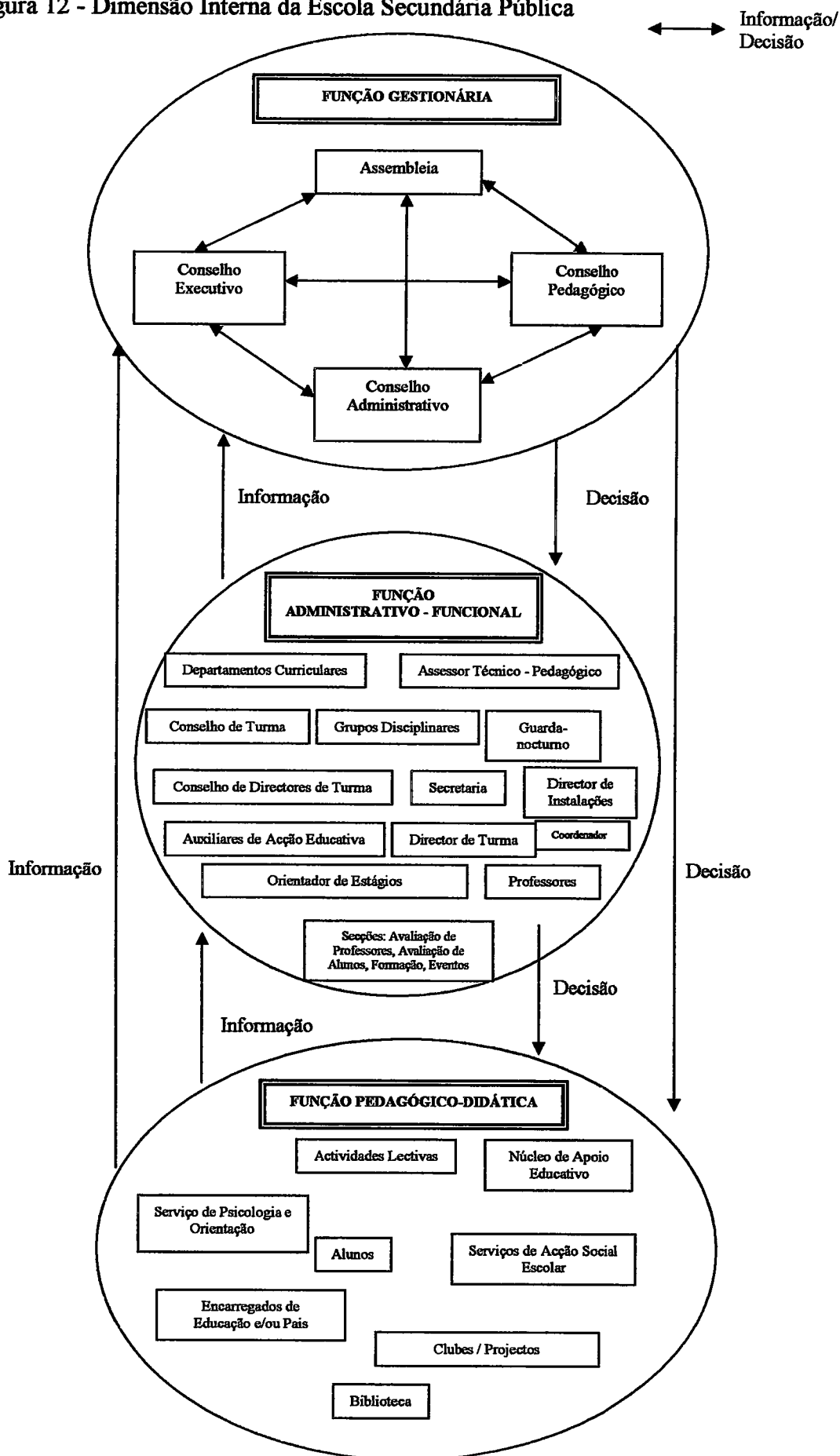
Não existe qualquer tipo de especialização da gestão de informação nas Escolas Secundárias Públicas. Não há uma estrutura ou pessoa especialista, que:

- Efectue o levantamento das necessidades de informação
- Verifique as formas de aquisição e distribuição da informação;
- Sensibilize os actores para produzirem novos produtos/serviços de informação;
- Verifique se a informação está ou não a ser devidamente utilizada para a finalidade adequada no tempo certo;
- Organize e guarde a informação num local acessível a todos os actores;

Em suma, a Escola Secundária Pública não tem nenhum especialista em informação que efectue a sua manutenção.

No estudo de caso, analisa-se este tema num estabelecimento de Ensino Secundário Público em Portugal, demonstrando a importância que a função informativa desempenha neste tipo de organização.

Figura 12 - Dimensão Interna da Escola Secundária Pública



8. Gestão da Informação na Escola Secundária Pública

Tal como foi referido no ponto anterior deste Capítulo (Função Administrativo – Funcional), a Gestão dos Recursos Informativos nos estabelecimentos de Ensino Secundário Público é muito reduzida, embora se reconheça, que esta gestão da informação representa um suporte que serve a concretização da missão externa e as diversas funções internas, assumidas por este tipo de organização.

Seguindo as ideias de Zorrinho (1991) e Amaral (1994)⁶⁶, a informação deve ser gerida de acordo com a missão⁶⁷ da Escola Secundária Pública, assumindo, também ela, uma missão própria, visando a melhoria do desempenho dos recursos humanos nos diversos processos organizacionais, e devidamente suportada por Tecnologias de Informação e Comunicação.

Contudo, a informação tal como os outros recursos vitais da organização, deve ser gerida, constituindo uma área funcional da Escola Secundária Pública com a responsabilidade de assegurar o cumprimento de tal gestão. O principal objectivo dessa gestão, passa pela manutenção de uma visão global dos dados do estabelecimento de Ensino Secundário Público para satisfazer as suas necessidades de informação, possibilitando o cumprimento da sua missão que justifica a sua existência.

Aproveitar os recursos e capacidades de informação, com o objectivo de adaptar-se ao seu meio envolvente e incrementar o seu processo de aprendizagem, é a principal finalidade da gestão de informação na Escola Secundária Pública.

Criar, requisitar, armazenar, analisar e utilizar a informação, permite fornecer à Escola Secundária Pública, a base intelectual para promover o desenvolvimento de uma organização inteligente.

Os seus actores, são os principais utilizadores da informação, cuja gestão não apresenta intervenção por parte de especialistas na área da informação, e muito pouca intervenção, na área das Tecnologias de Informação e Comunicação.

A gestão de informação nestas organizações deve preocupar-se com os contextos sociais e situacionais da utilização da informação, onde é atribuído um sentido e objectivo à informação, através das trocas de pensamentos, opiniões e emoções entre os diferentes actores, que lutam por objectivos comuns: resolver problemas e tomar decisões, visando o desenvolvimento educacional da sua comunidade.

⁶⁶ Ver Capítulo III, ponto 3., Gestão da Informação

⁶⁷ Ver neste Capítulo, ponto 1., Escola Secundária Pública: uma organização específica

8.1. Ciclo da Gestão da Informação do Professor na Escola Secundária Pública

Sendo a informação uma entidade tangível ou inatingível que reduz a incerteza sobre uma dada situação ou acontecimento (Henry Lucas, 1987), é importante que a Escola Secundária Pública assegure, o seu processo de transformação de forma eficiente, com o objectivo de incrementar as suas capacidades de aprendizagem e adaptação ao meio envolvente, para que toda a comunidade escolar e envolvente, a utilize de forma conveniente, tirando partido da sua importância.

Os actores responsáveis pela transformação da informação, são aqueles que asseguram as funções Gestionária, Administrativo – Funcional, e Pedagógico - Didáctica, que de forma articulada caracterizam qualquer Escola Secundária Pública enquanto aparelho inteligente.

Todos eles, através da sua experiência, intervêm em exercício do conhecimento dos diversos interesses internos e externos à organização, criando conhecimento pelo uso da informação que depende da construção e partilha de significados pelos diferentes elementos em aprendizagem.

Logo, considera-se a Escola Secundária Pública uma organização inteligente, por ser especialista em ordenar os seus recursos e capacidades de informação, transformando informação em conhecimento para posteriormente utilizá-lo com a finalidade de manter/aumentar a sua performance a nível interno e externo.

No entanto, e dada a especificidade do estudo de caso, considera-se o Professor como principal actor dinamizador na Escola Secundária Pública em Portugal, que através do(s)/a(s) cargo(s)/função(ões) desempenhado(s)/a(s), demonstra o peso e importância que a informação assume na organização, bem como, o papel que cumpre nos processos de tomada de decisão, pela sua utilização que permite ultrapassar dificuldades/problemas sentidos, que conseqüentemente são transformados em acções racionais e fundamentadas.

Assim, analisa-se o ciclo de gestão da informação do Professor na Escola Secundária Pública, utilizando o modelo definido por Choo (2003)⁶⁸, para compreender problemas e oportunidades que visam o melhoramento deste processo no tipo de organização em causa.

⁶⁸ Ver Capítulo III, Ponto 3.1., Ciclo da Gestão da Informação

8.1.1. Necessidades de informação do Professor no Ensino Secundário Público

Face às constantes alterações legislativas impostas pelo Ministério da Educação, necessidades e transformações do meio envolvente, bem como, mudanças internas na organização, fazem com que a Escola Secundária Pública procure constantemente informação para resolver eventuais problemas que surgem, de forma a poder tomar as melhores decisões face às incertezas das situações impostas.

Identificam-se, como exemplo, as necessidades de informação do Professor do Ensino Secundário Público, que procura informação sobre as características mais importantes dos problemas que aparecem para poder dar sentido à situação, decidir e resolver esses mesmos problemas. Logo, as necessidades de informação têm origem em problemas, incertezas ou ambiguidades de determinadas situações e experiências específicas da Escola Secundária Pública.

Para além dos assuntos específicos, vários factores contextuais como o estilo da Escola, restrições funcionais, objectivos claros e conclusivos, grau de risco, normas profissionais, determinam a necessidade de recorrer à informação.

No desempenho das suas funções, o Professor deve contribuir para a formação e realização integral dos Alunos, colaborando com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo as relações de respeito mútuo, entre Professores, Alunos, Encarregados de Educação e pessoal não docente.

Através de entrevistas exploratórias e conversas informais junto de diversos Professores, concluiu-se que para cumprir estes deveres, o Professor necessita de diversos tipos de informação, tais como:

- Horário do Professor;
- Turmas e número de Alunos por turma;
- Disciplinas que lecciona;
- Conteúdos programáticos que lecciona em cada disciplina;
- Planificações das disciplinas que lecciona;
- Outros cargos a exercer (como por exemplo, Coordenador de Directores de Turma, Director de Turma, Secretário do Director de Turma, Delegado de Grupo, Coordenador de Departamento, Orientador de Estágio e Director de Instalações);

- Histórico do Aluno (como por exemplo, classificações nas diversas disciplinas, faltas, eventuais processos disciplinares, número de anos lectivos reprovados);
- Horário das turmas que lecciona;
- Estrutura física da Escola (distribuição/localização dos diversos espaços);
- Regulamento interno;
- Vencimento;
- Datas de reuniões e concursos;
- Vigilância de exames nacionais;
- Outras informações (como por exemplo, acções de formação, seminários, e congressos).

8.1.2. Recolha de informação no Ensino Secundário Público

Na Escola Secundária Pública, a recolha de informação, deve ser baseada nas necessidades de informação dos diferentes actores da organização, as quais devem ser satisfeitas adequadamente, mas que nem sempre acontece.

Por exemplo, o Professor incrementa e exige tratamentos profundos para selecção e resolução dos problemas que considera estratégicos e prioritários, para a sua manutenção e desenvolvimento, disponibilizando a organização, os recursos, cujo funcionamento é sistematicamente avaliado pelos Professores que os requisitam, com a finalidade de obter toda a informação pretendida.

A informação é acumulada na Escola Secundária Pública, sendo proveniente das suas operações internas, recursos, práticas, políticas, procedimentos de operações *standard*, regulamentações do Ministério da Educação, que ajudam a estabelecer regras acerca do tipo de informação a recolher e a que entidades e actividades deve respeitar, e ainda, interferem e ajudam a definir o modo de recolha e obtenção dessa informação.

É de salientar, que o aparecimento e uso de Tecnologias de Informação e Comunicação, tem contribuído para a aquisição de informação na Escola Secundária Pública, através de softwares e documentos electrónicos que facilitam a obtenção da informação desejada.

Todo o corpo docente contribui para o ganho e valorização da informação, filtrando, sumariando, interpretando a informação, de forma a melhorar as comunicações e encontrar a resolução para os problemas.

Este planeamento da aquisição da informação, supõe também o envolvimento com outras Escolas, Direcções Regionais de Educação (e respectivo Ministério), empresas que recebem estagiários, tendo por objectivo, criar redes de circulação de informação, e coordenação na distribuição dessas redes que envolvem informação colectiva, valorizando a memória da organização.

O Quadro 8, exemplifica algumas formas de como é realizada a recolha/obtenção de exemplos de necessidades de informação essenciais para o Professor do Ensino Secundário Público.

Quadro 8 - Formas/locais de recolha de informação pelo Professor

Necessidade de Informação sobre:	Forma(s) de recolha da informação
Horário do Professor	Dossier do Grupo Disciplinar, portaria, processo individual do Professor, software para elaboração dos horários (Thor, elabora algoritmos para horários de Professores e Alunos (disciplinas, salas, Alunos, Professores, turmas, anos lectivos)).
Turmas e número de Alunos por turma	Horário do Professor, livro de ponto da turma, software Gestão dos Processos Individuais dos Alunos, secretaria.
Disciplinas que lecciona	Horário do Professor.
Conteúdos programáticos que lecciona em cada disciplina	Manual escolar, programa oficial da disciplina proveniente do Ministério da Educação, planificações de anos lectivos anteriores.
Planificações das disciplinas que lecciona	Modelos existentes no dossier do Grupo Disciplinar referentes a anos lectivos anteriores.
Outros cargos	Ao ser eleito, nomeado ou por resultado de concurso, obtém a informação por escrito, numa carta pessoal.
Horário das turmas que lecciona	Livro de ponto, software Gestão dos Processos Individuais dos Alunos.
Histórico do Aluno	Software Gestão dos Processos Individuais dos Alunos, software Exames Nacionais do Ensino Secundário (somente Alunos do 12º ano), Sistema Gestionário, registo biográfico do Aluno (Secretaria).
Estrutura física da escola	Mapa distribuído no início do ano lectivo.
Regulamento Interno	Dossier de Grupo Disciplinar, Sistema Gestionário, Secretaria.
Vencimento	Secretaria.
Datas de reuniões	Placar na sala dos Professores.
Datas de concursos	Website do Ministério da Educação e Secretaria.
Vigilância de exames nacionais	Portaria e placar na sala dos Professores.
Outras informações	Placar na sala dos Professores.

8.1.3. Organização e armazenagem de informação: softwares utilizados

O principal objectivo desta fase, é criar nas Escolas Secundárias Públicas uma memória organizacional que assente na criação de um depósito activo de conhecimento organizacional. Todos os dados recolhidos e produzidos, necessitam de ser estruturados/organizados/armazenados para reflectir a forma ideal de utilização e interesse por parte dos Professores. Este processo deve ser efectuado de modo sistemático para facilitar a divisão e recuperação de informação.

A informação essencial para o Professor é organizada / armazenada / disponibilizada / estruturada, de duas formas diferentes: papel e Tecnologias de Informação e Comunicação. No papel, encontra-se quase sempre, mas nem sempre atempadamente, resposta para as necessidades essenciais, enquanto que nas Tecnologias de Informação e Comunicação, o Professor encontra uma resposta muito restrita, pois os softwares existentes são de acesso controlado/limitado, onde somente um reduzido número de Professores tem acesso à informação disponibilizada por esses programas, fundamentalmente:

- Thor: Elabora algoritmos para horários de Professores e Alunos (disciplinas, salas, Alunos, Professores, turmas, anos lectivos). Utilizado por um grupo de Professores que formam a equipa para criação dos horários no início de cada ano lectivo;
- Enes: Gestão dos Exames Nacionais do Ensino Secundário, que contem informação dos Alunos do 12º ano. Utilizado pela Secretaria e, Professor ou Funcionário, responsável pela gestão do processo de exames;
- Gestão dos Processos Individuais dos Alunos: Utilizado pelos Directores de Turma e Secretaria;
- Gestão de Bibliotecas e Mediatecas Escolares: Gestão de livros, filmes, cd's multimédia, requisições. Utilizado pelas Auxiliares de Acção Educativa e Responsável (normalmente um Professor) da Biblioteca Escolar;
- Gestão do Cadastro e Inventário dos Bens do Estado: Material fisico/lógico (como por exemplo, hardware, software, armários, mesas e cadeiras). Utilizado pelo membros que compõem a Função Gestionária e Secretaria;
- Gestão de Pessoal e Vencimentos: Gestão administrativa. Utilizado pela Secretaria;

- Gestão de Expediente (Oficiar): Gestão de entrada/saída de correspondência. Utilizado pela Secretaria;
- POCE: Contabilidade Pública – Educação: Plano Oficial de Contabilidade para o Sector da Educação. Utilizado pelo Sistema Gestor e Secretaria;

Sem esquecer o factor humano, que é fortemente assinalado pelos inúmeros anos de serviço apresentados pela maioria dos membros que asseguram/cumprem cargos nas funções Gestor, Pedagógico – Didáctica e Administrativo - Funcional, as quais fornecem às Escolas Secundárias Públicas o seu conhecimento e experiência, torna-se inevitável afirmar que programas como os que foram anteriormente descritos fortalecem o sistema de informação da Escola Secundária Pública, embora, a maioria da comunidade escolar não tenha acesso a esses softwares. Consequentemente, não tira partido de ferramentas que estão implementadas, mas não estão acessíveis, onde não há extracção/partilha de informação proveniente destes programas, temos sim, a mesma informação que deverá dar voltas e voltas em papéis, desnecessariamente (excesso de burocracia).

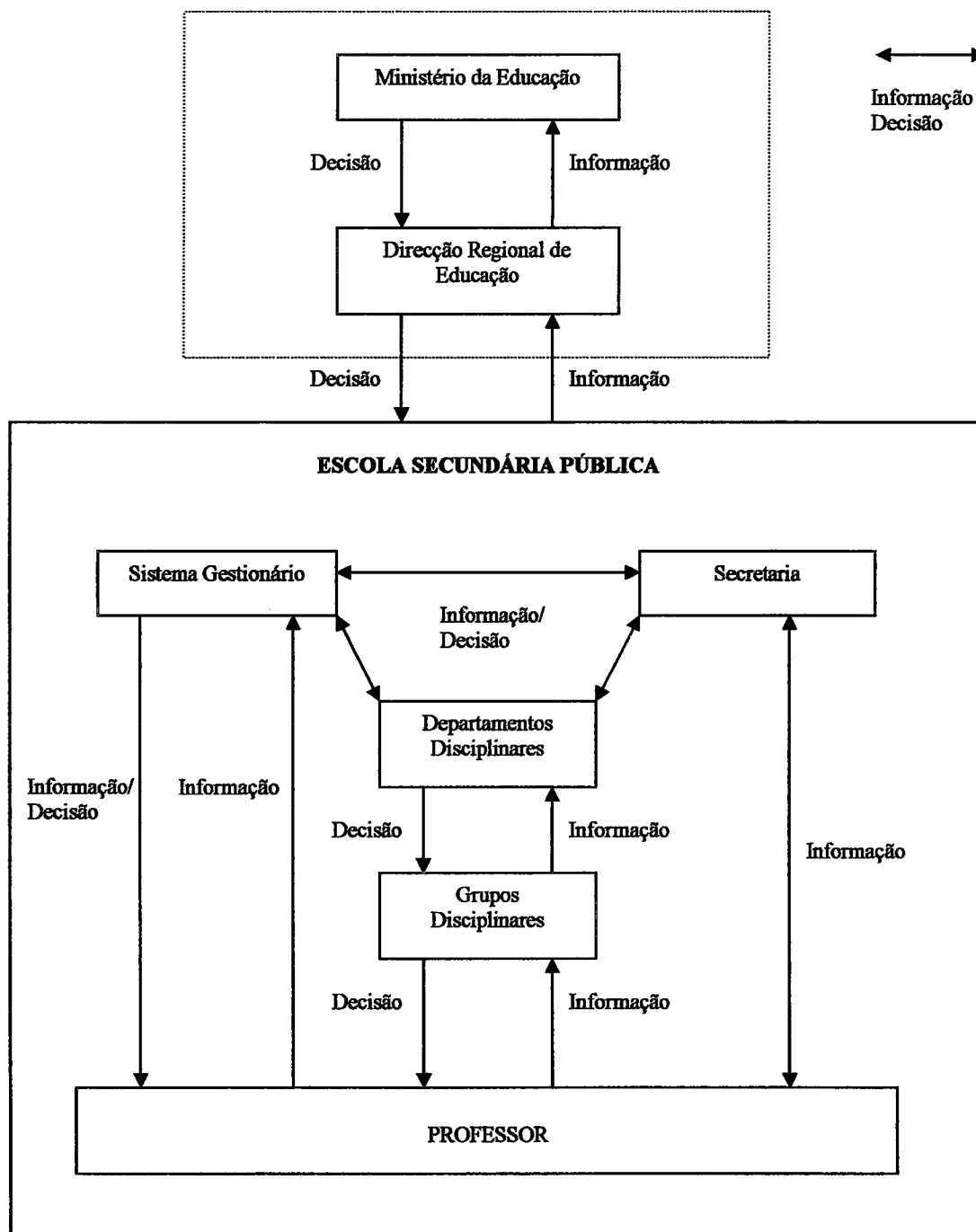
8.1.4. Partilha de informação na Escola Secundária Pública

A partilha de informação na Escola Secundária Pública tem como objectivo a divulgação/incrementação do conhecimento. Esta partilha é assegurada através de canais apropriados e ajustados ao modelo de trabalho dos diferentes actores.

O processo de distribuição consiste em procurar, cotizar informação das diferentes origens para posterior disseminação, tornando-se indispensável, fundamental e frequente, para possibilitar a fácil recuperação da mesma através da agregação de peças correspondentes a diferentes tópicos, devendo assegurar a verdadeira informação para a pessoa certa, no tempo certo, lugar e formatos certos.

Na Figura 13, constata-se, de forma geral e a título de exemplo, a distribuição de informação/decisão nas Escolas Secundárias Públicas, tendo como base o Professor.

Figura 13 - Distribuição de informação/decisão nas Escolas Secundárias Públicas



8.1.5. Produtos e serviços de informação criados pela Escola Secundária Pública

As Escolas Secundárias Públicas armazenam a informação adquirida em diferentes níveis de produtos e serviços, para utilizadores com diferentes funções, que têm necessidades de informação diferentes para resolver problemas distintos.

Por exemplo, os produtos e serviços informativos para o Professor, fornecem um tipo de informação conveniente ou não conveniente. A não conveniente, deve ser vista como um acréscimo de valor, que não pode ser ignorado, devendo ser tratada como uma solução para um determinado problema, como um meio para formular decisões e conduzir comportamentos. Ambas, conveniente e não conveniente, devem ser relevantes e consequenciais para contribuírem para a resolução de problemas na Escola Secundária Pública, sendo dirigidas para os assuntos/sujeitos dos problemas e para as contingências específicas que afectam a resolução do problema.

A organização deve assegurar que todos os produtos e serviços de informação para o Professor, sejam de uso e acesso fácil, com qualidade, de baixo custo, facilmente adaptável, de resposta rápida, seleccionável, de forma a aumentar a performance de utilização dessa informação, que ajudará ao bom funcionamento da organização. Estes produtos e serviços de informação têm regras e procedimentos específicos que se encontram devidamente estabelecidos no Regulamento Interno, embora na maior parte das vezes, isso não aconteça.

Tomando como exemplo a organização seleccionada para o estudo de caso, Escola Secundária José Belchior Viegas, esta não apresenta qualquer produto desenvolvido internamente na área das Tecnologias de Informação e Comunicação. Existe sim, um serviço disponibilizado a todos os actores da comunidade escolar, através de um nome de utilizador e palavra passe, que fornece acesso à Intranet Escolar e consequente Internet, com espaço personalizado para desenvolvimento de tarefas básicas para o desempenho das suas funções, como por exemplo, no âmbito de processamento de texto electrónico.

8.1.6. Utilização da informação pelo Professor na Escola Secundária Pública

No caso específico do Professor da Escola Secundária Pública, este deve dispor da informação oportuna em tempo útil, saber usar a informação para agir, e saber qual a melhor forma de agir. Conjugando o ter, o saber usar e o saber para que usar, o Professor terá obviamente uma elevada performance no seu desempenho dentro da organização.

Na generalidade, todos os Professores, apresentam aptidões para realizar uma boa utilização da informação designada essencial, porque toda essa informação é



disponibilizada em papel. Alguns problemas são colocados quando essa informação não é fornecida atempadamente, ou então, na própria acção de utilização da informação, onde são obrigados a utilizar as Tecnologias de Informação e Comunicação como suporte à criação/consulta de alguns documentos, e neste campo, ainda existe um número considerável de Professores que apresentam dificuldades, falta de competências/formação nesta área.

8.1.7. Comportamento adaptativo do Professor na Escola Secundária Pública

Considera-se este comportamento como ponto de partida, ou seja, o momento em que a informação é criada através das acções da Escola Secundária Pública, que vão interagir com as de outras Escolas e sistemas para alterarem o meio ambiente, gerando novas mensagens e nova informação.

No estudo de caso, é aplicado um inquérito aos Professores da Escola Secundária José Belchior Viegas, procurando obter conclusões sobre a importância da função informativa na organização.

V - Estudo de Caso: A Função Informativa na Escola Secundária José Belchior Viegas

Através da pesquisa bibliográfica realizada, desenhou-se um quadro de referência sobre o modo de olhar actualmente uma organização, neste caso concreto, um estabelecimento de Ensino Secundário Público. Tendo em consideração o seu enquadramento em Portugal, procura-se entender o papel/função/gestão da informação, na realidade da Escola Secundária José Belchior Viegas⁶⁹ (São Brás de Alportel - Algarve), nas suas diferentes fases e dimensões.

Assim, procura-se perceber como é que a organização se entende, estrutura, organiza e funciona, para analisar de que modo é que a informação primária é importante para o desempenho do(s)/a(s) cargo(s)/função(ões) exercido(s)/a(s) pelos actores intervenientes, que asseguram as Funções Gestionária, Administrativo – Funcional e Pedagógico – Didáctica, na ESJBV. Desta forma, procura-se identificar soluções para as carências e problemas encontrados nos recursos informacionais da organização.

1. Metodologia da Investigação

Uma vez que o estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo (Gil, 1994), conduziu-se o presente estudo através de diversos métodos de recolha de dados:

- **Análise Documental**, com o propósito de obter a caracterização e a compreensão das principais funções desempenhadas no estabelecimento de Ensino Secundário Público em análise;
- **Observação participante**, técnica que funciona como complemento dos inquéritos e da análise documental para compreensão do funcionamento da estrutura Organizacional da Escola Secundária Pública;
- **Aplicação de inquéritos**, técnica privilegiada para analisar, mediante as respostas dos colaboradores, de que modo é que a informação primária é considerada importante na ESJBV.

⁶⁹ Escola Secundária José Belchior Viegas, que daqui em diante, será designada por ESJBV

2. Caracterização da Organização

Durante vários anos o Ensino de São Brás de Alportel esteve a cargo de Professores/explicadores de boa vontade que, muitas vezes nas suas próprias casas, recebiam e, carinhosamente, ensinavam todos quantos desejavam saber mais e preparavam-se para voos mais altos na sua organização. Este tipo de "ensino caseiro" seria o embrião do futuro Colégio de São Brás.

Em 1958 o número de alunos era de 62, o que já justificava um edifício com condições para receber todos os que desejassem continuar os seus estudos. Nesta altura, o grupo de Professores que até aqui ensinava os jovens Sambrazenses, foi contactado pela Bernardete Romeira, natural de Olhão, que já tinha nesta Vila um Colégio em funcionamento, em parceria com seu marido Belchior, natural de São Brás de Alportel. Este casal, conhecedor da realidade estudantil Sambrazense, fez várias averiguações sobre a viabilidade da constituição de um futuro Colégio e, contactado o Ministério da Educação e aceites as condições, a construção do edifício iniciou-se em 1959. No ano lectivo de 1961/62 nascia o novo Colégio, situado na estrada São Brás de Alportel/Loulé, à saída da vila, com uma arquitectura moderna para a altura. O Colégio era constituído por sete salas de aula normais, Laboratório, Ginásio, Sala Polivalente, Anfiteatro, Refeitório e Instalações de Apoio.

O novo Colégio que veio a designar-se de Externato de São Brás, vulgarmente chamado Colégio da D. Bernardete, obteve em 1980, o paralelismo pedagógico.

Adquiriu, conseqüentemente, a independência administrativa e a possibilidade de proporcionar estágio aos seus Professores. Os alunos passaram a ter direito ao ensino gratuito e a efectuar exames na sua terra. Em São Brás de Alportel, será uma excepção encontrar algum ex-estudante que não tenha frequentado este estabelecimento.

A Directora e proprietária, Bernardete, incutiu em todos os seus alunos o sentido da disciplina e da necessidade do saber, sendo recordada pela sua forte personalidade.

Este estabelecimento de ensino teve as suas portas abertas até ao ano de 1993, data em que o Ministério da Educação e a proprietária entraram em negociações que viriam a resultar na aquisição do Externato pelo referido organismo no dia 28 de Janeiro, pelo valor de 120 mil contos.

Posteriormente, o Ministério da Educação elaborou o projecto de remodelação do edifício, cujas principais alterações consistiram essencialmente no seguinte:

- Criação de três laboratórios: Química, Biologia e Informática;

- Remodelação de toda a instalação eléctrica;
- Readaptação de uma sala do rés-do-chão para convívio de Professores;
- Reestruturação de toda a cave onde foram criadas uma sala de convívio de alunos, uma cozinha, um bufete e uma papelaria;
- Recuperação dos balneários no exterior;
- Construção de campos de jogos e arruamentos exteriores;
- Substituição de todas as carpintarias;
- Execução de pintura geral do edifício;
- Aquisição de mobiliário e equipamento para todas as salas de aula e instalação de apoio.

Todas estas obras estiveram a cargo da Direcção Regional de Educação do Algarve e importaram em cerca de 103 mil contos.

Pela Portaria nº 419/96, de 28 de Agosto, foi oficialmente criada a Escola Secundária de São Brás de Alportel, na qual se iniciaram as aulas no dia 20 de Setembro de 1996, e mais tarde, pelo Despacho n.º22132/2000, de 2 de Novembro, passou a designar-se por Escola Secundária José Belchior Viegas.

A vila de São Brás de Alportel tem hoje dois estabelecimentos de ensino oficial, a Escola E.B. 2,3 Poeta Bernardo de Passos e a ESJBV que garantem a todos os jovens Sambrazenses um ensino de qualidade em que Professores, alunos e funcionários formam uma "*grande família*" contribuindo para o enriquecimento humano e cultural de todos os que a frequentam.

Seguidamente, caracteriza-se a ESJBV através do modelo proposto/descrito nos pontos 7.3.1. e 7.3.2., do Capítulo IV, fundamentado pela proposta desenhada por Neves (2002), realizando-se a análise da organização através de duas dimensões: externa e interna.

2.1. Dimensão Externa

Para uma organização ser considerada eficaz, deverá responder de forma conveniente/estável às necessidades do presente e planejar/assegurar o futuro.

Para certeza do bom funcionamento deste duplo desafio, a ESJBV, como organismo do Estado, deverá considerar as orientações políticas e a evolução das necessidades e

expectativas do seu público-alvo/sistema objecto de intervenção, a população escolar do concelho de São Brás de Alportel, baseando-se numa cultura de competências com uma lógica administrativa para cumprir os objectivos propostos.

Para identificar a relação da organização com o ambiente, considera-se as respostas para as seguintes questões: Onde?, Para Quê?, Como?, Com Quem?, Com que Limites?, e Face a que Padrões?.

2.1.1. Onde?

O Sistema Objecto de Intervenção da Escola é a população escolar do concelho de São Brás de Alportel:

- Com as condições necessárias à frequência do Ensino Secundário optando por um curso predominantemente orientado para o prosseguimento de estudos (CSPOPE)⁷⁰, apresentando a Escola a oferta dos Cursos de Carácter Geral Científico Natural, Económico – Social e Humanidades;
- Com as condições necessárias à frequência do Ensino Secundário optando por um curso predominantemente orientado para a vida activa, apresentando a Escola a oferta dos Cursos 10º Profissionalizante Assistente Administrativo e Auxiliar de Acção Médica;
- Que já não se encontra na idade normal de frequência dos ensinos básico e secundário, e que não teve oportunidade e/ou vontade de se enquadrar no sistema de educação escolar na idade normal de aprendizagem, através do Ensino Secundário Recorrente por Unidades Capitalizáveis⁷¹, apresentando a Escola a oferta dos Cursos de Carácter Geral, Técnico de Contabilidade e Técnico de Secretariado.

2.1.2. Para Quê?

Considerando o Sistema Objecto de Intervenção da ESJBV dividido em três áreas, analisa-se a finalidade/objectivo a que se pretende dar resposta para obter os resultados desejados em cada uma das áreas.

⁷⁰ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 11., Tipos de Cursos

⁷¹ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 12., Ensino Recorrente de Adultos

Para a população do concelho de São Brás de Alportel que desfruta das condições necessárias para frequência do Ensino Secundário Diurno, a ESJBV apresenta como finalidade a execução dos objectivos para o Ensino Secundário, baseando-se na Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, artigo 9º⁷².

Para cumprir todos os objectivos que são apresentados pela Lei de Bases do Sistema Educativo, a ESJBV recorre ao seu Projecto Educativo, onde são definidas as bases de implementação para cumprimento da sua missão, abrangendo todo o Sistema Objecto de Intervenção:

- Ajustar a orientação vocacional e profissional à realidade sócio – económica da região e às expectativas dos alunos;
- Incrementar o sucesso escolar mantendo os níveis de exigência adequados aos exames nacionais;
- Promover actividades culturais e educativas de modo a diversificar o interesse dos alunos;
- Desenvolver os valores de consciência crítica e da cultura em geral.

Para a população escolar que reúne as condições necessárias à frequência do Ensino Secundário, optando por um curso predominantemente orientado para a vida activa, como os Cursos 10º Profissionalizante Assistente Administrativo e Auxiliar de Acção Médica, a ESJBV proporciona uma qualificação profissional que possibilita ao aluno, de forma sustentada, o ingresso no mercado de trabalho.

Os Cursos do 10º Ano Profissionalizante conferem um certificado de qualificação profissional de nível 2 e equivalência ao 10.º ano de escolaridade, nos seguintes moldes:

- Aos alunos que ingressem nos cursos com o 9.º ano de escolaridade concluído, ou com frequência do 10.º ano, é atribuído um certificado de qualificação profissional de nível 2 e equivalência ao 10.º ano de escolaridade;
- Aos alunos que ingressem nos cursos com o 10.º ano de escolaridade concluído ou com habilitação superior a esta, é atribuído um certificado de qualificação profissional de nível 2.

O objectivo para a última área do Sistema Objecto de Intervenção da ESJBV, Ensino Secundário Recorrente por Unidades Capitalizáveis, é assegurar uma nova oportunidade

⁷² Ver Anexo IV (Legislação), ponto 16., Objectivos dos estabelecimentos de Ensino Secundário Públicos em Portugal

de aprendizagem à população que reúna as condições de acesso, que por motivos diversos, não obtiveram aproveitamento em circunstâncias normais. Assim, poderão obter diplomas / certificados de habilitações equivalentes aos do sistema regular de Ensino Secundário Público (12º ano, com possibilidade de acesso ao Ensino Superior), que ajudarão, entre outras coisas, na progressão profissional.

Sintetizando os objectivos citados anteriormente para cada uma das áreas do Sistema Objecto de Intervenção da ESJBV, obtemos a missão da organização:

A Escola Secundária José Belchior Viegas tem como missão o desenvolvimento e formação integral de todos os seus membros, com especial destaque para os alunos, contribuindo de forma marcante para a melhoria da educação, da cultura e da qualidade de vida da comunidade local, regional, nacional e internacional., (Regulamento Interno da Escola Secundária José Belchior Viegas, 2004).

2.1.3. Como?

Para atingir as finalidades descritas no ponto anterior para cada área do Sistema Objecto de Intervenção, a Escola pretende, a curto prazo, assumir as seguintes acções:

- Implementar os Cursos Tecnológicos de Informática e de Artes, no ano lectivo 2004/2005, aquando da entrada em vigor da Reforma do Ensino Secundário;
- Aumentar o número de alunos com a abertura dos novos Cursos;
- Criar protocolos com empresas promotoras de Cursos EFA⁷³, que são coordenadas pela DGFV – Direcção Geral de Formação Vocacional do Ministério da Educação⁷⁴, com o objectivo de rentabilizar o espaço escolar, através do aluguer de salas para funcionamento destes cursos;

⁷³ Cursos EFA: oferta integrada de Educação e Formação para públicos adultos, com idade igual ou superior a 18 anos, que possuam baixos níveis de escolaridade e de qualificação profissional, que proporcionam uma dupla certificação escolar e profissional, correspondendo, nesta fase, à escolaridade básica de nove, seis ou quatro anos e aos níveis II e I de qualificação profissional

⁷⁴ DGFV: serviço central do Ministério da Educação (ME) que desempenha funções de concepção da componente pedagógica e didáctica do sistema educativo relativamente à política de formação vocacional, incluindo a certificação das qualificações, a coordenação e o acompanhamento da sua concretização

- Elaborar candidaturas para os Cursos de Especialização Tecnológica (CET)⁷⁵, que conferem um Diploma de Especialização Tecnológica (DET) e qualificação profissional de nível 4;
- Criar protocolos com empresas visando a oferta de estágios para os alunos que frequentam os Cursos 10º Profissionalizante;
- Criar um Centro de Aprendizagem para os alunos, procurando ultrapassar dificuldades de aprendizagem a nível disciplinar, métodos de trabalho e de estudo, bem como, visando ajudá-los na realização de tarefas ou aprofundamento de conhecimentos;
- Implementação do software PRODESIS, que representa um livro de ponto electrónico para as diversas turmas existentes, facilitando a gestão da informação das mesmas.

Segundo Neves (2002), pode-se entender por *missão* da Escola as respostas às três questões anteriores (Sistema Objecto, finalidade e papel específico), permitindo caracterizar a razão de ser última da ESJBV. Constitui, assim, uma parte da identidade da Escola, constituída pela população escolar do concelho de São Brás de Alportel, dividida em três áreas distintas, com finalidades específicas e uma comum: ter como resultado o sucesso dos alunos.

2.1.4. Com quem?

Para alcançar a finalidade a que se propõe, a ESJBV conta com o contributo de:

- Alunos: Público – alvo e parte indispensável de todo o Sistema Educativo⁷⁶, sobre o qual incide a concretização dos objectivos propostos pela organização. Para além de serem considerados como destinatários da razão de ser da Escola, actuam igualmente, como actores internos participantes/intervenientes;
- Encarregados de Educação: Responsáveis pela frequência assídua das aulas e das actividades escolares dos educandos. Deverão igualmente, envolver-se na vida escolar através da Associação dos Encarregados de Educação que deve

⁷⁵ CET: cursos que proporcionam uma formação pós-secundária não superior e visam, entre outras finalidades, promover um percurso formativo que integre os objectivos de qualificação e inserção profissional, permitindo também o prosseguimento de estudos

⁷⁶ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 13., Sistema Educativo

concretizar-se através da organização e da colaboração em iniciativas visando a promoção da melhoria da qualidade e da humanização das Escolas, em acções motivadoras de aprendizagens, da assiduidade dos alunos e em projectos de desenvolvimento sócio - educativo da Escola;

- Câmara Municipal de São Brás de Alportel: Apoia a Escola nas visitas de estudo (fornecendo os meios de transporte com desconto), disponibiliza os serviços de electricistas, canalizadores e jardineiros quando necessário, assegura o transporte escolar para os alunos realizarem a sua deslocação casa – ESJBV – casa, bem como, verbas monetárias para equipar a Escola;
- GNR: Assegura o nível de segurança na Escola através do projecto “*Escola Segura*”, e transporta os Exames Nacionais do Ensino Secundário entre a ESJBV e o Agrupamento de Exames, cuja sede é na cidade de Faro;
- Comunidade: Segundo o Regime de Autonomia, Administração, e Gestão dos Estabelecimentos da Educação Pré – Escolar e dos Ensinos Básicos e Secundário⁷⁷, cada vez mais, existe uma política escolar de abertura à comunidade envolvente, através do estabelecimento de contactos com o exterior de forma a possibilitar uma resposta de qualidade a todos os desafios propostos;
- Fábrica de Soluções: Empresa privada de recursos informáticos responsável pela manutenção da Intranet da Escola;

2.1.5. Com que Limites?

Não existe nenhuma organização do Estado que consiga actuar de forma totalmente autónoma, muito menos uma organização como a ESJBV, que encontra-se fortemente regulamentada por legislação de todo o tipo, além de estar sujeita a constantes inspecções efectuadas pela Inspeção-Geral de Educação do Ministério da Educação.

No início de cada ano lectivo é elaborado um orçamento pelo Conselho Executivo representando as necessidades sentidas pela organização, pena que o orçamento não seja totalmente correspondido pela instância superior, Ministério da Educação, implicando a selecção de prioridades dentro das necessidades, as quais provocam sempre limitações na execução dos objectivos propostos.

⁷⁷ Ver Anexo IV (Legislação), ponto 15., Regime de Autonomia das Escolas

Impõem-se como grandes áreas de limitações da Escola:

- As orientações políticas educativas do Ministério da Educação;
- A legislação da Administração Pública;
- A legislação do sistema educativo;
- A legislação dos regimes das carreiras docentes e não docentes;
- O orçamento disponibilizado pelo Estado à Escola;

2.1.6. Face a que Padrões?

O principal quadro de referência da Escola é o facto de ser composto por um quadro docente e não docente estável, proporcionando aos alunos, um acompanhamento regular e homogéneo no seu percurso pelo Ensino Secundário Público.

Os resultados escolares rondam os 50% de classificações positivas/negativas, que, como é óbvio, obriga a ESJBV a procurar estratégias para aumentar o desejado sucesso escolar dos seus alunos.

A ESJBV tentou abrir um curso 10º Profissionalizante de Operador de Cortiça, após excelente iniciativa proposta por empresários do concelho (fortemente influenciado pela produção/tratamento de cortiça), que garantiam aos alunos postos de trabalho após terminarem o curso. A ideia era boa, mas não resultou, pois o curso não obteve as inscrições desejadas e não se realizou.

Para apreciar o estado do sistema que é objecto de intervenção e que influencia a fixação de objectivos estratégicos, representativos do estado mais desejável/possível, considera-se os seguintes aspectos como padrões de referência:

- Corpo docente estável (34 Professores do Quadro de Nomeação Definitiva e 12 contratados, no ano lectivo 2003/2004);
- Corpo de pessoal administrativo estável (5 efectivos e 1 contratado);
- Corpo de pessoal Auxiliar de Acção Educativa, guardas-nocturnos e cozinheiras, estável (12 efectivos e 8 contratados);
- Resultado de Muito Bom na inspecção efectuada no início do presente ano lectivo 2003/2004 pela Inspeção Geral de Educação do Ministério da Educação.
- Procura-se assinar protocolos com empresas da região, no sentido de obter estágios para os Alunos que frequentam os Cursos 10º Profissionalizante;

- Protocolo com o Jornal “*Sambrazense*”, que disponibiliza uma página para a Escola colocar informação;
- Parque informática (para além dos dois laboratórios de informática, a ESJBV tem um computador pessoal em cada sala de aula);
- Auditório para cem pessoas, com sistema “*Home-Video Cinema*” com sistema DVD e videoprojector;
- Rede informática com bom nível de utilização/segurança (Intranet dividida em dois domínios: Alunos e Professores/Secretaria).

De entre as funções do sistema educativo e da ESJBV, enquanto instância educativa cumprindo o mandato que a sociedade lhe atribui, foram definidas em Conselho Pedagógico, e registadas no Projecto Educativo da ESJBV, como prioritárias a consecução dos seguintes padrões:

- Valorizar os actores da comunidade educativa;
- Desenvolver processos de reforço de auto – estima, pessoal e organizacional;
- Construir e tornar evidente a identidade da ESJBV, através de um maior investimento de todos, com vista a obter-se uma melhoria dos resultados educativos (académicos e de formação pessoal/social);
- Combater o isolamento e criar autonomia em termos de formação de docentes e não docentes;
- Incentivar o trabalho em equipa com vista a um percurso coerente e comum;
- Criar uma bolsa de cursos (Tecnológicos, Profissionais e/ou Profissionalizantes) visando o saber - fazer necessário para o progresso da comunidade;
- Promover a implementação de estratégias promotoras de sucesso;
- Promover o desenvolvimento de competências e atitudes coerentes com a assunção de uma cidadania responsável;
- Favorecer a articulação entre a Escola, a família e outros agentes comunitários bem como a participação destes nas actividades escolares e a fruição dos recursos disponíveis;
- Optimizar os serviços e outras estruturas para a comunidade;
- Adequar os espaços da escola às necessidades reais;
- Dar visibilidade exterior/afirmação da Escola na comunidade local;
- Alargar os horizontes da comunidade, através da divulgação de cultura;

- Gerir os recursos disponíveis existentes e a criar, inclusivamente pela transformação das limitações em recursos.

2.2. Dimensão Interna

O Regulamento Interno, é o documento oficial que regulamenta a organização e funcionamento interno da ESJBV, dando para isso cumprimento ao estabelecido pelo Decreto - Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril.

As especificidades da ESJBV determinam que o Regulamento Interno assuma características que as contemplem, sem deixar de atender ao respeito pelos princípios e valores fundamentais do País e da Comunidade em que a ESJBV se insere.

Ao mesmo tempo, o Regulamento Interno deverá assumir um papel regulador da convivência e do trabalho de todos os que pertencem, de uma forma ou de outra, à ESJBV, e do relacionamento desta com os meios envolventes contextual e transaccional.

Aprovado pela Assembleia Constituinte da ESJBV como um dos marcos fundamentais do arranque de um novo modelo e, esperando-se, de uma nova prática da Gestão Escolar, o Regulamento Interno deve ser entendido como um documento aberto e em permanente evolução, acompanhando assim a dinâmica própria de uma instituição em que os mais importantes activos são os indivíduos que dela fazem parte, eles próprios em permanente crescimento e enriquecimento.

A vida escolar, desenvolvida com base no conjunto de normativos que constituem o Regulamento Interno, determinará forçosamente a sua permanente melhoria e consolidação.

É esse o sentido da construção e aprovação do Regulamento Interno da ESJBV: contribuir para uma melhor prática educativa, um desenvolvimento sustentado do potencial humano e científico dos alunos, funcionários, Professores e demais actores das Comunidades Educativa e Sambrazense, tornando a ESJBV e o Concelho, espaços pluridimensionais de cada vez melhor Qualidade de Vida, entendida na sua perspectiva mais globalizante.

O Regulamento Interno define as normas da ESJBV no que diz respeito aos órgãos de gestão e administração, às diferentes estruturas de orientação educativa, aos serviços especializados de apoio educativo, às estruturas e serviços escolares, aos direitos e

deveres dos membros da comunidade educativa, ao regime disciplinar dos alunos, ao Ensino Secundário Recorrente e às visitas de estudo⁷⁸.

Considerando a visão da proposta descrita no ponto 7.3.2. do Capítulo IV, descreve-se o funcionamento interno da ESJBV, organização enquanto aparelho, considerando-se a articulação das três funções essenciais:

- **Função Gestionária**, que comanda a ESJBV e é responsável pelo seu funcionamento e desenvolvimento;
- **Função Administrativo - Funcional**, responsável por garantir os recursos e apoio administrativo necessários e adequados às finalidades e objectivos definidos pela ESJBV;
- **Função Pedagógico - Didáctica**, que transforma de forma energética, a matéria prima em produto (bem ou serviço), sendo responsável pelas operações que concretizam as finalidades e objectivos últimos da ESJBV.

2.2.1. Função Gestionária

Na ESJBV, a função gestionária é assegurada pela Assembleia, Direcção Executiva, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo.

2.2.1.1. Assembleia

A Assembleia é o órgão de administração e gestão da Escola responsável, perante a administração educativa, pela definição das linhas orientadoras das actividades da ESJBV com respeito pelos princípios consagrados na Constituição da República e na Lei de Bases do Sistema Educativo.

Segundo o ponto 2.3. do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções deste órgão, são:

⁷⁸ Ver Anexo V, Organograma da Escola Secundária José Belchior Viegas

Quadro 9 – Funções da Assembleia

Principais Funções
Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros docentes
Aprovar o Projecto Educativo da ESJBV, e acompanhar/avaliar a sua execução
Aprovar o Regulamento Interno da ESJBV
Emitir parecer sobre o Plano Anual de Actividades, verificando a sua conformidade com o Projecto Educativo
Apreciar os relatórios periódicos e o relatório final de execução do Plano Anual de Actividades
Aprovar as propostas de contratos de autonomia, ouvido o Conselho Pedagógico
Definir linhas orientadoras para a colaboração do orçamento
Apreciar o relatório de contas da gerência
Apreciar os resultados dos processos de avaliação interna da ESJBV
Promover e incentivar o relacionamento com a Comunidade Educativa
Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas na lei e no Regulamento Interno da ESJBV
Requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento da instituição educativa, e de lhes dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do Projecto Educativo e ao cumprimento do Plano Anual de Actividades
Designar uma comissão de três dos seus membros, encarregue de proceder à verificação da constituição das listas, bem como do apuramento final dos resultados da eleição
No cumprimento do nº4 do artigo 10 do Decreto Lei 115/ 98, de 4 de Maio, o Presidente da Assembleia redige e manda imediatamente afixar no átrio da ESJBV, edital onde constem os resultados e deliberações relativas aos actos eleitorais, remetendo em simultâneo cópia ao Director Executivo
Dos resultados eleitorais pode ser interposto recurso no prazo de cinco dias, com efeitos suspensivos, dirigido ao Director Regional de Educação do Algarve

2.2.1.2. Direcção Executiva

A Direcção Executiva é assegurada por um Conselho Executivo, que é o órgão de administração e gestão da Escola nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.

Perante este plano de administração e gestão, e segundo o ponto 3.2. do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções deste órgão, são:

Quadro 10 – Funções do Conselho Executivo

Principais Funções
Elaborar e submeter à aprovação da Assembleia o Projecto Educativo da ESJBV
Elaborar e submeter à aprovação da Assembleia o Regulamento Interno da ESJBV
Elaborar e submeter à aprovação da Assembleia as propostas de celebração de contratos de autonomia
Definir o regime de funcionamento da ESJBV
Elaborar o projecto de orçamento, de acordo com as linhas orientadoras definidas pela Assembleia
Elaborar o Plano Anual de Actividades e aprovar o respectivo documento final, de acordo com o parecer vinculativo da Assembleia
Elaborar os relatórios periódicos e final de execução do Plano Anual de Actividades
Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários
Distribuir o serviço docente e não docente
Designar os directores de turma
Planear e assegurar a execução das actividades no domínio da acção social escolar
Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como outros recursos educativos
Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras Escolas e instituições de formação, autarquias e colectividades
Proceder à selecção e recrutamento de pessoal docente e não docente, salvaguardando o regime legal de concursos
Definir critérios para a distribuição de créditos horários

O Regimento Interno do Conselho Executivo fixa as funções e competências a atribuir a cada um dos seus membros, as regras relativas à sua organização e funcionamento interno, nos primeiros 30 dias a seguir ao início dos respectivos mandatos.

Estas disposições devem subsistir até ao termo do mandato e dispõem designadamente em matéria de:

- Coordenação/presidência;
- Reunião (periodicidade, assiduidade, convocatória, quorum, organização dos trabalhos e actas);
- Distribuição de funções;
- Deliberação (votação: forma e maioria exigível).

2.2.1.3. Conselho Pedagógico

O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e orientação educativa da ESJBV, nomeadamente nos domínios pedagógico e didáctico, de orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.

Segundo o ponto 4.3. do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções deste órgão, são:

Quadro 11 – Funções do Conselho Pedagógico

Principais Funções
Eleger o Presidente de entre os docentes que o integram
Apresentar propostas para a elaboração do Projecto Educativo e do Plano Anual de Actividades e pronunciar-se sobre os respectivos projectos
Pronunciar-se sobre a proposta de Regulamento Interno
Pronunciar-se sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia
Elaborar o Plano de Formação e actualização do pessoal docente e não docente, em articulação com o respectivo Centro de Formação da associação de Escolas e acompanhar a respectiva execução
Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos
Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas
Definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar
Adoptar os manuais escolares, ouvidos os Departamentos Curriculares e os Grupos Disciplinares
Propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito da Escola e em articulação com instituições ou estabelecimentos de Ensino Superior vocacionados para a formação e a investigação
Incentivar e apoiar iniciativas de índole formativa e cultural
Definir os critérios gerais a que devem obedecer a elaboração dos horários e constituição de turmas
Definir os requisitos para a contratação de pessoal docente e não docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável
Intervir, nos termos do Decreto Regulamentar n.º 11/98 de 15 de Maio, artigo 9º, no processo de avaliação do desempenho dos docentes
Proceder ao acompanhamento e avaliação da execução das suas deliberações e recomendações

2.2.1.4. Conselho Administrativo

O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo–financeira da ESJBV, nos termos da legislação em vigor.

Segundo o ponto 14.3. do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções deste órgão, são:

Quadro 12 – Funções do Conselho Administrativo

Principais Funções
Aprovar o projecto de orçamento anual da ESJBV, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pela Assembleia
Elaborar o relatório de contas de gerência
Autorizar a realização de despesas e o respectivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira da ESJBV
Zelar pela actualização do cadastro patrimonial da ESJBV
Exercer as demais competências que lhe estão legalmente cometidas
Reunir ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que o Presidente convoque o Conselho, por sua iniciativa ou a requerimento de qualquer dos restantes membros

2.2.2. Função Administrativo - Funcional

Responsável por assegurar o apoio administrativo e os recursos humanos, financeiros, materiais, organizacionais e informacionais, necessários e adequados às finalidades e objectivos definidos pela ESJBV. Independentemente da forma como actua, esta função pressupõe normalmente um órgão/serviço gestor, mas pressupõe, também, outros contributos, pois quando se desenvolve trabalho visando a função ou subfunção, participa-se no sistema, qualquer que seja o papel dominante esperado da estrutura e/ou pessoa em causa e responsável pela devida execução da função.

2.2.2.1. Apoio Administrativo

Assegurado pela Secretaria e constituída pelos Funcionários Administrativos, os quais, não devem limitar-se às suas funções específicas, mas integrar-se no processo educativo como elementos da ESJBV, colaborando com Professores e prestando apoio aos alunos. Segundo o ponto 4. do Capítulo III, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções do Funcionário Administrativo, são:

Quadro 13 – Funções do Funcionário Administrativo

Principais Funções
Manter actualizado o serviço de informações a distribuir pelo pessoal docente e não docente
Prestar informações correctas, sempre que solicitados para o efeito
Zelar pelo cumprimento do disposto no Regulamento Interno
Manter uma atitude de cooperação com os colegas
Exercer dignamente as funções do serviço público, devendo atender com correcção todos os que a ele recorram
Impedir a presença de estranhos que, pelo seu comportamento, possam perturbar o bom andamento da vida escolar

A Secretaria assegura estas funções através da articulação de seis secções, devidamente coordenadas pelo Chefe de Secretaria, com as seguintes finalidades:

- Secção de Pessoal: assegura a função de gestão da informação do pessoal docente e não docente;
- Secção dos Alunos: responsável pela função de gestão da informação relacionada com os processos dos alunos;
- Secção do SASE: garante as funções de gestão da informação relacionadas com os serviços de Acção Social Escolar dos alunos;
- Secção da Tesouraria: tem como função gerir a informação referente a pagamentos e recebimentos de valores monetários de operações que envolvam a ESJBV;
- Secção do Expediente: assegura a gestão da informação relacionada com a correspondência recebida e enviada na Escola;
- Secção de Contabilidade: executa as tarefas contabilísticas da ESJBV.

2.2.2.2. Recursos Humanos e Organizacionais

2.2.2.2.1. Secções

Com o auxílio da secretaria, o Conselho Executivo é o órgão que assegura a gestão dos recursos humanos e as formas de organização do trabalho da ESJBV, distribuindo o serviço pelos Professores e Auxiliares de Acção Educativa. Para execução de funções

específicas necessárias para a ESJBV, o Conselho Executivo nomeia e conta com o auxílio da:

- Secção de Avaliação de Professores: grupo de Professores nomeados pelo Conselho Pedagógico, para efectuarem a avaliação dos relatórios de actividades dos Professores, visando a passagem de escalão (progressão na carreira) dos mesmos;
- Secção de Avaliação de Alunos: elabora um estudo estatístico sobre o aproveitamento dos alunos no final de cada período lectivo;
- Secção de Formação: efectua o levantamento de necessidades de formação do pessoal docente e não docente, procurando satisfazer as mesmas através de propostas efectuadas perante o Centro de Formação de Professores dos Concelhos de Faro e São Brás de Alportel;
- Secção de Eventos: Promove o bom ambiente na Escola, organizando eventos para a comunidade escolar com o objectivo de consolidar e melhorar um clima social agradável;
- Coordenador de Projectos: orienta e coordena os projectos da ESJBV com a finalidade de desenvolver competências no âmbito do conhecimento/saberes e motivação, na área extra-curricular dos alunos;

2.2.2.2.2. Departamentos Curriculares

Os Departamentos Curriculares são estruturas de Orientação Educativa no âmbito da Escola, subordinadas ao Conselho Pedagógico com Regimento próprio.

Segundo o ponto 5 do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções destes órgãos, são:

Quadro 14 – Funções dos Departamentos Curriculares

Principais Funções
Coordenar e apoiar a actividade científica e pedagógica dos docentes, que neles estejam integrados
Articular curricularmente os respectivos grupos e áreas disciplinares
Elaborar e aprovar o respectivo Regimento Interno, nos primeiros 30 dias a seguir ao início do respectivo mandato

Os Departamentos Curriculares existentes na ESJBV, são:

- Departamento de Línguas, a que pertencem os Grupos Disciplinares 8ºA, 8ºB e 9º;
- Departamento de Ciências Sociais e Humanas, a que pertencem os Grupos Disciplinares 6º, 10ºA, 10ºB, 11ºA, e Educação Moral e Religiosa Católica e Outras Confissões;
- Departamento de Ciências Exactas e da Natureza, a que pertencem os Grupos Disciplinares 1º, 4ºA, 4ºB e 11ºB;
- Departamento de Tecnologias, a que pertencem os Grupos 12ºC e 39º;
- Departamento de Educação Física, a que pertence o Grupo de Educação Física.

Por criação e/ou alteração de cursos, designadamente pelo surgimento na estrutura da ESJBV de novos grupos disciplinares, podem ser criados novos Departamentos ou reestruturados os existentes.

Cada Departamento Curricular é chefiado por um docente do Quadro de Nomeação Definitiva, eleito entre todos os Professores pertencentes a cada Departamento.

2.2.2.2.3. Grupos Disciplinares

Os Grupos Disciplinares são os que constam da organização do Ensino Secundário e existem em actividade na ESJBV, o 1º, 4ºA, 4ºB, 6º, 8ºA, 8ºB, 9º, 10ºA, 10ºB, 11ºA, 11ºB, 12ºC, 39º, Educação Física e Educação Moral e Religiosa Católica⁷⁹.

Dos Grupos Disciplinares fazem parte todos os docentes neles colocados e em exercício de funções.

Cada Grupo Disciplinar é coordenado pelo respectivo Delegado, eleito de entre os docentes a ele pertencentes para mandato de três anos.

Segundo o ponto 6 do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções dos Grupos Disciplinares, são:

⁷⁹ Ver Anexo VII, Grupos Disciplinares da ESJBV

Quadro 15 – Funções dos Grupos Disciplinares

Principais Funções
Coordenar a actividade científico - pedagógica no âmbito das disciplinas e currículos leccionados pelos docentes do Grupo
Elaborar e aprovar os documentos internos de orientação das actividades de leccionamento das disciplinas
Elaborar o respectivo Regimento Interno, nos primeiros 30 dias a seguir ao início do respectivo mandato

2.2.2.2.4. Conselho de Directores de Turma

O Conselho Executivo promove, quando se justificar, uma reunião em que os Directores de Turma elegem entre si o Coordenador que é seu representante no Conselho Pedagógico, com um mandato de três anos.

O Coordenador dos Directores de Turma entra em funções após a homologação do resultado das eleições pelo Conselho Executivo.

Segundo o ponto 7.4. do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, o Conselho de Directores de Turma tem reuniões ordinárias e extraordinárias. Reúne-se ordinariamente:

- Duas vezes por período, sendo uma para acerto de critérios com vista às reuniões de apuramento do aproveitamento e assiduidade dos alunos. A outra, no início de cada período escolar, para avaliação das reuniões dos Conselhos de Turma no final do período anterior, com os objectivos de:
 - definir medidas a tomar decorrentes dessa avaliação;
 - propor, preparar, dinamizar e promover a execução das orientações do Conselho Pedagógico, visando a formação dos Professores;
 - realizar acções que estimulem a interdisciplinaridade;
 - propor e planificar formas de actuação junto dos Pais e Encarregados de Educação;
- No princípio do ano lectivo, para preparação do mesmo e no fim do ano lectivo para avaliação do trabalho realizado.

Reúne-se extraordinariamente sempre que quaisquer assuntos de natureza pedagógica ou disciplinar o justifiquem.

2.2.2.2.5. Conselho de Turma

O Conselho de Turma é constituído pelo Director de Turma, Professores da Turma, Delegado de Turma (ou, na sua impossibilidade pelo Subdelegado de Turma), Representante dos Pais ou Encarregados de Educação, Representante dos Serviços de Psicologia e Orientação (quando estiverem em apreciação situações relativas a alunos com necessidades educativas, ou nos casos em que o Director de Turma considere necessária a presença desse representante).

Segundo o ponto 8.2. do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções deste órgão, são:

Quadro 16 – Funções do Conselho de Turma

Principais Funções
Assegurar o desenvolvimento do plano curricular aplicável aos alunos da turma, de forma integrada e numa perspectiva de articulação interdisciplinar
Desenvolver iniciativas no âmbito do Plano Anual de Actividades, nomeadamente através da apresentação, planificação, acompanhamento e avaliação de projectos de carácter interdisciplinar, em articulação com os Departamentos Curriculares
Detectar dificuldades, ritmos de aprendizagem e outras necessidades dos alunos, colaborando com os serviços de apoio existentes na ESJBV nos domínios psicológico e sócio-educativo
Colaborar em actividades culturais, desportivas e recreativas que envolvam os Alunos e a comunidade
Promover acções que estimulem o envolvimento dos Pais e Encarregados de Educação no percurso escolar do Aluno
Analisar situações de insucesso disciplinar ocorridas com alunos da turma e colaborar no estabelecimento das medidas de apoio que julgar mais ajustadas no quadro de um programa específico de intervenção
Propor aos órgãos da ESJBV com competência disciplinar as sanções a aplicar aos alunos
Avaliar os alunos, tendo em conta os objectivos curriculares definidos a nível nacional e as especificidades de cada Comunidade Educativa
Estabelecer, com carácter sistemático e contínuo, medidas relativas a apoios e complementos educativos a proporcionar a alunos, nomeadamente nos termos do plano de recuperação
Elaborar e avaliar o Plano Anual de Actividades da turma em articulação com o previsto no Plano Anual de Actividades da ESJBV
Apreciar os projectos de trabalho no âmbito do Plano Anual de Actividades, a serem presentes ao Conselho Pedagógico
Propor ao Director Executivo a exclusão da frequência por excesso de faltas dos alunos

2.2.2.2.6. Coordenador dos Directores de Turma

O Coordenador dos Directores de Turma é eleito de entre os Directores de Turma, considerando a sua competência na dinamização dos Projectos Educativos.

Segundo o ponto 10 do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções do Coordenador dos Directores de Turma, são:

Quadro 17 – Funções do Coordenador dos Directores de Turma

Principais Funções
Colaborar com os Directores de Turma e com os serviços de apoio existentes na ESJBV na elaboração de estratégias pedagógicas destinadas aos anos que coordena
Assegurar a articulação entre as actividades desenvolvidas com os Directores de Turma que coordena e as realizadas com cada Departamento Curricular, nomeadamente no que se refere à elaboração e aplicação de programas específicos integrados nas medidas de apoio educativo
Divulgar, junto dos referidos Directores de Turma, toda a informação necessária ao adequado desenvolvimento das suas competências
Apreciar e submeter ao Conselho Pedagógico as propostas do Conselho de Turma dos anos de escolaridade que coordena
Apresentar ao Conselho Pedagógico projectos a desenvolver
Colaborar com o Conselho Pedagógico na apreciação de projectos relativos a actividades de complemento curricular
Planificar, em colaboração com o Conselho de Directores de Turma que coordena, as actividades a desenvolver anualmente e proceder à sua avaliação
Apresentar ao Director Executivo, até 15 de Julho de cada ano, um relatório de avaliação das actividades desenvolvidas

2.2.2.2.7. Director de Turma

O Director de Turma é nomeado pelo Director Executivo de entre os Professores da turma.

Segundo o ponto 11.2. do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções do Director de Turma, são:

Quadro 18 – Funções do Director de Turma

Principais Funções
Promover junto do Conselho de Turma a realização de acções conducentes à aplicação do Projecto Educativo da ESJBV, numa perspectiva de envolvimento dos Pais e Encarregados de Educação e de abertura à Comunidade
Assegurar a adopção de estratégias coordenadas para os alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de actividades interdisciplinares, nomeadamente no âmbito do Plano Anual de Actividades
Promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos Professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos Alunos e fomentando a participação dos Pais e Encarregados de Educação na concretização de acções para orientação e acompanhamento
Promover a rentabilização dos recursos e serviços existentes na comunidade escolar e educativa, mantendo os Alunos e Encarregados de Educação informados da sua existência
Elaborar e conservar o processo individual do Aluno, facultando a sua consulta ao Aluno, Professores da Turma, Pais e Encarregados de Educação
Apreciar ocorrências de insucesso disciplinar, decidir sobre a aplicação de medidas imediatas no quadro das orientações do Conselho Pedagógico em matéria disciplinar, e solicitar ao Director Executivo a convocação extraordinária do Conselho de Turma
Assegurar a participação dos Alunos, Professores, Pais e Encarregados de Educação, na aplicação de medidas educativas decorrentes da apreciação de situações de insucesso disciplinar
Coordenar o processo de avaliação formativa e sumativa dos Alunos, garantindo o seu carácter globalizante e integrador, solicitando, se necessário, a participação dos outros intervenientes na avaliação, nomeadamente, o responsável do Serviço de Psicologia e Orientação e/ou o Director Executivo
Propor, na sequência da decisão do Conselho de Turma, medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respectiva avaliação através de relatório a efectuar pelos responsáveis
Apresentar anualmente ao Coordenador dos Directores de Turma, um relatório de avaliação das actividades desenvolvidas
Colaborar nos projectos de orientação educativa elaborados pelo Conselho Pedagógico
Promover um clima educativo positivo e resolver as situações que perturbem o adequado funcionamento das actividades educativas
Conhecer individualmente os Alunos das Turmas a seu cargo, e as relações entre eles, de modo a poder promover e acompanhar o seu desenvolvimento
Acompanhar a integração dos Alunos na Turma
Resolver os conflitos entre os Alunos
Detectar os casos de Alunos que requeiram acompanhamento especial
Promover a eleição do Delegado e Subdelegado de Turma
Promover a cooperação e o trabalho de equipa entre todos os Professores da Turma
Promover a informação recíproca sobre todos os assuntos relativos aos Alunos a seu cargo
Recolher e veicular todas as informações necessárias respeitantes aos seus Alunos
Receber os Encarregados de Educação semanalmente
Solicitar a sua colaboração para a realização de actividades educativas com os alunos a seu cargo
Recolher e registar dados e informações sobre os Alunos e respectivas famílias

Expedir avisos e correspondência para os Encarregados de Educação
Fazer o registo de faltas dos Alunos
Guardar documentos referentes à Turma
Respeitar a confidencialidade dos elementos constantes no Processo Individual do Aluno de natureza pessoal ou relativa à família
Sempre que necessário, os Directores de Turma podem utilizar na expedição de avisos/correspondência para os Pais/Encarregados de Educação, o aviso de recepção/registo
Quando entender como necessário, o Director de Turma pode arquivar no arquivador de turma cópia dos documentos expedidos

2.2.2.2.8. Coordenador do Ensino Recorrente

O cargo de Coordenador de Curso do Ensino Recorrente é exercido pelo membro do Conselho Executivo por si designado.

Segundo o ponto 12.4. do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções do Coordenador do Ensino Recorrente, são:

Quadro 19 – Funções do Coordenador do Ensino Recorrente

Principais Funções
Organizar um serviço de atendimento aos candidatos à frequência do curso que permita estabelecer, após entrevista, o Itinerário Individual de Formação
Determinar a data de realização dos testes de diagnóstico de posicionamento, tendo em vista a constituição das turmas e o início do ano lectivo
Definir as datas de realização de avaliação para os alunos que optaram pelo regime presencial
Determinar, de acordo com a legislação, os períodos de interrupção
Promover e coordenar, ao longo do ano lectivo, reuniões com todos os Professores que leccionam o Ensino Recorrente, destinadas à formação, informação e balanço das actividades desenvolvidas e a desenvolver
Cooperar com os responsáveis regionais e com o grupo de trabalho que faz a gestão do sistema a nível nacional
Esclarecer e apoiar os alunos no pedido de concessão de equivalências
Assinar e conferir as pautas e os termos quando o aluno capitaliza as unidades das diferentes disciplinas
Calcular as médias finais de cada disciplina

2.2.2.2.9. Professores

Responsáveis, cujo dever profissional, é a implementação dos objectivos definidos para o Sistema Objecto de Intervenção da ESJBV⁸⁰;

No exercício das suas funções, o Professor deve ter uma atitude simultaneamente crítica e actuante, tornar-se um investigador, ser capaz de inovação, ter uma prática reflexiva e de auto – formação permanente. Espera-se que desenvolva, individualmente e também em grupo, a sua actividade na instituição educativa, no plano da educação, do ensino e de outros serviços prestados à comunidade.

Segundo o ponto 3.4. do Capítulo III, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções do Professor, são:

Quadro 20 – Funções do Professor

Principais Funções
Contribuir na formação e realização integral dos Alunos
Colaborar com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo as relações de respeito mútuo, entre Professores, Alunos, Encarregados de Educação e pessoal não docente
Participar na organização e realização das actividades lectivas
Cumprir os programas das disciplinas que lecciona
Utilizar racionalmente os recursos educativos, bem como a utilização de novos meios de ensino propostos
Empenhar-se e concluir as acções de formação em que participa
Cooperar com todos os restantes intervenientes no processo educativo na detecção de casos de jovens com necessidades educativas especiais
Não trocar de sala sem dar conhecimento ao funcionário do respectivo sector
Respeitar integralmente o tempo destinado à aula, bem como o tempo de intervalo
Solicitar autorização ao Conselho Executivo, e eventualmente aos Encarregados de Educação, para ministrar aulas fora do recinto escolar, comunicando também ao órgão competente quando ministrar a aula, na ESJBV, fora dos locais habituais
Manter na sala de aula um clima propício ao normal funcionamento dos trabalhos
Verificar, antes de dar ordem de saída aos Alunos, a arrumação e limpeza da sala para garantir que a mesma fique nas condições em que a encontrou
Responsabilizar-se pela preservação e uso adequado das instalações e equipamento, propondo sempre medidas de melhoramento e renovação
Ser o primeiro a entrar na sala de aula e o último a sair
Marcar sempre faltas aos Alunos que não se encontram na aula
Comunicar ao Director de Turma dados sobre o rendimento e comportamento da turma, sempre que lhe sejam solicitados
Dar imediato conhecimento de qualquer anomalia com o material didáctico e

⁸⁰ Ver Anexo IV (Legislação), Ponto 4, Estatuto da Carreira Docente

audiovisual ao funcionário do sector
Manter os arquivos da Direcção de Turma e de Delegado ou Representante de Grupo ou Disciplina nos locais respectivos após consulta
Fazer da avaliação uma atitude consciente, responsável, permanente e participada
Estar actualizado, quer científica quer pedagogicamente

2.2.2.2.10. Auxiliares de Acção Educativa

As funções dos Auxiliares de Acção Educativa estão atribuídas conforme o perfil de cada um e de acordo com as experiências anteriores.

Havendo necessidade de se relacionarem com Alunos, Professores, Funcionários Administrativos e pessoal exterior ao serviço, segundo o ponto 5 do Capítulo III, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções dos Auxiliares de Acção Educativa, são:

Quadro 21 – Funções do Auxiliar de Acção Educativa

Principais Funções
Fazer-se respeitar, respeitando
Tratar os outros com simpatia, delicadeza e educação
Vigiar e cuidar de toda a Escola no seu interior e exterior
Colaborar com os colegas sempre que a situação assim o exige
Comunicar ao Conselho Executivo todas as ocorrências que perturbem a vida escolar
Manter a disciplina nos sectores que estejam a seu cargo nomeadamente, nas entradas e saídas das aulas
Zelar pela limpeza e conservação das instalações e equipamentos que estejam sob a sua responsabilidade
Solicitar, sempre que necessário, a identificação a Alunos e pessoas estranhas à Escola e proceder ao seu encaminhamento, consoante o assunto a tratar
Prestar assistência às aulas, sempre que tal lhes seja solicitado pelos Professores em exercício
Certificar-se, em cada intervalo, de que as salas a seu cargo se encontram munidas de giz ou marcador, e apagador
Limpar e arrumar as instalações da Escola à sua responsabilidade, zelando pela sua conservação
Vigiar atentamente todo o movimento escolar de forma a minimizar as situações de perigosidade que possam ocorrer entre os alunos
Acompanhar alunos sinistrados a tratamento quando isso for determinado pelos responsáveis do seguro escolar ou por outra entidade escolar competente
Informar correctamente e com actualidade o Conselho Executivo ou o elemento responsável pelo seguro escolar das situações de risco novas, ou já detectadas, ou ainda das faltas de segurança para que se tomem as medidas adequadas
Impedir a presença na ESJBV de pessoas estranhas à mesma que, pelo seu porte ou comportamento, possam perturbar o regular funcionamento das aulas ou o são convívio escolar que deve existir

Evitar que as actividades sejam perturbadas por alunos quando estes se encontrem eventualmente em aulas
Colaborar com os Professores no acompanhamento dos alunos, entre e durante as actividades lectivas, zelando para que, nas instalações escolares, sejam mantidas normas de compostura, limpeza e silêncio, em respeito pelo trabalho educativo em curso
Preparar, fornecer, transportar e zelar pela conservação do material didáctico, comunicando estragos e extravios
Registrar as faltas dos Professores

2.2.2.2.11. Sistema Objecto de Intervenção: os Alunos

São o Sistema Objecto de Intervenção da Escola, a parte indispensável de todo o Sistema Educativo, sobre o qual incide a concretização dos objectivos propostos pela organização.

A matrícula confere o estatuto de Aluno, o qual compreende os direitos e os deveres gerais consagrados no Regulamento Interno da Escola, estabelecidos em âmbito de harmonia com os princípios constantes do regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação.

O Aluno tem direito a ser informado sobre todos os assuntos que lhe digam respeito, nomeadamente:

- Modo de organização do seu plano de estudos ou curso, programa e objectivos mínimos de cada disciplina ou área disciplinar, e critérios de avaliação;
- Matrícula, abono de família e regimes de candidatura a apoios sócio-educativos;
- Normas de utilização de instalações específicas, designadamente, reprografia, biblioteca, laboratórios, refeitório, bufete e papelaria;
- Normas de utilização e de segurança dos materiais e equipamentos da Escola;
- Iniciativas em que possa participar e de que a ESJBV tenha conhecimento.

O direito à educação e à aprendizagem compreende para cada Aluno da ESJBV, as seguintes garantias:

- Usufruir das regalias sociais que a ESJBV lhe pode oferecer, como beneficiar de acções de discriminação positivas no âmbito dos Serviços de Acção Social Escolar;

- Beneficiar de actividades e medidas de apoio específicas, designadamente no âmbito da intervenção dos Serviços de Psicologia e Orientação Escolar e Vocacional;
- Beneficiar de apoios educativos adequados às suas necessidades educativas.

2.2.2.3. Recursos Financeiros

Compete ao Conselho Administrativo, apoiado pela secretaria, deliberar e coordenar a matéria relacionada com os recursos financeiros, que englobam o conjunto de meios monetários destinados à aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento da Escola.

2.2.2.4. Recursos Materiais

A manutenção dos recursos materiais é assegurada pelos Directores de Instalações dos Laboratórios de Informática, Biologia, e Química.

Para além destes responsáveis de instalações, e devido ao grande desenvolvimento do parque informática da ESJBV, esta mantém um contrato de outsourcing com uma empresa privada (Fábrica de Soluções), que é responsável pela manutenção/configuração das instalações informáticas da ESJBV, nomeadamente, o que se encontra relacionado com a Intranet Escolar.

O Conselho Executivo e a Secretaria asseguram a manutenção/actualização dos restantes recursos materiais, efectuando anualmente diversas tarefas, tais como: inventário, abatimento de materiais obsoletos, substituição de material, e levantamento de necessidades de novos materiais.

2.2.2.5. Recursos Informacionais

Não existe qualquer tipo de especialização da gestão de informação na ESJBV. Não há uma estrutura ou pessoa especialista, que:

- Efectue o levantamento das necessidades de informação;

- Verifique as formas de aquisição e distribuição da informação;
- Sensibilize os actores para produzirem novos produtos/serviços de informação;
- Verifique se a informação está ou não a ser devidamente utilizada para a finalidade adequada, no tempo certo;
- Organize e guarde a informação num local acessível a todos os actores;

Em suma, a ESJBV não tem nenhum especialista em informação que efectue a sua manutenção.

Pretendendo desenhar uma solução para colmatar esta situação, demonstrando que a informação primária é realmente muito importante na ESJBV, e procurando resposta para a hipótese formulada no Capítulo I, resolvi aplicar um questionário aos Professores da ESJBV, onde são analisados os seguintes tópicos:

- Cargo(s)/Função(ões) desempenho(s)/a(s) pelos Professores;
- Tipos de informação primária(importância da informação, facilidade de acesso e qualidade da informação disponível);
- Fontes de informação (frequência de uso, qualidade de acesso e qualidade da informação fornecida);
- Meios de acesso à informação (materiais/formas);
- Factores de acessibilidade e qualidade que originam problemas na ESJBV;
- Consequências de não ter a informação necessária no tempo certo;
- Medidas a adoptar para colmatar as falhas de informação na ESJBV.

Assim, procura-se encontrar respostas/soluções que visem o desenvolvimento da função gestão da informação, e conseqüente aumento de eficiência e eficácia da organização em estudo.

2.2.3. Função Pedagógico - Didáctica

Transforma de forma energética, a matéria-prima em produto (bem ou serviço), sendo responsável pelas operações que concretizam as finalidades e objectivos da ESJBV.

São oferecidos ao Sistema Objecto de Intervenção (Alunos), Actividades Lectivas, Serviços de Psicologia e Orientação (SPO), Núcleo de Apoio Educativo, Serviços de

Acção Social Escolar, Desporto Escolar, e Clubes/Projectos/Actividades Extracurriculares.

2.2.3.1. Actividades Lectivas

Normalmente, são asseguradas numa sala de aula da ESJBV, com a gestão/coordenação do Professor e frequência dos alunos. Estas são as principais actividades que justificam a razão de existência da ESJBV, procurando assegurar o desenvolvimento do raciocínio, da reflexão e da curiosidade científica, e o aprofundamento dos elementos fundamentais de uma cultura humanística, artística, científica e técnica, que constituam suporte cognitivo e metodológico apropriado ao estudo e futura inserção no mercado de trabalho.

2.2.3.2. Serviços de Psicologia e Orientação (SPO)

O Serviço de Psicologia e Orientação visa a orientação e aconselhamento escolar e profissional dos Alunos bem como o seu bem-estar psicológico.

O SPO será coordenado pelo Técnico de Psicologia em exercício de funções na ESJBV, funcionando em gabinete próprio.

Segundo o ponto 13 do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções do Psicólogo, são:

Quadro 22 – Funções do Psicólogo do SPO

Principais Funções
Contribuir para o desenvolvimento integral dos Alunos e para a construção da sua identidade pessoal
Participar na definição de estratégias e na aplicação de procedimentos de orientação educativa para o acompanhamento do Aluno ao longo do seu percurso escolar
Intervir, a nível psicológico e psicopedagógico, na observação, orientação e apoio dos Alunos, promovendo a cooperação de Professores, pessoal não docente, Pais e Encarregados de Educação, em articulação com recursos da comunidade
Participar nos processos de avaliação multidisciplinar e, tendo em vista a elaboração de programas educativos individuais, acompanhar a sua concretização
Conceber e desenvolver programas e acções de aconselhamento pessoal e vocacional a nível individual e de grupo

Colaborar no levantamento de necessidades da comunidade educativa com o fim de propor as medidas educativas adequadas
Participar em experiências pedagógicas, bem como em projectos de investigação e em acções de formação de pessoal docente e não docente, com especial incidência nas modalidades de formação centradas na ESJBV
Acompanhar o desenvolvimento de projectos e colaborar no estudo, concepção e planeamento de medidas que visem a melhoria do sistema educativo
Colaborar com os órgãos de administração e gestão da ESJBV

2.2.3.3. Núcleo de Apoio Educativo

O núcleo de apoio educativo constitui um serviço especializado, de apoio educativo destinado a promover a existência de condições que assegurem a plena integração escolar dos Alunos.

Segundo o ponto 13.5 do Capítulo II, do Regulamento Interno da ESJBV, as principais funções dos Professores que prestam apoio educativo, são:

Quadro 23 – Funções dos Professores que prestam apoio educativo na Escola

Principais Funções
Colaborar com os órgãos de gestão e de coordenação pedagógica da ESJBV, na detecção de necessidades educativas especiais e na organização e incremento dos apoios educativos adequados
Contribuir activamente para diversificação de estratégias e métodos educativos por forma a promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos jovens da ESJBV
Colaborar com os órgãos de gestão/coordenação pedagógica da ESJBV e totalidade dos Professores, na gestão flexível dos currículos e na adequação às capacidades e aos interesses dos alunos, bem como às realidades locais
Colaborar no desenvolvimento das medidas previstas no Decreto-Lei n.º 319/91, de 23 de Agosto, para os Alunos com necessidades educativas especiais
Apoiar os Alunos e respectivos Professores, no âmbito da sua área de especialidade, nos termos que forem definidos no projecto educativo da ESJBV
Participar na melhoria das condições e do ambiente educativo da ESJBV numa perspectiva de fomento da qualidade e da inovação educativa
Comparecer nos Conselhos de Turma aos quais pertencem e nos outros quando solicitado, para tal, pelo Director de Turma

2.2.3.4. Serviços de Acção Social Escolar (SASE)

Os Serviços de Acção Social Escolar (SASE) prestam apoio a toda a comunidade escolar, dando especial atenção aos Alunos mais carenciados e abrangem os seguintes sectores:

- Auxílios Económicos Directos;
- Seguro Escolar;
- Transportes Escolares;
- Papelaria;
- Refeitório;
- Bufetes.

Os Serviços de Acção Social Escolar têm como responsável máximo um membro do Conselho Executivo.

2.2.3.4.1. Auxílios Económicos Directos

Todos os alunos são elegíveis para atribuição de subsídios, excepto aqueles cujo comportamento haja sido qualificado de grave ou muito grave, os quais poderão ser impedidos de requerer subsídio ou poder-lhes-á ser retirado o mesmo. Um elevado nível de faltas injustificadas, pode ser igualmente impeditivo da concessão de subsídios ou levar mesmo à retirada deste. Todas estas situações, serão alvo de análise, caso a caso, pelo Director Executivo.

Os prazos para requerimento de subsídios são estipulados por lei e serão afixados no SASE e na papelaria, bem como, a lista de Alunos a subsidiar.

Os Alunos, que se sintam lesados na atribuição dos subsídios, podem recorrer das decisões tomadas, no prazo de oito dias após a afixação das listas.

As alterações nas condições económicas do agregado familiar devem ser comunicadas ao Director de Turma, para que este indague junto do SASE, da possibilidade de atribuição ou anulação do subsídio.

2.2.3.4.2. Seguro Escolar

Os Alunos estão cobertos por um seguro escolar sempre que ocorra um acidente na ESJBV, em actividades autorizadas pela ESJBV, ou no percurso casa - ESJBV e vice-versa.

Após a tomada de conhecimento da ocorrência de acidente, o SASE diligenciará no sentido de acompanhar a situação do acidentado. A ocorrência deverá ser participada, no prazo de vinte e quatro horas ao SASE pelo aluno acidentado ou interposta pessoa.

O transporte dos sinistrados deve ser feito pelos Bombeiros sempre que o acidente ocorra no recinto escolar. Os Alunos com menos de 16 anos de idade devem ser acompanhados por um Auxiliar de Acção Educativa.

Para a instrução do processo, deverá o Professor responsável pela actividade que estava a ser desenvolvida, apresentar um relatório dos acontecimentos, caso o acidente ocorra no desenvolvimento de actividades lectivas, devendo, sempre que possível, ser apresentadas testemunhas.

2.2.3.4.3. Transportes Escolares

A Câmara Municipal de São Brás de Alportel, assegura o transporte escolar para todos os Alunos, na deslocação casa - ESJBV – casa.

2.2.3.4.4. Papelaria

A Papelaria é um serviço, que visa dar resposta às necessidades da comunidade educativa, no âmbito do material escolar, impressos e senhas para o refeitório e bufete.

O horário da papelaria deverá ser coincidente com o dos serviços administrativos, e os artigos vendíveis bem como o preço deverão estar expostos de uma forma visível.

Sempre que qualquer Aluno subsidiado se dirija à Papelaria para efectuar qualquer compra, deve referir prontamente o seu escalão e número de subsidiado.

Poderão ser sugeridos, ao Director Executivo, materiais a ser vendidos na papelaria.

2.2.3.4.5. Refeitório Escolar

O refeitório destina-se a ser utilizado por todos os Alunos, Professores e Funcionários que assim o desejem. Está aberto de segunda a sexta-feira das doze às catorze horas, sendo o horário de funcionamento, afixado em local próprio. A ementa da semana é afixada na papelaria, na sexta-feira, até às dezasseis horas, devendo esta ser supervisionada por um nutricionista designado pela Direcção Regional de Educação do Algarve.

Só pode tomar as suas refeições no refeitório quem estiver munido da respectiva senha, as quais deverão ser adquiridas no dia anterior, na Papelaria, até às dezasseis horas e trinta minutos ou no próprio dia até às dez horas, estando sujeita a multa.

Desde que se detecte a utilização de senhas fraudulentas, não serão servidas refeições aos seus portadores e estes incorrerão em processo disciplinar.

As reclamações devem ser feitas com correcção, primeiro perante os Funcionários da Cozinha e só depois junto do Director Executivo, caso não tenha sido possível alterar a situação.

O equipamento da Cozinha é da responsabilidade dos respectivos Funcionários, devendo estes, em caso de qualquer avaria no mesmo, comunicá-la ao Director Executivo.

2.2.3.4.6. Bufetes

Este serviço é um complemento do refeitório e está à disposição de Alunos, Professores e Funcionários.

Os horários de funcionamento dos Bufetes são afixados nos próprios locais, de forma bem visível, o mesmo acontecendo com os preços praticados.

Podem e devem, através dos órgãos próprios (Director Executivo, Associação de Estudantes), apresentar-se sugestões para a venda de outros produtos.

2.2.3.5. Projectos/Clubes

2.2.3.5.1. Projecto Educativo

O Projecto Educativo da ESJBV constitui um documento de planeamento da acção educativa no qual se explicita o tipo de educação que a ESJBV se propõe a realizar, no quadro dos princípios legalmente definidos.

A ESJBV é concebida como espaço de socialização, instrução e estimulação, em que os actores são vistos como membros de uma comunidade educativa e não como destinatários, clientes ou beneficiários da instituição. Significa isto que a implicação de todos e cada um, é considerada como imprescindível para a consecução dos respectivos objectivos e não como exclusiva ou prioritariamente do exterior.

São membros da ESJBV (comunidade educativa a que se refere o Projecto Educativo) os Alunos, a Família, os Professores e o Pessoal não Docente, partilhando igualmente com a comunidade alargada/envolvente algumas preocupações e interesses comuns, tais como, o sucesso educativo de todos, a construção de uma cidadania responsável e a criação das condições necessárias para se poder responder aos desafios que a actualidade nos coloca.

A construção do sucesso educativo, que compreende mas ultrapassa o académico, implica co-responsabilização, empenhamento e cooperação de todos e supõe a existência de um ambiente de trabalho cada vez mais agradável e estimulante. Por sua vez, um trabalho em tais circunstâncias, exige o investimento de todos os membros da comunidade educativa.

A ESJBV é um estabelecimento de educação, de criação recente, que tem vindo a desempenhar um importante papel de dinamização no Concelho, sobretudo no que se refere à formação para a vida profissional, prosseguimento de estudos e para a formação da cidadania, em interacção com a comunidade envolvente, na procura de respostas para as expectativas dos seus membros, resolução de problemas emergentes, fazendo uso dos recursos disponíveis e/ ou a criar conjuntamente.

Procura-se entender a trama complexa dos sentidos e sentires, através de uma acção reflexiva e crítica, conscientes do peso e de certas determinações estruturais. Por isso, orienta-se para a concepção de uma *praxis* que promova a participação, o desenvolvimento pessoal, cívico e comunitário, nas diferentes vertentes.

A implicação e a cooperação de todos é, por isso, fundamental:

- Visto como membro, como actor, cabe ao Aluno reconhecer a legitimidade do papel educativo dos Professores e Funcionários. O Aluno terá como colaboradores, do seu imprescindível investimento no processo educativo, a Família, os Professores e o pessoal não docente, cada um no exercício das respectivas funções, contribuindo para o seu auto-desenvolvimento;
- Quanto à Família, primeiro contexto de socialização e pertença do jovem, é importante a sua não demissão e que veja a ESJBV como aliada dos seus esforços educativos, espaço onde o seu educando constrói bases para uma harmoniosa e bem sucedida integração na vida adulta. A confiança e cooperação mútua são indispensáveis;
- Aos Professores, está cometida a dupla função de instruir e orientar para um conjunto de valores, que se querem universais e para uma cidadania participada. É pois, seu direito e dever, orientar os alunos em termos de aprendizagens específicas a efectuar, bem como em termos de interacção social e de postura, norteados pelos objectivos definidos para este nível de educação e ensino. Académica e pedagogicamente certificados para a docência, cumpre-lhes assegurar a actualização e aprofundamento da sua formação, segundo um plano de desenvolvimento pessoal, social e profissional e em função das suas necessidades e interesses, investindo assim na criação de condições para o exercício profissional, autónomo mas cooperativo;
- Como a própria designação o indica, é direito e dever dos Auxiliares de Acção Educativa cooperarem com os Professores e com a Família, nos espaços e domínios de intervenção que lhes estão reservados, no sentido de favorecerem a acção educativa. O seu papel educativo é relevante e como tal deve ser encarado pelos próprios e pelos restantes membros da comunidade educativa;
- Aos restantes funcionários não docentes estão igualmente cometidas importantes funções, das quais depende também, em grande parte, a consecução dos objectivos da ESJBV. Além disso, enquanto membros da comunidade escolar, é seu direito e dever exercer um papel educativo nos espaços de intervenção que lhes estão acessíveis;
- Dos outros parceiros educativos, membros da comunidade envolvente espera-se que participem activamente na vida escolar, nomeadamente,

estabelecendo parcerias, atribuição de subsídios, visitas de estudo, bolsas, oferta de material e prestação de pequenos serviços;

- Finalmente, dos membros do **órgão de gestão (Conselho Executivo)**, espera-se uma liderança coerente com as linhas de orientação definidas e favorecedoras da eficácia da acção colectiva.

Para viabilizar a consecução dos objectivos da ESJBV, espera-se de todos e de cada um, uma acção concertada e rigorosa, uma cada vez maior exigência de qualidade, em termos de **saber, saber fazer e saber estar**. Espera-se ainda uma vontade e uma atenção permanente ao desenvolvimento dos projectos de acção em que estão implicados, de forma a reajustar oportunamente o que se for mostrando conveniente, no sentido de reconhecer e valorizar os restantes membros da comunidade educativa, com uma atitude de cooperação e solidariedade (condições necessárias ao desenvolvimento da auto – estima, pessoal e organizacional).

2.2.3.5.2. Desporto Escolar

Após a reflexão global e a avaliação particular de cada uma das actividades desenvolvidas ao longo dos últimos anos lectivos, e tendo em atenção a premente necessidade de motivar e incentivar a comunidade escolar para a actividade desportiva, o Departamento de Educação Física da ESJBV, considera fundamental proceder à reformulação do projecto de actividade interna de Desporto Escolar para o futuro.

Tendo ainda em consideração os elevados níveis de sedentarismo que continuam a prevalecer nas sociedades modernas, e o crescimento destes índices nas populações mais jovens, fundamentalmente nos anos de escolaridade mais avançados, o Desporto Escolar representa um projecto abrangente, no âmbito da promoção da saúde, através da actividade física.

Assim, integra-se no Desporto Escolar o projecto “Mais Saúde”⁸¹, pretendendo que este seja um projecto transversal, multidisciplinar e operacionalizado em articulação com outras estruturas da ESJBV.

⁸¹ Ver Anexo VII, Projecto “Mais Saúde”

A ideia geral que deverá presidir à elaboração do Desporto Escolar, será a aposta significativa num conjunto de actividades pontuais, cuja vivência pela maioria da comunidade escolar é praticamente nula, assumindo como objectivo, proporcionar a toda a comunidade escolar a vivência de modalidades desportivas, no âmbito das actividades de ar livre e exploração da natureza.

2.2.3.5.3. Oficina das Imagens

A ESJBV deve ser muito mais do que mera reprodutora de conhecimentos, assumindo-se também, como um pólo de aproveitamento de paixões e sensibilidades dos Alunos, aproximando-os da realidade que os rodeia, ou seja, um mundo em constante mutação onde cada vez mais são necessárias respostas diversificadas.

Visa este projecto, proporcionar essa vivência e criar apetências para novos desafios, facilitando o acesso dos alunos às novas tecnologias, fotografia, bem como a interacção entre a comunidade e o meio envolvente global.

Este projecto propõe atingir os seguintes objectivos:

- Proporcionar um local de experimentação expressiva em imagens fotográficas;
- Aprendizagem de técnicas de captação e registo de imagens fotográficas;
- Desenvolver a capacidade estética dos alunos, o olhar sobre a realidade através da fotografia, o espírito crítico, a auto – estima, e as relações interpessoais;
- Utilizar esta forma de expressão fotográfica na comunicação com o meio;
- Fomentar a interdisciplinaridade (apoio fotográfico a trabalhos disciplinares);
- Valorizar o trabalho manual;
- Aprender a ver e a comunicar através de imagens.

2.2.3.5.4. A Casinha – Gabinete de Apoio à Comunidade

A Casinha – Gabinete de Apoio à Comunidade, é um projecto que visa o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, incentivando a formação de cidadãos livres responsáveis, autónomos e solidários.

No actual conceito de saúde cada indivíduo deve responsabilizar-se pela sua saúde e desenvolver a capacidade de construir o seu projecto de vida, visando o seu bem-estar e o da comunidade em que se insere.

Com base nestes conceitos, este Gabinete pretende responsabilizar/formar toda a comunidade escolar para a promoção da saúde e para o desenvolvimento integral do indivíduo.

Inicialmente, foram identificados os seguintes problemas, tais como, a manifestação de comportamentos problemáticos na comunidade escolar, o desinteresse pelas actividades lectivas e não-lectivas, e o isolamento do grande grupo Escola.

Para fazer frente aos problemas apresentados anteriormente, este projecto propõe a consecução dos seguintes objectivos: promover a saúde na Escola, favorecer a auto-estima, e estimular o desenvolvimento integral/sucesso educativo do aluno.

2.2.3.5.5. Teatro

A Escola não deve ter unicamente um papel de retransmissão de saberes académicos mas deve actuar, também, como um lugar privilegiado de incorporação e reelaboração dos saberes e vivências.

Tendo como pano de fundo a crença, de que a verdadeira pedagogia e educação não se circunscrevem aos limites de uma sala de aula, pois o horizonte da vida é muito mais abrangente, propõe-se como espaço alternativo e complementar o grupo de expressão dramática e teatro *Novemaisum*.

Este projecto procura satisfazer a necessidade do aluno ampliar a sua integração numa sociedade multicultural, favorecendo o seu desenvolvimento, através de uma actividade lúdica que permita uma aprendizagem global (cognitiva, afectiva, sensorial, motora e estética). Para tal, o projecto visa proporcionar um local de experimentação expressiva, para desenvolvimento da curiosidade, pensamento criativo, juízo crítico, auto – estima, auto – crítica, relações pessoais, cooperação, utilização de várias formas de expressão e comunicação.

2.2.3.5.6. Juventude Cinema Escola

A Direcção Regional de Educação do Algarve incentivou as Escolas da região a desenvolverem actividades visando a exploração do cinema. Logo, este projecto Juventude Cinema Escola, procura envolver/incentivar a comunidade escolar para os fenómenos da sétima arte, tendo como objectivos:

- Testar a capacidade de observação e análise;
- Adquirir conhecimentos históricos e termos técnicos utilizados no cinema;
- Conhecer os jovens realizadores portugueses, os aspectos técnico narrativos do sistema, tipos de animação, a adequação da banda sonora ao ambiente do filme, profissões ligadas ao cinema e à gramática cinematográfica;
- Promover a avaliação do filme;

Para atingir os objectivos propostos anteriormente, o projecto utiliza as seguintes estratégias:

- Distribuir um glossário sobre gramática cinematográfica;
- Realizar inquéritos diagnósticos pós-visionamento dos filmes, e posterior tratamento estatístico;
- Visionar quatro curtas e quatro longas-metragens, ao longo do ano lectivo no cinema de São Brás de Alportel;
- Realizar sessões com turmas da ESJBV e Coordenador do projecto, para discussão, problematização, e análise dos filmes visionados;
- Participar na festa do cinema.

2.2.3.5.7. Clube da Escrita

Apesar de estarmos no auge das novas Tecnologias de Informação e Comunicação, não deixa de ser necessário que os Alunos invistam na superação das dificuldades de expressão escrita e oral que constituem para muitos o maior problema de progressão na aprendizagem.

O Clube da Escrita é um projecto em que as dimensões inter e transdisciplinares assumem um papel fundamental. Esta ideia é reforçada pelo Decreto – Lei n.º 286/89, de 29 de Agosto, que refere:

“(…) todas as componentes curriculares dos ensinos básico e secundário intervêm no desenvolvimento das capacidades dos alunos, na compreensão e produção de enunciados orais e escritos em português.”

São identificados problemas entre os Alunos, tais como, dificuldades de expressão escrita e oral, desinteresse pela leitura/escrita como fonte de desenvolvimento pessoal e interpessoal, e afastamento dos centros urbanos onde se situam equipamentos que disponibilizam ofertas culturais.

Para ultrapassar estas dificuldades, impõe-se uma estratégia global para sua resolução, através da concepção, criação, funcionamento e avaliação do Clube da Escrita, que procura atingir os seguintes objectivos:

- Estimular o sucesso educativo de todos os alunos, e o seu desenvolvimento integral;
- Favorecer a confiança em si próprio;
- Contemplar os vários ritmos de desenvolvimento e progressão da aprendizagem;
- Valorizar o ensino da língua portuguesa;
- Dinamizar a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos nos domínios da expressão escrita e oral;
- Contribuir para o conhecimento/compreensão do outro e do eu.

Através da criação de jornais de parede, jornal da ESJBV, protocolos com jornais locais, visitas à imprensa regional, e debates com profissionais da imprensa, o Clube da Escrita pretende agir perante a comunidade escolar, procurando:

- Melhorar a expressão escrita e oral;
- Emitir juízos de valor sobre o mundo que a rodeia;
- Alargar à comunidade escolar e envolvente, o prazer pela leitura/escrita.

2.2.3.5.8. Biblioteca

A biblioteca escolar da ESJBV constitui um conjunto de recursos básicos para o desenvolvimento do processo educativo, sendo-lhe atribuído papel central em domínios tão importantes, como a aprendizagem da leitura, literacia, criação e desenvolvimento do prazer de ler e a aquisição de hábitos de leitura, competências de informação e aprofundamento da cultura cívica, científica, tecnológica e artística.

A necessidade de desenvolver nos alunos competências no domínio da selecção, tratamento, produção e difusão da informação, deve constituir um dos principais objectivos de toda a aprendizagem, qualquer que seja a disciplina ou ano de estudo. Neste contexto, a Biblioteca escolar procura tornar-se um núcleo de vida na escola, com características atractivas, acolhedoras e estimulantes, para toda a comunidade escolar.

2.2.3.5.9. Clube de Informática

Este projecto visa sensibilizar e incentivar a comunidade escolar para a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Assim, como forma de abordagem ao projecto, o Clube de Informática da ESJBV desenvolve-se na dimensão da organização Escola, procurando assegurar o desenvolvimento das competências de todas as pessoas que integram a comunidade escolar, ao nível da utilização da informática.

Desta forma, quer queiramos ou não aceitar, cada vez mais o tratamento da informação é realizado com cliques do rato ou toques nas teclas, que representam operações relacionadas com suportes tecnológicos que invadiram os estabelecimentos de ensino em Portugal na sua forma mais usual: computadores.

Assim, o Clube de Informática, procura ajudar e dinamizar a utilização dos grandes investimentos efectuados em Tecnologias da Informação e Comunicação nos últimos anos, procurando contribuir para o desenvolvimento e motivação, individual e colectiva, da comunidade escolar no âmbito da desmistificação do trabalho relacionado com a informática.

Os objectivos propostos pelo Clube de Informática são:

- Promover a integração da comunidade escolar no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Promover, proporcionar e divulgar actividades na área da Informática;
- Fomentar a formação no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação, para Alunos, Pessoal Docente e Não Docente;
- Dinamizar/envolver a ESJBV em concursos relacionados com o mundo da informática;
- Favorecer o desenvolvimento do potencial criativo dos Alunos, através da utilização das novas tecnologias, como suporte ao desenvolvimento de serviços e produtos;
- Proporcionar ambientes de aprendizagem que extrapolam a sala de aula;
- Formar um cidadão crítico, autónomo e capacitado, na área tecnológica;
- Proporcionar aos alunos oportunidades de aprofundar os seus conhecimentos sobre as novas tecnologias, de uma forma lúdica;
- Prestar apoio técnico na elaboração de trabalhos e projectos individuais ou da comunidade escolar;
- Disponibilizar os meios informáticos da ESJBV para a sua utilização por parte dos alunos, pessoal docente e não docente;
- Apoiar projectos de escola e/ou de turma desenvolvidos com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação;

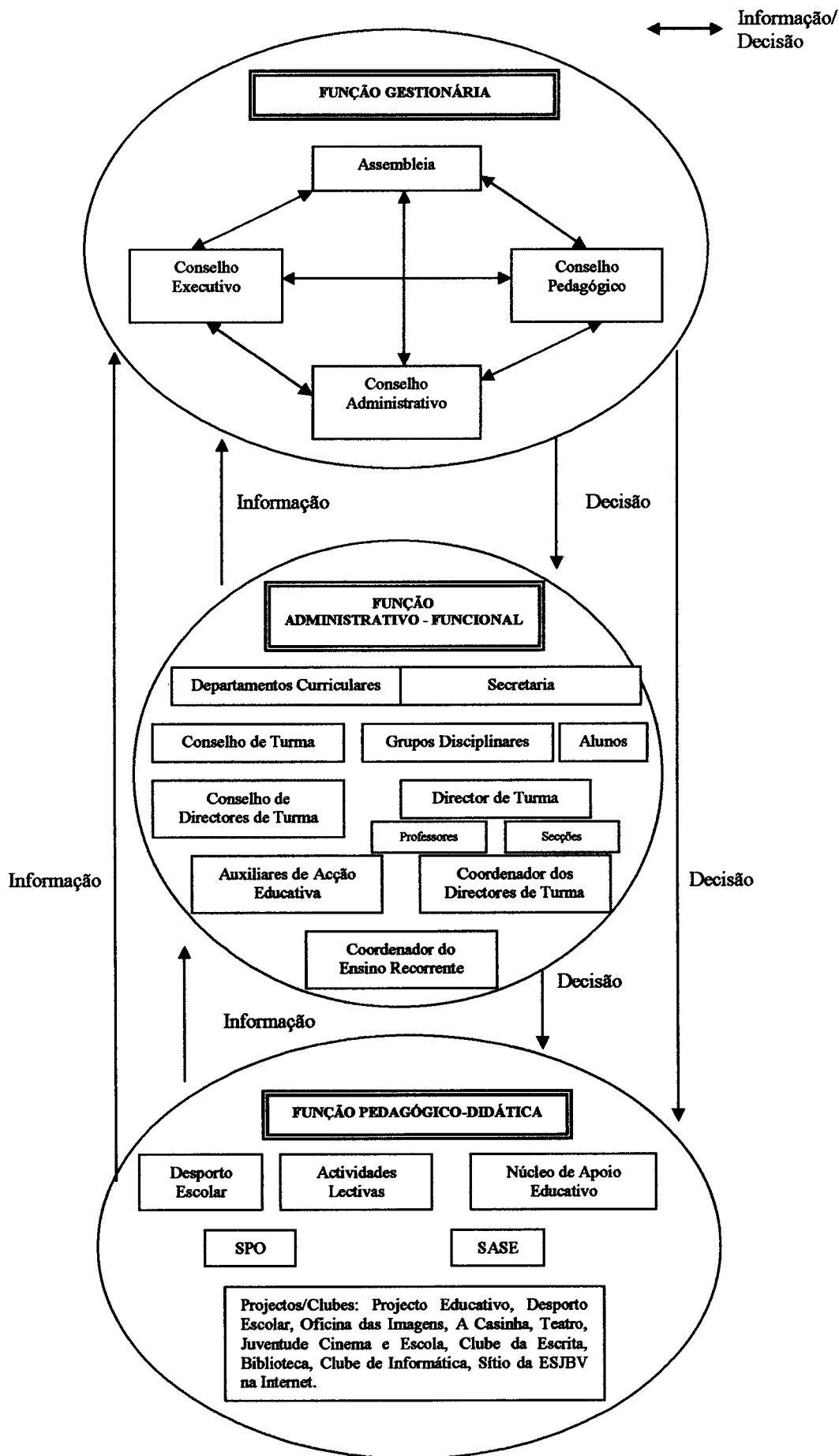
2.2.3.5.10. Sítio da ESJBV na Internet

O Sítio Oficial da ESJBV na Internet tem o endereço <http://www.esec-s-bras-alportel.rcts.pt>.

Este projecto tem como principal função disponibilizar informação sobre a ESJBV através das Tecnologias de Informação e Comunicação, para todo o universo cibernético.

Reúne um conjunto de informações relevantes acerca da própria ESJBV e do meio envolvente, assim como, visa ser um meio de comunicação entre as entidades humanas que se relacionam com a ESJBV, de forma directa ou indirecta.

Figura 14 – Dimensão Interna da Escola Secundária José Belchior Viegas



3. Estudo Empírico

É importante referir que, na interpretação dos dados do questionário, está sempre subjacente a ideia de que as leituras radicam nas percepções que os inquiridos têm no estabelecimento de Ensino Secundário Público em estudo, reflectindo a forma como a realidade foi captada, pensada e ajuizada, por quem influencia determinadamente a condução dos processos de trabalho relacionados com a gestão da informação na organização.

3.1. Metodologia

3.1.1. Caracterização do Universo

O universo geral na análise deste caso é constituído pelos Professores da ESJBV, no total de 46 indivíduos no Ano Lectivo 2003/2004. O estudo é baseado num inquérito por questionário, tendo sido entregues em mão, 46 questionários com uma carta anexa (explicando o âmbito e objectivos do estudo, bem como, garantindo a confidencialidade dos dados), aos Professores da Escola⁸², nos dias 2, 3 e 4 de Fevereiro de 2004. Após terem sido preenchidos, foram devolvidos 42, representando 91,3% do universo de Professores.

Optou-se por aplicar o questionário, somente aos Professores, porque:

- Desempenham cargos nas três principais funções da ESJBV: Gestonária, Administrativo – Funcional, e Pedagógico – Didáctica;
- São os principais utilizadores da informação, externa e interna, na ESJBV;
- Têm o poder de decisão sobre a maioria das situações, que representam problemas ou oportunidades para a ESJBV;
- São os principais responsáveis pela dinamização da ESJBV, onde para além das actividades lectivas, promovem junto dos alunos, actividades extra – lectivas/curriculares, representadas pelos Projectos / Clubes;

⁸² Ver Anexo VI, Distribuição dos Professores da ESJBV (Ano Lectivo 2003/2004) pelos Grupos Disciplinares

- Facilitam entre si, e aos restantes actores da comunidade escolar, os dados necessários para a utilização da informação através das Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Necessitam de transmitir os seus saberes/conhecimentos aos Alunos, logo, procuram constantemente informação para se manterem actualizados;
- São os actores com capacidade de desenvolver/operacionalizar as medidas propostas no questionário, para colmatar as eventuais falhas de informação na ESJBV;
- Se a ESJBV necessitar de desenvolver a função gestão da informação, para que os actores tenham a informação necessária no tempo certo, os Professores têm poder para tomar tal decisão, porque estão maioritariamente representados nos principais órgãos gestionários que tomam as decisões essenciais/fundamentais visando o desenvolvimento da organização: Conselho Pedagógico, Conselho Executivo, Conselho Administrativo e Assembleia.

3.1.2. Enquadramento e concepção do questionário

O questionário⁸³ visa conhecer a importância da informação primária na ESJBV, e está dividido em sete partes:

- 1ª - Função(ões)/cargo(s) desempenhada(s)/o(s) pelos Professores na ESJBV;
- 2ª - Importância, acessibilidade e qualidade de alguns tipos de informação primários disponíveis na ESJBV;
- 3ª - Frequência de uso, qualidade de acesso à informação, e qualidade da informação fornecida, pelas fontes de informação disponíveis na ESJBV e meio envolvente;
- 4ª - Frequência de utilização dos meios/formas/materiais de acesso à informação, que estão disponíveis na ESJBV;
- 5ª - Factores que originam problemas de acessibilidade e qualidade na informação disponível;
- 6ª - Consequências verificadas na ESJBV, por não ter a informação necessária no tempo certo;

⁸³ Ver Anexo VIII – Questionário aplicado aos Professores da ESJBV (Ano Lectivo 2003/2004)

7ª - Medidas a adoptar na ESJBV para colmatar as falhas de informação.

Na primeira parte, o Professor indicou o(s)/a(s) cargo(s)/função(ões) que desempenha na ESJBV, no Ano Lectivo 2003/2004. Foram utilizadas as seguintes variáveis qualitativas com nível de medida nominal:

- Professor;
- Presidente do Conselho Executivo;
- Vice – Presidente do Conselho Executivo;
- Membro da Assembleia;
- Membro do Conselho Administrativo;
- Presidente do Conselho Pedagógico;
- Assessor do Ensino Recorrente;
- Coordenador de Departamento;
- Coordenador dos Directores de Turma;
- Coordenador Pedagógico SEUC;
- Coordenador de Curso SEUC;
- Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto;
- Director de Turma;
- Delegado de Grupo;
- Director de Instalações;
- Orientador de Estágio;

Visando a análise da importância atribuída à informação primária, facilidade de acesso à informação primária e qualidade da informação primária disponível, definiu-se uma segunda parte, constituída por tipos de informação primários divididos em cinco áreas, constituídas por variáveis qualitativas com nível de medida ordinal:

- Alunos: Classificações dos Alunos no final do Período, estratégias face às avaliações atribuídas aos Alunos e histórico do Aluno;
- Formação: Pós-Graduações, Mestrados, Doutoramentos, Seminários, Congressos e Plano Anual de Formação;
- Documentos: Plano Anual de Actividades, Regulamento Interno, Projecto Educativo e Legislação;

- **Organização:** Protocolos de cooperação com entidades externas, datas de períodos de interrupções lectivas e propostas para abertura de novos cursos;
- **Outros:** Datas dos concursos para preenchimento de vagas, avaliação do desempenho do Pessoal Docente, actividades dos Projectos/Clubes da ESJBV e horários da(s) turma(s) que lecciona.

No âmbito de analisar a frequência de uso, qualidade de acesso e a qualidade da informação disponibilizada por fontes de informação, definiu-se a terceira parte do estudo, composta pelas seguintes variáveis qualitativas com nível de medida ordinal:

- Direcção Regional de Educação do Algarve;
- Departamento do Ensino Secundário;
- Outros estabelecimentos de Ensino;
- Conselho Administrativo;
- Ministério da Educação;
- Conselho Pedagógico;
- Conselho Executivo;
- Conselho de Turma;
- Projecto/Clube;
- Departamento;
- Assembleia;
- Secretaria;
- Biblioteca;
- Professor;
- Grupo;
- Aluno.

Na quarta parte, analisou-se a frequência com que o Professor costuma adquirir informações através dos seguintes meios/formas de acesso à informação, descritos pelas seguintes variáveis qualitativas com nível de medida ordinal:

- Dossier de Grupo ou Departamento;
- Por carta endereçada pessoalmente;
- Programa oficial da disciplina;
- Portaria (informação interna);

- Placar no interior da ESJBV;
- Software existente na ESJBV;
- Livro de ponto da turma;
- Website da ESJBV;
- Manual escolar;
- Legislação;
- Internet.

Com o intuito de classificar os factores de acessibilidade à informação, e de qualidade da mesma, que originam problemas na ESJBV, foi criada a quinta parte do estudo representada pelas seguintes variáveis qualitativas com nível de medida ordinal:

- Factores de acessibilidade: Ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, muito tempo para aceder à informação e acesso limitado à informação;
- Factores de qualidade: Falta de equipamentos adequados ao tratamento ideal da informação, informação contraditória e incoerente, redundância de informação e excesso de informação.

No âmbito de classificar as consequências de não ter a informação necessária atempadamente, foram definidas para classificação, na sexta parte do estudo, as seguintes variáveis qualitativas com nível de medida ordinal:

- Menor actualização/valorização/especialização do Professor;
- Falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV;
- Ausência de *política* de abertura ao meio envolvente;
- Falta de racionalização nos processos administrativos;
- Falta de comunicação entre os actores da ESJBV;
- Ausências em conferências, seminários e afins;
- Excesso de tratamento manual de informação;
- Menor participação na *vida da ESJBV*;
- Estagnação do estabelecimento escolar;
- Má imagem do serviço prestado;
- Menor dinamização da ESJBV;
- Ausência de política educativa;

- Mais tempo a tomar decisões;
- Inadequada gestão da ESJBV.

Finalmente, na sétima parte do estudo, foram definidas para classificação por ordem decrescente de importância/valor, as seguintes variáveis qualitativas com nível de medida ordinal, que representam medidas a adoptar por parte da ESJBV para colmatar as falhas de informação na organização:

- Guarda – Portal, pessoa responsável pela gestão da informação na ESJBV;
- Departamento responsável pela gestão da informação na ESJBV;
- Criação de uma base de dados, disponibilizada para a comunidade escolar na Intranet da ESJBV, com a informação necessária para todos os actores intervenientes;
- Actualização diária do website da ESJBV;
- Aproveitar a eventual abertura de cursos relacionados com as Tecnologias de Informação e Comunicação, para desenvolver em conjunto com os alunos, um sistema de informação específico que satisfaça as necessidades de informação da comunidade escolar;
- Criar parcerias com entidades externas, procurando incrementar a partilha da informação e aumentando o grau de conhecimento da comunidade escolar;
- Não é necessário desenvolver a função gestão de informação na ESJBV.

3.1.3. Pré - Teste

Como se sabe, um dos objectivos principais de quem formula perguntas no quadro de uma investigação científica é que elas sejam correctamente entendidas pelos inquiridos. Para tal, é normalmente aconselhado que se submeta o questionário a um pré-teste junto de uma pequena amostra.

O pré-teste dá-nos indicações de como as questões e as respostas são compreendidas, permite-nos evitar erros de vocabulário e de formulação e salientar recusas, incompreensões e equívocos.

Seguindo a metodologia apresentada acima, no dia 5 de Janeiro de 2004 foi testada a adequabilidade do questionário através da aplicação de um questionário - piloto a 5 Professores da ESJBV.

Depois de ter sido pedido aos inquiridos que rescrevessem as questões pelas suas próprias palavras e que falassem enquanto formulavam as respostas, não foram encontrados quaisquer problemas na construção do questionário.

3.1.4. Procedimentos Formais e Éticos

Antes da aplicação dos questionários, em todas as situações foram explicados detalhadamente os objectivos e o tema do estudo, assumida a confidencialidade e o anonimato dos dados, e dada garantia da sua utilização apenas no âmbito deste estudo. Também foi sempre respeitada a disponibilidade e vontade para responder, ou não, ao questionário, e disponibilizada ajuda para explicação das questões do questionário.

3.1.5. Tratamento e Análise da informação recolhida

Os dados obtidos através dos questionários foram tratados no programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) - versão 10, utilizando-se a análise da distribuição de frequências absolutas e relativas, Testes de Hipóteses (Teste do Qui – Quadrado, Teste T para duas amostras independentes, Teste de Levene, Teste de Shapiro – Wilk) e coeficiente de correlação Ró de Spearman.

3.2. Apresentação e Análise dos resultados

3.2.1. Caracterização da Amostra

O Professor é o actor que na ESJBV, desfruta da maior capacidade de decisão em todos os níveis da estrutura organizacional, necessitando assim, de informação no tempo certo, para decidir racionalmente e da melhor forma possível, contribuindo para o desenvolvimento da organização em causa.

Para caracterização dos Professores, concluiu-se que seria necessário e suficiente, enunciar uma única variável para caracterizar o desempenho do Professor na ESJBV: a(s)/o(s) função(ões)/cargo(s).

Quadro 24 – Distribuição de frequências da(s) função(ões)/cargo(s) desempenhada(s)/o(s) pelos Professores

Função / Cargo	Sim		Não	
	F ⁸⁴	%	F	%
Professor	41	97,6	1	2,4
Director Executivo	1	2,4	41	97,6
Vice – Director Executivo	1	2,4	41	97,6
Membro da Assembleia	5	11,9	37	88,1
Membro do Conselho Administrativo	1	2,4	41	97,6
Presidente do Conselho Pedagógico	1	2,4	41	97,6
Assessor do Ensino Recorrente	1	2,4	41	97,6
Coordenador de Departamento	5	11,9	37	88,1
Coordenador dos Directores de Turma	1	2,4	41	97,6
Coordenador Pedagógico SEUC	1	2,4	41	97,6
Coordenador de Curso SEUC	1	2,4	41	97,6
Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto	8	19	34	81
Director de Turma	13	31	29	69
Delegado de Grupo	11	26,2	31	73,8
Director de Instalações	3	7,1	39	92,9
Orientador de Estágio	1	2,4	41	97,6

Observando o Quadro 24, pode-se afirmar que a esmagadora maioria dos inquiridos desempenha a função de Professor (97,6%), à excepção da Directora Executiva da ESJBV, que não lecciona qualquer disciplina no presente ano lectivo. Nos restantes cargos, deve-se salientar a presença de todos os Coordenadores de Departamento (5) e Directores de Instalação (3), tal como, a forte representatividade dos Coordenadores/Colaboradores de Clube/Projecto (8), Directores de Turma (13), Delegados de Grupo(11) e Membros da Assembleia (5).

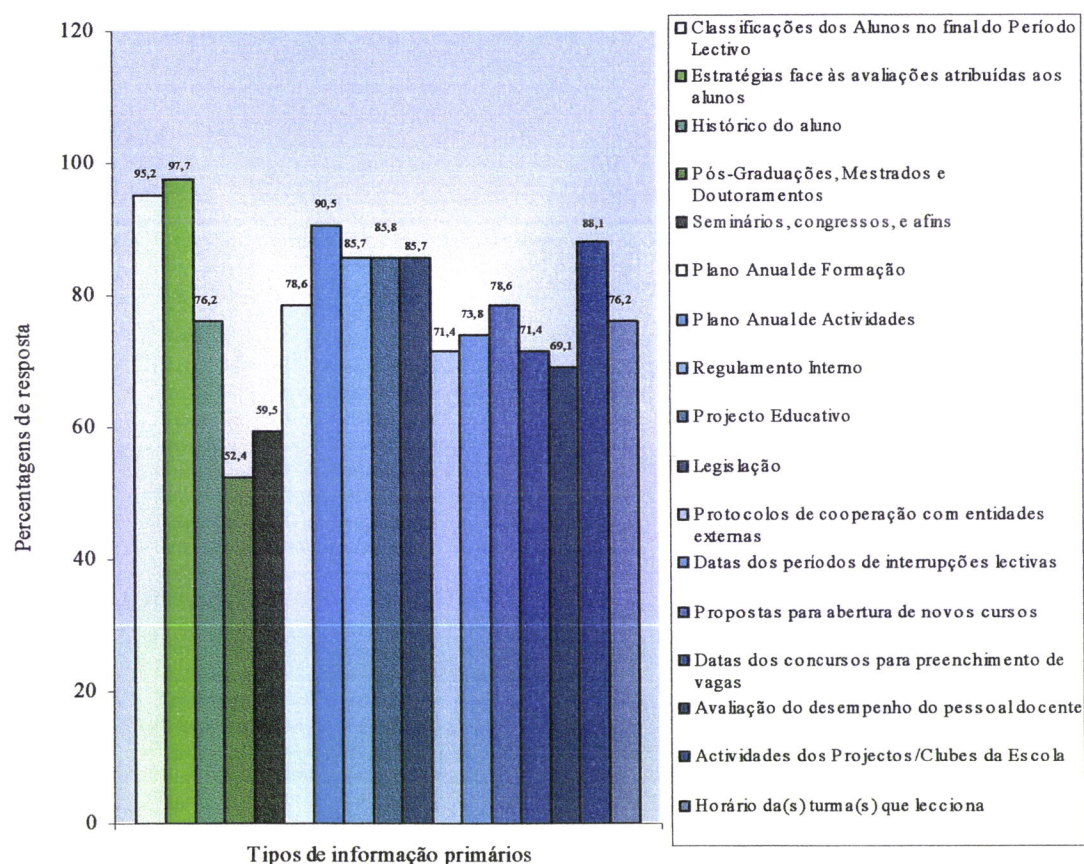
⁸⁴ F – Frequência Absoluta

3.2.2. Informação

3.2.2.1. Importância da informação

No que diz respeito à importância da informação primária, verifica-se que a maioria dos inquiridos considera a informação primária muito ou muitíssimo importante. Efectivamente, e como se pode observar no Gráfico 1, 52,4% ou mais (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 25), considera a informação primária muito ou muitíssimo importante.

Gráfico 1 – Tipos de informação primários com muita ou muitíssima importância



A informação primária que apresenta os índices de importância inferiores, são as informações relacionadas com as Pós-Graduações, Mestrados, Doutoramentos, Seminários, e congressos, onde 38,1% dos inquiridos, consideram que esta informação primária tem uma importância razoável, tal como se pode observar no Quadro 25. Deste modo, a informação primária revela-se muita ou muitíssima importante para os

inquiridos, demonstrando assim, que é necessária/essencial para o bom desempenho da(s)/do(s) função(ões)/cargo(s) dos Professores, na ESJBV.

Quadro 25 - Distribuição de frequências da importância da informação primária

Tipos de informação	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
A l u n o s										
Classificações dos Alunos no final do Período Lectivo	0	0	0	0	2	4,8	14	33,3	26	61,9
Estratégias face às avaliações atribuídas aos alunos	0	0	0	0	1	2,4	18	42,9	23	54,8
Histórico do aluno	1	2,4	3	7,1	6	14,3	18	42,9	14	33,3
F o r m a ç ã o										
Pós-Graduações, Mestrados e Doutoramentos	0	0	4	9,5	16	38,1	12	28,6	10	23,8
Seminários, congressos, e afins	0	0	1	2,4	16	38,1	16	38,1	9	21,4
Plano Anual de Formação	0	0	0	0	9	21,4	20	47,6	13	31
D o c u m e n t o s										
Plano Anual de Actividades	0	0	0	0	4	9,5	17	40,5	21	50
Regulamento Interno	0	0	0	0	6	14,3	16	38,1	20	47,6
Projecto Educativo	0	0	1	2,4	5	11,9	18	42,9	18	42,9
Legislação	0	0	2	4,8	4	9,5	19	45,2	17	40,5
O r g a n i z a ç ã o										
Protocolos de cooperação com entidades externas	0	0	0	0	12	28,6	15	35,7	15	35,7
Datas dos períodos de interrupções lectivas	0	0	2	4,8	9	21,4	15	35,7	16	38,1
Propostas para abertura de novos cursos	0	0	0	0	9	21,4	12	28,6	21	50
O u t r o s										
Datas dos concursos para preenchimento de vagas	0	0	6	14,3	6	14,3	9	21,4	21	50
Avaliação do desempenho do pessoal docente	1	2,4	1	2,4	11	26,2	17	40,5	12	28,6
Actividades dos Projectos/Clubes da Escola	0	0	0	0	5	11,9	23	54,8	14	33,3
Horário da(s) turma(s) que lecciona	1	2,4	0	0	9	21,4	15	35,7	17	40,5

No sentido de analisar a existência de diferenças na importância dada à informação primária entre Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e os que não desempenham esse cargo, calculou-se uma variável *score*, que resulta da soma das 17 variáveis que classificam a importância da informação primária. Antes de se obter esta variável *score*, analisou-se a consistência interna de escala destas 17 variáveis. Para tal calculou-se o *Alpha de Cronbach*, tendo-se obtido um valor de 0,7663, que denota a existência de uma elevada consistência interna, isto é, a escala utilizada mede aquilo que deveria medir.

Neste sentido, aplicou-se um Teste T para Amostras Independentes⁸⁵ à variável *score* que traduz de forma agregada a importância da informação primária, com o objectivo de

⁸⁵ Os Testes T permitem testar hipóteses sobre médias de uma variável de nível quantitativo em um ou em dois grupos, formados a partir de uma variável qualitativa. Nos Testes T para duas amostras independentes compara-se a média de uma variável num grupo com a média da mesma variável noutro grupo. (Pestana e Gageiro, 1998)

estudar se os Professores que desempenham o cargo de Director de Turma dão a mesma importância à informação primária que os Professores que não desempenham esse cargo.

Antes de se aplicar o Teste T para Amostras Independentes, verificaram-se os pressupostos deste Teste⁸⁶.

Tal como se pode observar no Quadro 26, em que é apresentado o Teste de Normalidade de *Shapiro – Wilk*⁸⁷, verifica-se que a variável que agrega a importância da informação primária segue uma distribuição normal no grupo dos Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e no grupo dos Professores que não desempenham esse cargo.

Quadro 26 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo de Professores que não desempenha o cargo de Director de Turma

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW ⁸⁸	gl ⁸⁹	p ⁹⁰
Importância da informação primária (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma ⁹¹	0,945	13	0,504
Importância da informação primária (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Directores de Turma	0,956	29	0,360

⁸⁶ Os Testes T para amostras de dimensão inferiores a 30, exigem que o(s) grupo(s) em análise tenha(m) distribuição normal. A verificação da normalidade pode ser feita no SPSS através do teste de aderência de Kolmogorov-Smirnov (Teste K - S), ou do Teste de Shapiro – Wilk. Nos casos em que as amostras têm dimensão superior a 30, não é necessário analisar a aderência de cada grupo à normalidade, através do Teste K-S ou do Teste de Shapiro - Wilk, uma vez que se assume que a distribuição T com v graus de liberdade se aproxima da distribuição normal, obtendo-se as mesmas conclusões. Por outro lado, a aplicação do Teste T para amostras independentes exige a verificação prévia da homocedasticidade, isto é, da igualdade de variâncias. O SPSS apresenta, conjuntamente com o Teste T, o Teste de Levene para a igualdade de variâncias (Pestana e Gageiro, 1998).

⁸⁷ Como a amostra é inferior a 50, opta-se pela leitura do Teste *Shapiro-Wilk*.

⁸⁸ SW – Valor do Teste Shapiro – Wilk.

⁸⁹ gl – graus de liberdade.

⁹⁰ p – nível de significância

⁹¹ Num Teste de Normalidade assumem-se as seguintes Hipóteses:

H₀: a variável x segue uma distribuição normal no grupo i.

H₁: a variável x não segue uma distribuição normal no grupo i.

No 1º caso, o valor de significância é de 0,504, superior a 0,05, pelo que não se rejeita H₀, isto é, assume-se que a variável que agrega a importância da informação primária segue uma distribuição normal no grupo dos Professores que são Directores de Turma.

No Quadro 27 apresentam-se os resultados do Teste de Levene (pressuposto do Teste T para amostras independentes)⁹².

Quadro 27 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e os Professores que não desempenham o cargo de Director de Turma

	Teste Levene ⁹³		Teste T ⁹⁴		
	F ⁹⁵	p	T ⁹⁶	gl	p
Importância da informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,632	0,431	0,494	40	0,624

Como se pode observar no Quadro 27, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na importância atribuída à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o cargo de Director de Turma, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Seguindo o mesmo processo, e respeitando os pressupostos do Teste T para Amostras Independentes, procedeu-se à realização de um novo Teste T para analisar se os Professores que desempenham a função Membro da Assembleia dão a mesma importância à informação primária que os Professores que não desempenham esse cargo.

⁹² As hipóteses do Teste de Levene para a igualdade de variâncias são:

H₀: Existe igualdade de variâncias na distribuição da variável x entre o grupo i e o grupo j.

H₁: Não existe igualdade de variâncias na distribuição da variável x entre o grupo i e grupo j.

⁹³ Neste caso, o valor de significância é de 0,431, superior a 0,05, pelo que não se rejeita H₀, isto é, assume-se que existe igualdade de variâncias entre as duas distribuições.

⁹⁴ Num Teste T para Amostras Independentes assumem-se as seguintes Hipóteses:

H₀: Existe igualdade de médias na distribuição da variável x entre o grupo i e o grupo j.

H₁: Não existe igualdade de médias na distribuição da variável x entre o grupo i e o grupo j.

Como no Teste de Levene se assumiu a igualdade de variâncias, considera-se o valor do Teste T apresentado na linha “*Equal variances assumed*” do quadro do Teste T, apresentado nos outputs do SPSS. Neste caso, o valor de significância é de 0,624, superior a 0,05, pelo que não se rejeita H₀, isto é, assume-se que existe igualdade de médias entre as duas distribuições.

⁹⁵ F- Valor do Teste Levene.

⁹⁶ T – Valor do Teste T.

Quadro 28 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo Membro da Assembleia e o grupo de Professores que não desempenha o cargo Membro da Assembleia

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Importância da informação primária (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia	0,753	5	0,044
Importância da informação primária (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Membros da Assembleia	0,968	37	0,458

Quadro 29 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Membro da Assembleia e os Professores que não desempenham o cargo de Membro da Assembleia

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Importância da informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Membros da Assembleia e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	2,749	0,105	-0,063	40	0,950

Como se pode observar no Quadro 29, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na importância atribuída à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

De seguida, e através do processo aplicado anteriormente, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com o objectivo de analisar se os Professores que desempenham a função Coordenador de Departamento dão a mesma importância à informação primária que os Professores que não desempenham esse cargo.

Quadro 30 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo de Professores que desempenha o cargo Coordenador de Departamento e o grupo de Professores que não desempenha o cargo Coordenador de Departamento

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Importância da informação primária (agregada) no grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento	0,966	5	0,799
Importância da informação primária (agregada) no grupo de Professores que não desempenha o cargo de Coordenador de Departamento	0,960	37	0,325

Quadro 31 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Coordenador de Departamento e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador de Departamento

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Importância da informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenadores de Departamento e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	1,308	0,260	0,011	40	0,992

Como se pode observar no Quadro 31, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na importância atribuída à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Posteriormente, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com o objectivo de analisar se os Professores que desempenham a função Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto dão a mesma importância à informação primária que os Professores que não desempenham esse cargo.

Quadro 32 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo de Professores que desempenha o cargo Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e o grupo de Professores que não desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Importância da informação primária (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto	0,935	8	0,526
Importância da informação primária (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto	0,965	34	0,436

Quadro 33 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Importância da informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,203	0,655	0,330	40	0,743

Como se pode observar no Quadro 33, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na importância atribuída à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Por último, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com a finalidade de analisar se os Professores que desempenham a função Delegado de Grupo dão a mesma importância à informação primária que os Professores que não desempenham esse cargo.

Quadro 34 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a importância da informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo Delegado de Grupo e o grupo de Professores que não desempenha o cargo de Delegado de Grupo

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Importância da informação primária (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo	0,922	11	0,390
Importância da informação primária (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Delegado de Grupo	0,962	31	0,423

Quadro 35 – Resultados dos Testes T para amostra independente, com o objetivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da importância atribuída à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Delegado de Grupo e os Professores que não desempenham o cargo de Delegado de Grupo

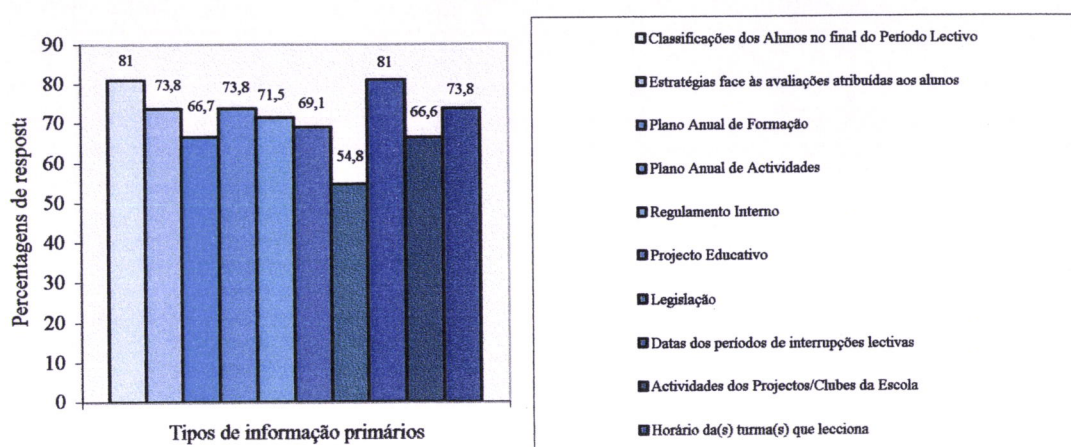
	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Importância da informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,473	0,496	-0,669	40	0,507

Como se pode observar no Quadro 35, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na importância atribuída à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

3.2.2.2. Facilidade de acesso aos diferentes tipos de informação

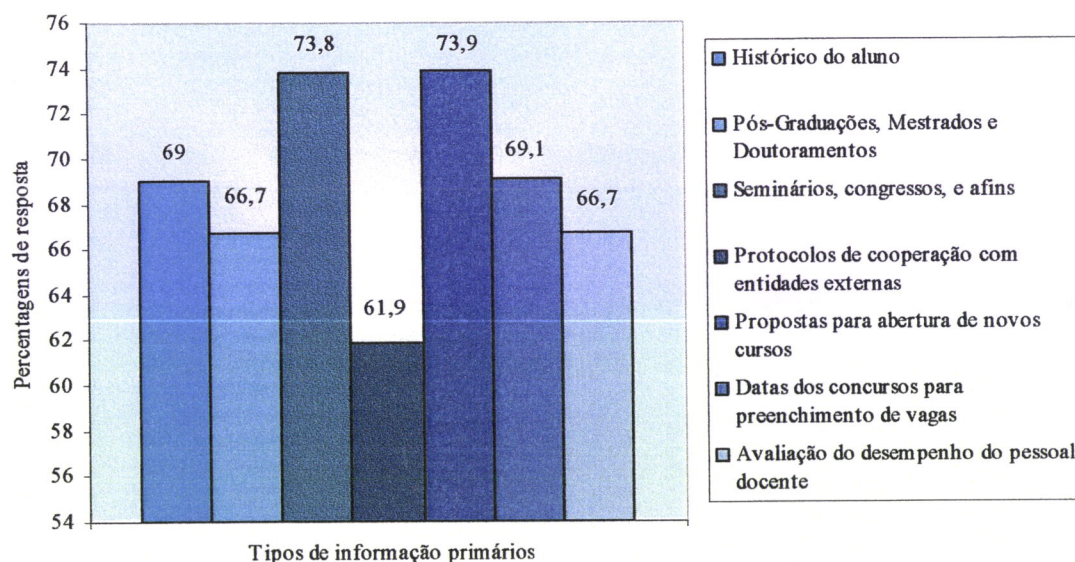
Conforme se pode observar no Gráfico 2, a maioria dos inquiridos afirmam ter muita ou muitíssima facilidade de acesso à informação primária, verificando-se que perante os diferentes tipos de informação primários, as respostas apresentam valores superiores ou iguais a 54,8% (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 36).

Gráfico 2 – Muita ou muitíssima facilidade de acesso à informação primária



No Gráfico 3, pode-se observar tipos de informação primários considerados por 61,9% (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 36) ou mais dos inquiridos, com muita ou razoável facilidade de acesso.

Gráfico 3 – Razoável ou muita facilidade de acesso à informação primária



A excepção verificada no Quadro 36, diz respeito aos protocolos de cooperação com entidades externas, onde 26,2% dos inquiridos afirmam existir pouca facilidade de acesso à informação primária, o que leva a concluir, que a ESJBV procura de forma reduzida a cooperação com o exterior, ou, sobre os protocolos definidos com o meio envolvente, não facilita o acesso relacionado com essa informação.

Assim, pode-se constatar que, na generalidade, a informação primária está acessível na ESJBV, para os Professores que a procuram.

Quadro 36 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a facilidade de acesso aos diferentes tipos de informação primários

Tipos de informação	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
A l u n o s										
Classificações dos Alunos no final do Período Lectivo	0	0	0	0	8	19	18	42,9	16	38,1
Estratégias face às avaliações atribuídas aos alunos	0	0	4	9,5	7	16,7	21	50	10	23,8
Histórico do aluno	2	4,8	3	7,1	14	33,3	15	35,7	8	19
F o r m a ç ã o										
Pós-Graduações, Mestrados e Doutoramentos	0	0	7	16,7	21	50	7	16,7	7	16,7
Seminários, congressos, e afins	0	0	4	9,5	17	40,5	14	33,3	7	16,7
Plano Anual de Formação	0	0	0	0	14	33,3	22	52,4	6	14,3
D o c u m e n t o s										
Plano Anual de Actividades	0	0	2	4,8	9	21,4	19	45,2	12	28,6
Regulamento Interno	0	0	3	7,1	9	21,4	18	42,9	12	28,6
Projecto Educativo	1	2,4	3	7,1	9	21,4	18	42,9	11	26,2
Legislação	0	0	7	16,7	12	28,6	13	31	10	23,8
O r g a n i z a ç ã o										
Protocolos de cooperação com entidades externas	0	0	11	26,2	15	35,7	11	26,2	5	11,9
Datas dos períodos de interrupções lectivas	0	0	1	2,4	7	16,7	18	42,9	16	38,1
Propostas para abertura de novos cursos	0	0	1	2,4	18	42,9	13	31	10	23,8
O u t r o s										
Datas dos concursos para preenchimento de vagas	0	0	4	9,5	16	38,1	13	31	9	21,4
Avaliação do desempenho do pessoal docente	1	2,4	8	19	16	38,1	12	28,6	5	11,9
Actividades dos Projectos/Clubes da Escola	0	0	4	9,5	10	23,8	24	57,1	4	9,5
Horário da(s) turma(s) que lecciona	1	2,4	1	2,4	9	21,4	14	33,3	17	40,5

Com o objectivo de estudar a existência de diferenças na facilidade de acesso à informação primária entre os Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e os que não desempenham esse cargo, calculou-se uma variável *score*, que resulta da soma das 17 variáveis que classificam a facilidade de acesso à informação primária. Antes de se obter esta variável *score*, analisou-se a consistência interna de escala destas 17 variáveis. Para tal calculou-se o *Alpha de Cronbach*, tendo-se obtido um valor de 0,8736, que denota a existência de uma elevada consistência interna, isto é, a escala utilizada mede aquilo que deveria medir.

Assim, aplicou-se um Teste T para Amostras Independentes à variável *score* que traduz de forma agregada a facilidade de acesso à informação primária, com o objectivo de estudar se os Professores que desempenham o cargo de Director de Turma consideram a

mesma facilidade de acesso à informação primária que os Professores que não desempenham esse cargo.

Antes de se aplicar o Teste T para Amostras Independentes verificaram-se os pressupostos do Teste.

Tal como se pode observar no Quadro 37, em que é apresentado o Teste de Normalidade de *Shapiro – Wilk*, verifica-se que a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária segue uma distribuição normal no grupo dos Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e no grupo dos Professores que não desempenham esse cargo.

Quadro 37 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo de Professores que não desempenha o cargo de Director de Turma

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	<i>p</i>
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma	0,919	13	0,318
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Director de Turma	0,957	29	0,370

Quadro 38 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e os Professores que não desempenham o cargo de Director de Turma

	Teste Levene		Teste T		
	F	<i>p</i>	T	gl	<i>p</i>
Facilidade de acesso à informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,190	0,666	0,332	40	0,742

Como se pode observar no Quadro 38, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na opinião sobre a facilidade de acesso à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o cargo de Director de Turma, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Seguindo o mesmo processo, e respeitando os pressupostos exemplificados anteriormente, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com a finalidade de analisar se os Professores que desempenham a função Membro da Assembleia consideram a mesma facilidade de acesso à informação primária, que os Professores que não desempenham esse cargo.

Quadro 39 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Membro da Assembleia

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia	0,935	5	0,559
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Membro da Assembleia	0,964	37	0,404

Quadro 40 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Membro da Assembleia e os Professores que não desempenham o cargo de Membro da Assembleia

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Facilidade de acesso à informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,596	0,445	0,766	40	0,448

Como se pode observar no Quadro 40, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na opinião sobre a facilidade de acesso à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Através do mesmo processo, e respeitando os pressupostos exemplificados anteriormente, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com o objectivo de analisar se os Professores que desempenham a função Coordenador de Departamento consideram a mesma facilidade de acesso à informação primária, que os Professores que não desempenham essa função.

Quadro 41 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador de Departamento

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento	0,906	5	0,430
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador de Departamento	0,972	37	0,545

Quadro 42 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Coordenador de Departamento e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador de Departamento

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Facilidade de acesso à informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	3,277	0,078	-0,737	40	0,465

Como se pode observar no Quadro 42, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na opinião sobre a facilidade de acesso à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Seguindo a mesma técnica de análise, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com a finalidade de analisar se os Professores que desempenham a função Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto consideram a mesma facilidade de acesso à informação primária, que os Professores que não desempenham essa função.

Quadro 43 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto	0,900	8	0,341
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto	0,975	34	0,682

Quadro 44 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Facilidade de acesso à informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,757	0,389	0,335	40	0,739

Como se pode observar no Quadro 44, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na opinião sobre a facilidade de acesso à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Por último, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com o objectivo de analisar se os Professores que desempenham a função Delegado de Grupo consideram a mesma facilidade de acesso à informação primária que os Professores que não desempenham essa função.

Quadro 45 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a facilidade de acesso à informação primária no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Delegado de Grupo

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo	0,901	11	0,257
Facilidade de acesso à informação primária (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Delegado de Grupo	0,986	31	0,955

Quadro 46 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da facilidade de acesso à informação primária pelos Professores que desempenham o cargo de Delegado de Grupo e os Professores que não desempenham o cargo de Delegado de Grupo

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Facilidade de acesso à informação primária (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,451	0,506	0,952	40	0,347

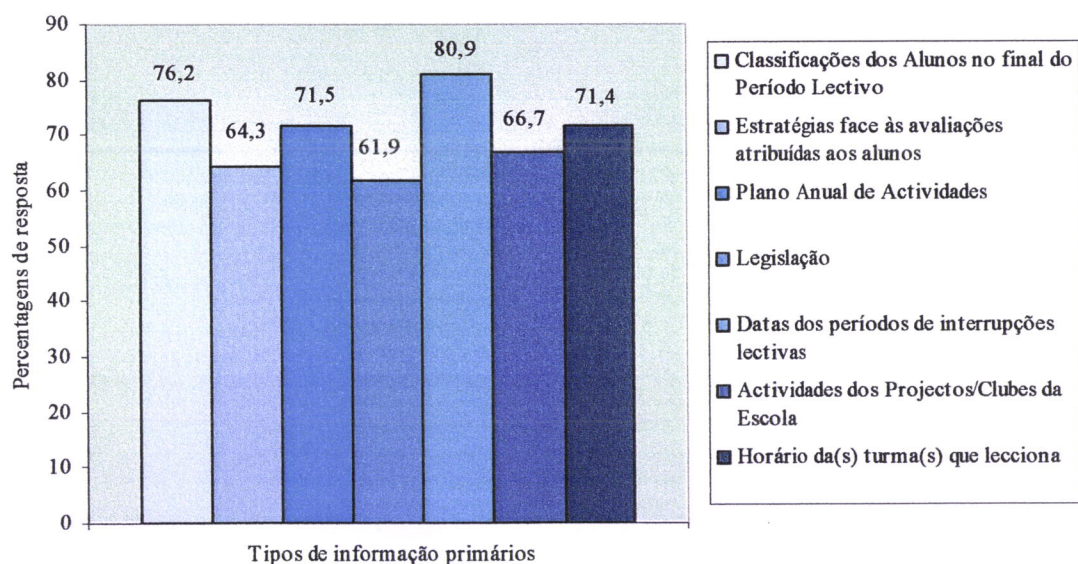
Como se pode observar no Quadro 46, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na opinião sobre a facilidade de acesso à informação primária pelo grupo de Professores que desempenha o

cargo de Delegado de Grupo, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

3.2.2.3. Qualidade da informação disponível

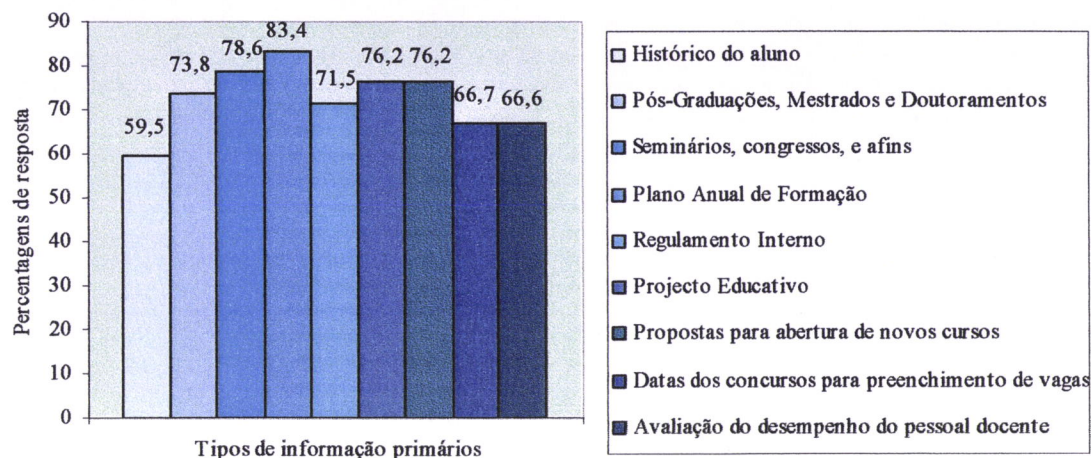
No que diz respeito à qualidade da informação primária disponível, observa-se no Gráfico 4, que 61,9% (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 47) ou mais dos inquiridos, consideram a informação primária disponibilizada, com muita ou muitíssima qualidade.

Gráfico 4 – Muita ou muitíssima qualidade na informação primária disponível



Os inquiridos, classificaram com um pouco menos de qualidade, os tipos de informação primários representados no Gráfico 5, onde 59,5% (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 47) ou mais dos inquiridos, consideram existir uma razoável ou boa qualidade na informação primária disponível.

Gráfico 5 – Razoável ou muita qualidade na informação primária disponível



Relativamente à informação disponibilizada sobre os protocolos de cooperação com entidades externas, pode-se observar no Quadro 47, que 35,7% dos inquiridos, afirmam que a informação primária disponível sobre este tema, tem pouca qualidade.

De salientar que anteriormente já se tinha verificado que este tipo de informação primária não é de fácil acessibilidade, sendo reforçado neste ponto, com a sua pouca qualidade, aquando da sua disponibilização.

Mediante esta análise, pode-se afirmar que a maioria dos inquiridos considera que a informação primária é disponibilizada com boa qualidade, à excepção, da informação primária relacionada com os protocolos de cooperação com entidades externas.

Quadro 47 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a qualidade da informação primária disponível

Tipos de informação	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Alunos										
Classificações dos Alunos no final do Período Lectivo	0	0	0	0	10	23,8	18	42,9	14	33,3
Estratégias face às avaliações atribuídas aos alunos	0	0	5	11,9	10	23,8	17	40,5	10	23,8
Histórico do aluno	2	4,8	6	14,3	11	26,2	14	33,3	9	21,4
Formação										
Pós-Graduações, Mestrados e Doutoramentos	0	0	7	16,7	20	47,6	11	26,2	4	9,5
Seminários, congressos, e afins	0	0	5	11,9	20	47,6	13	31	4	9,5
Plano Anual de Formação	0	0	2	4,8	17	40,5	18	42,9	5	11,9
Documentos										
Plano Anual de Actividades	0	0	0	0	12	28,6	23	54,8	7	16,7
Regulamento Interno	1	2,4	0	0	13	31	17	40,5	11	26,2
Projecto Educativo	1	2,4	0	0	13	31	19	45,2	9	21,4
Legislação	0	0	7	16,7	9	21,4	16	38,1	10	23,8
Organização										
Protocolos de cooperação com entidades externas	1	2,4	15	35,7	12	28,6	10	23,8	4	9,5
Datas dos períodos de interrupções lectivas	2	4,8	2	4,8	4	9,5	20	47,6	14	33,3
Propostas para abertura de novos cursos	0	0	2	4,8	16	38,1	16	38,1	8	19
Outros										
Datas dos concursos para preenchimento de vagas	0	0	3	7,1	15	35,7	13	31	11	26,2
Avaliação do desempenho do pessoal docente	1	2,4	8	19	14	33,3	14	33,3	5	11,9
Actividades dos Projectos/Clubes da Escola	0	0	6	14,3	8	19	22	52,4	6	14,3
Horário da(s) turma(s) que lecciona	1	2,4	0	0	11	26,2	11	26,2	19	45,2

Com o objectivo de analisar a existência de diferenças atribuídas à qualidade da informação primária disponível entre Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e os que não desempenham esse cargo, calculou-se uma variável *score*, que resulta da soma das 17 variáveis que classificam a qualidade da informação primária disponível. Antes de se obter esta variável *score*, analisou-se a consistência interna de escala destas 17 variáveis. Para tal calculou-se o *Alpha de Cronbach*, tendo-se obtido um valor de 0,9095, que denota a existência de uma elevada consistência interna, isto é, a escala utilizada mede aquilo que deveria medir.

Neste sentido, aplicou-se um Teste T para Amostras Independentes à variável *score* que traduz de forma agregada a qualidade da informação primária disponível, com o objectivo de estudar se os Professores que desempenham o cargo de Director de Turma atribuem a mesma qualidade à informação primária disponível que os Professores que não desempenham esse cargo.

Antes de se aplicar o Teste T para Amostras Independentes verificaram-se os pressupostos do Teste.

Tal como se pode observar no Quadro 48, em que é apresentado o Teste de Normalidade de *Shapiro – Wilk*, verifica-se que a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível segue uma distribuição normal no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e no grupo dos Professores que não desempenha esse cargo.

Quadro 48 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Director de Turma

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Director de Turma	0,941	13	0,475
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Directores de Turma	0,988	29	0,975

Quadro 49 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação primária disponível para os Professores que desempenham o cargo de Director de Turma e os Professores que não desempenham o cargo de Director de Turma

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,044	0,835	0,019	40	0,985

Como se pode observar no Quadro 49, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na qualidade da informação primária disponível, para o grupo de Professores que desempenha o cargo de Director de Turma e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo. Utilizando a mesma técnica de análise, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com o objectivo de analisar se os Professores que

desempenham a função Membro da Assembleia consideram a mesma qualidade na informação primária disponível que os Professores que não desempenham essa função.

Quadro 50 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Membro da Assembleia

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia	0,803	5	0,097
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Membro da Assembleia	0,991	37	0,990

Quadro 51 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação primária disponível para os Professores que desempenham o cargo de Membro da Assembleia e os Professores que não desempenham o cargo de Membro da Assembleia

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	1,160	0,288	-0,040	40	0,968

Como se pode observar no Quadro 51, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas na qualidade da informação primária disponível para o grupo de Professores que desempenha o cargo de Membro da Assembleia, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Através da mesma técnica de análise, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com a finalidade de analisar se os Professores que desempenham a função Coordenador de Departamento consideram a mesma qualidade

na informação primária disponível que os Professores que não desempenham essa função.

Quadro 52 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador de Departamento

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento	0,765	5	0,053
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador de Departamento	0,988	37	0,971

Quadro 53 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação primária disponível para os Professores que desempenham o cargo de Coordenador de Departamento e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador de Departamento

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,005	0,943	-0,706	40	0,484

Como se pode observar no Quadro 53, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas sobre a qualidade da informação primária disponível, para o grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador de Departamento e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Com a mesma técnica de análise, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com o objectivo de analisar se os Professores que desempenham a função Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto consideram a

mesma qualidade na informação primária disponível que os Professores que não desempenham esse cargo.

Quadro 54 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto	0,960	8	0,776
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto	0,978	34	0,759

Quadro 55 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação primária disponível para os Professores que desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e os Professores que não desempenham o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,726	0,399	-1,172	40	0,248

Como se pode observar no Quadro 55, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas sobre a qualidade da informação primária disponível, para o grupo de Professores que desempenha o cargo de Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto, e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

Por último, procedeu-se à realização de um novo Teste T para Amostras Independentes, com a finalidade de analisar se os Professores que desempenham a função Delegado de

Grupo consideram a mesma qualidade na informação primária disponível que os Professores que não desempenham essa função.

Quadro 56 – Teste de Normalidade para a variável que agrega a qualidade da informação primária disponível no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo e o grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Delegado de Grupo

	Teste Shapiro-Wilk		
	SW	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo	0,936	11	0,476
Qualidade da informação primária disponível (agregada) no grupo dos Professores que não desempenha o cargo de Delegado de Grupo	0,978	31	0,774

Quadro 57 – Resultado do Teste T para amostra independente, com o objectivo de verificar a existência de diferenças entre a agregação da qualidade da informação disponível para os Professores que desempenham o cargo de Delegado de Grupo e os Professores que não desempenham o cargo de Delegado de Grupo

	Teste Levene		Teste T		
	F	p	T	gl	p
Qualidade da informação primária disponível (agregada), entre o grupo de Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo	0,356	0,554	1,491	40	0,144

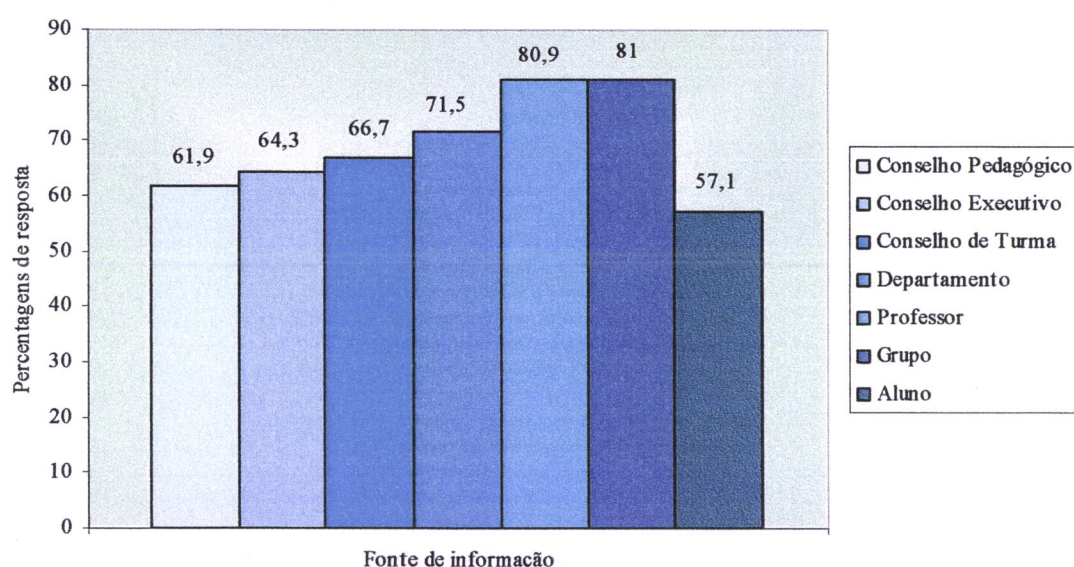
Como se pode observar no Quadro 57, a partir da análise dos resultados obtidos do Teste T, verifica-se que não existem diferenças significativas sobre a qualidade da informação primária disponível, para o grupo de Professores que desempenha o cargo de Delegado de Grupo e o grupo de Professores que não desempenha esse mesmo cargo.

3.2.3. Fontes de Informação

3.2.3.1. Frequência de uso

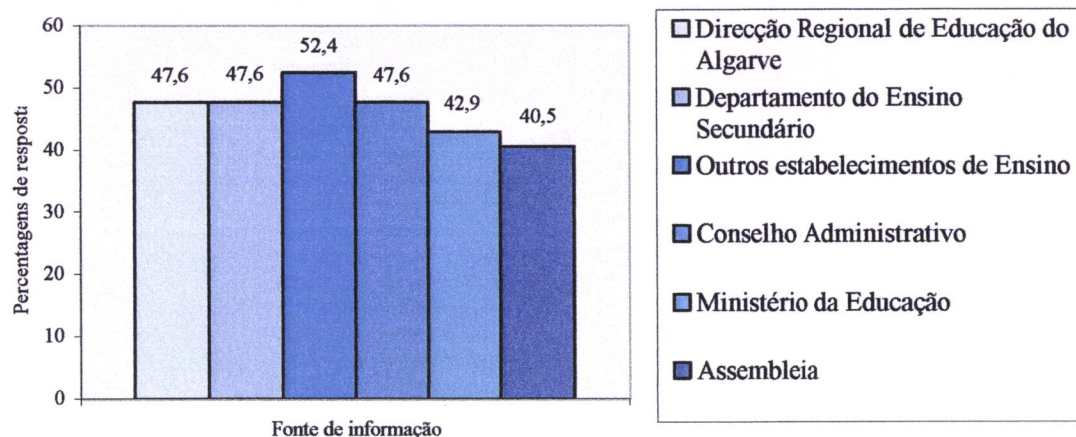
Mediante a observação do Gráfico 6, constata-se que, 57,1% ou mais dos inquiridos (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 58), afirmam usar com muita ou muitíssima frequência as seguintes fontes de informação: Conselho Pedagógico, Conselho Executivo, Conselho de Turma, Departamento, Professor, Grupo e Aluno.

Gráfico 6 – Fontes de Informação com muita ou muitíssima frequência de uso



Por outro lado, a partir da análise do Gráfico 7, observa-se que 47,6% ou mais dos inquiridos (dados obtidos a partir do Quadro 58), utiliza com pouca frequência as fontes de informação provenientes do meio envolvente, tais como, Direcção Regional de Educação do Algarve, Departamento do Ensino Secundário, outros estabelecimentos de Ensino Secundário e Ministério da Educação. No mesmo intervalo de percentagem, também se observa que 40,5% e 47,6% dos inquiridos (dados obtidos a partir do Quadro 58), utilizam pouco as fontes de informação internas, Assembleia e Conselho Administrativo, respectivamente.

Gráfico 7 – Fontes de informação com pouca frequência de uso



Por outro lado, através da análise do Quadro 58, constata-se que 78,6% e 64,3% dos inquiridos, afirmam utilizar as fontes de informação Secretaria e Biblioteca, respectivamente, com razoável ou muita frequência.

No que diz respeito ao Projecto/Clube, pode-se observar no Quadro 58, que os inquiridos consideram esta fonte de informação com uma frequência de uso repartida por três níveis de utilidade, ou seja, 23,8% consideram pouca frequência de uso, 19% afirmam utilizá-la razoavelmente, e 31% responde que é uma fonte de informação com muita frequência de uso.

Reconhecendo a forte utilidade da maioria das fontes de informação, deve-se salientar o facto das fontes de informação externas, mais propriamente, Direcção Regional de Educação, Departamento do Ensino Secundário, outros estabelecimento de ensino e Ministério da Educação, serem consideradas fontes de informação com pouca frequência de uso, o que leva a constatar, que os inquiridos não utilizam muito a informação disponibilizada pelas fontes de informação do meio envolvente, ligadas à área educacional.

A Assembleia e Conselho Administrativo, dois órgãos da Função Gestonária da ESJBV, apresentam-se igualmente como fontes de informação internas com pouca utilidade.

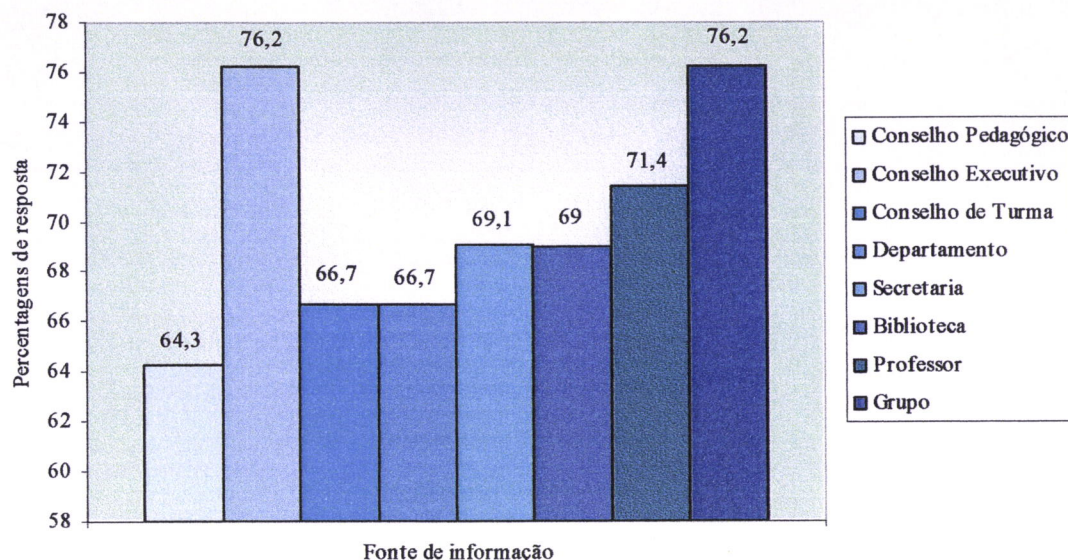
Quadro 58 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a frequência de uso das fontes de informação

Fonte de Informação	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Direcção Regional de Educação do Algarve	4	9,5	20	47,6	11	26,2	4	9,5	3	7,1
Departamento do Ensino Secundário	4	9,5	20	47,6	13	31	4	9,5	1	2,4
Outros estabelecimentos de Ensino	1	2,4	22	52,4	17	40,5	1	2,4	1	2,4
Conselho Administrativo	7	16,7	20	47,6	9	21,4	6	14,3	0	0
Ministério da Educação	3	7,1	18	42,9	8	19	11	26,2	2	4,8
Conselho Pedagógico	4	9,5	3	7,1	9	21,4	17	40,5	9	21,4
Conselho Executivo	1	2,4	3	7,1	11	26,2	16	38,1	11	26,2
Conselho de Turma	2	4,8	0	0	12	28,6	15	35,7	13	31
Projecto/Clube	6	14,3	10	23,8	8	19	13	31	5	11,9
Departamento	1	2,4	2	4,8	9	21,4	13	31	17	40,5
Assembleia	11	26,2	17	40,5	8	19	4	9,5	2	4,8
Secretaria	1	2,4	2	4,8	17	40,5	16	38,1	6	14,3
Biblioteca	1	2,4	8	19	13	31	14	33,3	6	14,3
Professor	2	4,8	1	2,4	5	11,9	24	57,1	10	23,8
Grupo	0	0	2	4,8	6	14,3	16	38,1	18	42,9
Aluno	1	2,4	3	7,1	14	33,3	10	23,8	14	33,3

3.2.3.2. Qualidade de acesso

Tal como se pode observar no Gráfico 8, de acordo com a opinião de 64,3% ou mais dos inquiridos (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 59), consideram as fontes de informação Conselho Pedagógico, Conselho Executivo, Conselho de Turma, Departamento, Secretaria, Biblioteca, Professor, e Grupo, com muita ou muitíssima qualidade de acesso.

Gráfico 8 – Fontes de informação com muita ou muitíssima qualidade de acesso

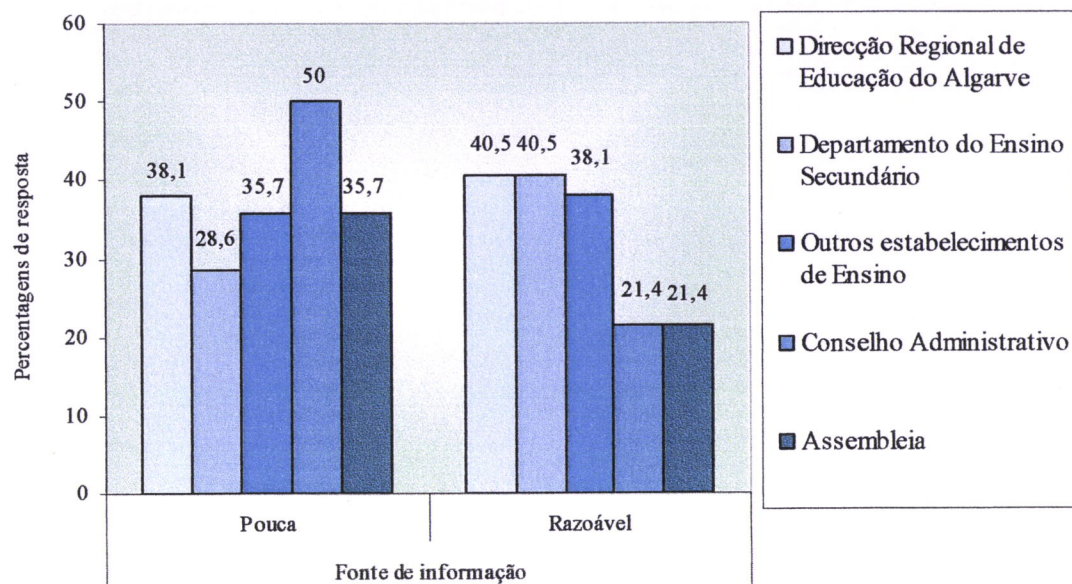


Observando o Gráfico 9, a Direcção Regional de Educação e o Departamento de Ensino Secundário, foram consideradas fontes de informação com uma qualidade razoável de acesso, por 40,5% (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 59) dos inquiridos.

No mesmo âmbito, 38,1% dos inquiridos afirmam que outros estabelecimentos de ensino representam fontes de informação com razoável qualidade de acesso.

Com um nível de resposta relativamente idêntico ao da razoabilidade de qualidade de acesso, constata-se ainda no Gráfico 9, a Direcção Regional de Educação do Algarve, outros estabelecimentos de Ensino, Conselho Administrativo e Assembleia, com 35,7% ou mais dos inquiridos (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 59), que afirmam serem fontes de informação com pouca qualidade de acesso.

Gráfico 9 – Fontes de informação com pouca ou razoável qualidade de acesso



De salientar ainda, que o Ministério da Educação, Projecto/Clube e Aluno, foram considerados por 45,2% e 23,8%, 28,6% e 35,7%, 40,5% e 33,3% dos inquiridos, como fontes de informação com, respectivamente, razoável ou muita qualidade de acesso, tal como se pode observar no Quadro 59.

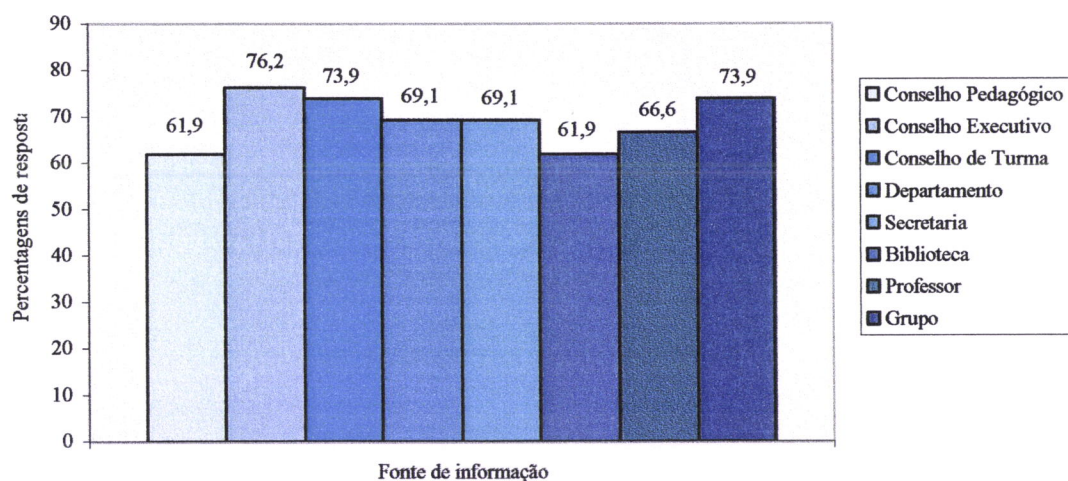
Quadro 59 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a qualidade de acesso às fontes de informação

Fonte de Informação	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Direcção Regional de Educação do Algarve	2	4,8	16	38,1	17	40,5	4	9,5	3	7,1
Departamento do Ensino Secundário	2	4,8	12	28,6	17	40,5	9	21,4	2	4,8
Outros estabelecimentos de Ensino	2	4,8	15	35,7	16	38,1	7	16,7	2	4,8
Conselho Administrativo	5	11,9	21	50	9	21,4	7	16,7	0	0
Ministério da Educação	1	2,4	8	19	19	45,2	10	23,8	4	9,5
Conselho Pedagógico	3	7,1	0	0	12	28,6	16	38,1	11	26,2
Conselho Executivo	1	2,4	2	4,8	7	16,7	19	45,2	13	31
Conselho de Turma	2	4,8	0	0	12	28,6	15	35,7	13	31
Projecto/Clube	5	11,9	5	11,9	12	28,6	15	35,7	5	11,9
Departamento	1	2,4	2	4,8	11	26,2	10	23,8	18	42,9
Assembleia	7	16,7	15	35,7	9	21,4	6	14,3	5	11,9
Secretaria	1	2,4	1	2,4	11	26,2	23	54,8	6	14,3
Biblioteca	1	2,4	0	0	12	28,6	24	57,1	5	11,9
Professor	2	4,8	0	0	10	23,8	21	50	9	21,4
Grupo	0	0	1	2,4	9	21,4	13	31	19	45,2
Aluno	1	2,4	1	2,4	17	40,5	14	33,3	9	21,4

3.2.3.3. Qualidade da informação fornecida

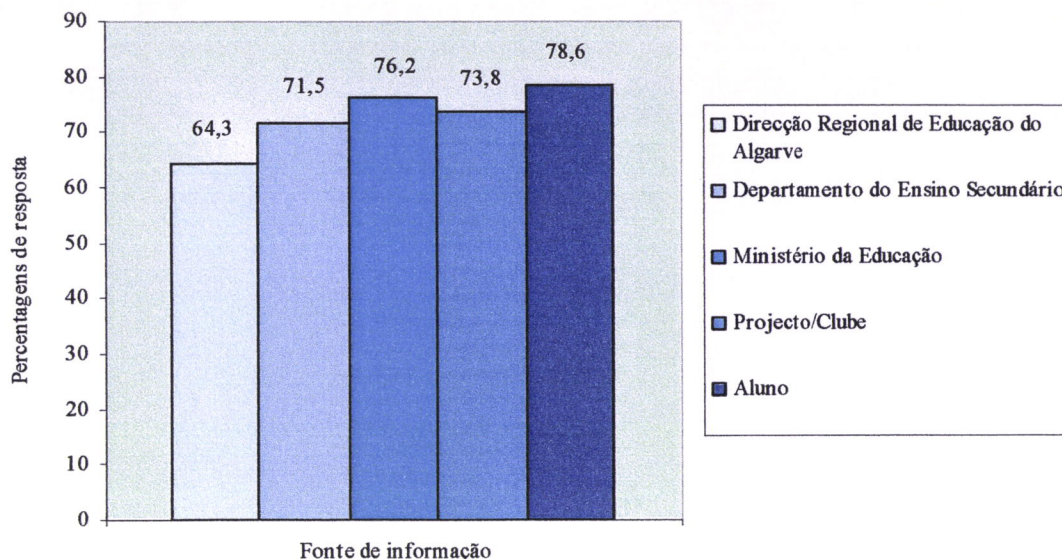
No que se refere à qualidade da informação fornecida pelas fontes de informação, 61,9% ou mais dos inquiridos (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 60), consideram o Conselho Pedagógico, Conselho Executivo, Conselho de Turma, Departamento, Secretaria, Biblioteca, Professor e Grupo, fontes que disponibilizam a informação com muita ou muitíssima qualidade, tal como se pode observar Gráfico 10.

Gráfico 10 – Fontes que disponibilizam a informação com muita ou muitíssima qualidade



A Direcção Regional de Educação, Departamento de Ensino Secundário, Ministério da Educação, Projecto/Clube e Aluno, foram consideradas por 64,3% ou mais dos inquiridos (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 60), como fontes que disponibilizam informação com razoável ou muita qualidade, tal como se pode constatar no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Fontes que disponibilizam a informação com razoável ou muita qualidade



Relativamente às fontes que disponibilizam a informação com pouca qualidade, observa-se e salienta-se no Quadro 60, o Conselho Administrativo com 50% de respostas por parte dos inquiridos, assim como, a Assembleia e outros estabelecimentos de ensino, revelaram-se fontes com pouca qualidade na informação fornecida, por parte de 26,2% e 31% dos inquiridos, respectivamente.

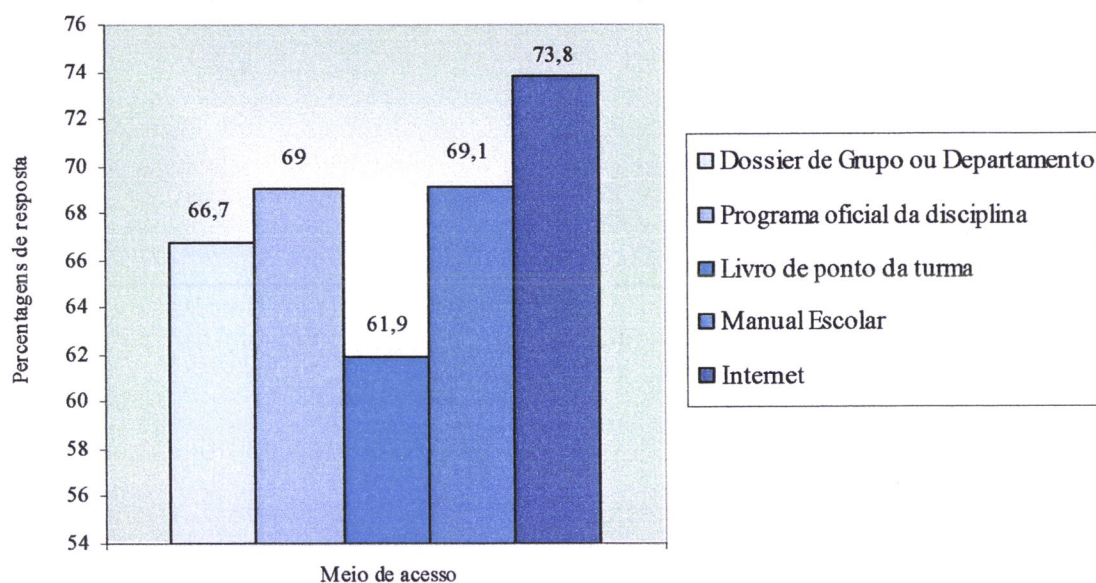
Quadro 60 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com a qualidade da informação fornecida

Fonte de Informação	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Direcção Regional de Educação do Algarve	2	4,8	12	28,6	18	42,9	9	21,4	1	2,4
Departamento do Ensino Secundário	2	4,8	10	23,8	18	42,9	12	28,6	0	0
Outros estabelecimentos de Ensino	2	4,8	13	31	16	38,1	10	23,8	1	2,4
Conselho Administrativo	4	9,5	21	50	11	26,2	5	11,9	1	2,4
Ministério da Educação	1	2,4	7	16,7	20	47,6	12	28,6	2	4,8
Conselho Pedagógico	2	4,8	1	2,4	13	31	15	35,7	11	26,2
Conselho Executivo	1	2,4	2	4,8	7	16,7	20	47,6	12	28,6
Conselho de Turma	2	4,8	0	0	9	21,4	18	42,9	13	31
Projecto/Clube	4	9,5	2	4,8	15	35,7	16	38,1	5	11,9
Departamento	1	2,4	0	0	12	28,6	12	28,6	17	40,5
Assembleia	6	14,3	11	26,2	14	33,3	6	14,3	5	11,9
Secretaria	1	2,4	2	4,8	10	23,8	22	52,4	7	16,7
Biblioteca	1	2,4	0	0	15	35,7	22	52,4	4	9,5
Professor	2	4,8	0	0	12	28,6	19	45,2	9	21,4
Grupo	0	0	0	0	11	26,2	13	31	18	42,9
Aluno	1	2,4	1	2,4	20	47,6	13	31	7	16,7

3.2.4. Meios de acesso à informação

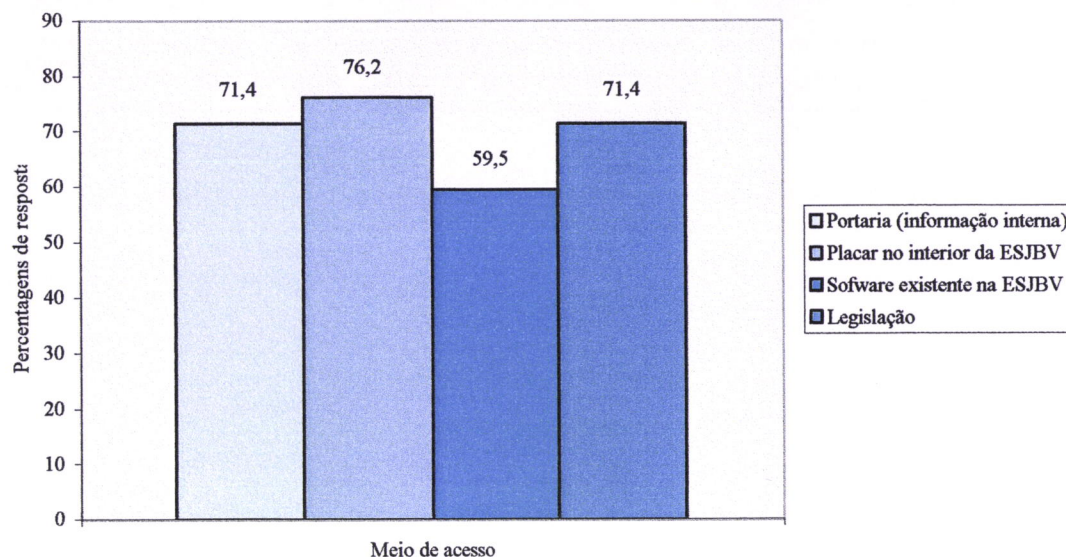
No Gráfico 12, pode-se verificar que 61,9% ou mais dos inquiridos (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 61), consideram o dossier de Grupo ou Departamento, o programa oficial da disciplina, o livro de ponto da turma, o manual escolar e a Internet, como meios de acesso à informação que são utilizados com muita ou muitíssima frequência.

Gráfico 12 – Meios de acesso à informação que são utilizados com muita ou muitíssima frequência



A Portaria, placar no interior da ESJBV, software existente na ESJBV, e Legislação, são considerados por 59,5% ou mais dos inquiridos (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 61), como meios de acesso à informação, que são utilizados com muita ou razoável frequência, como se pode constatar no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Meios de acesso à informação que são utilizados com razoável ou muita frequência



É importante referir que, 57,1% e 35,7% dos inquiridos, afirmam respectivamente, que a carta endereçada pessoalmente e o website da ESJBV, são meios de acesso à informação com pouca utilidade, tal como se pode observar no Quadro 61.

É curioso ainda verificar, no Quadro 61, que um quarto dos inquiridos, mais propriamente 26,2%, considera o software existente na ESJBV, como um meio de acesso à informação com pouca frequência de uso.

Quadro 61 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com os principais meios de acesso utilizados para obter a informação necessária

Meio de Acesso	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Dossier de Grupo ou Departamento	0	0	4	9,5	10	23,8	18	42,9	10	23,8
Por carta endereçada pessoalmente	8	15,1	24	57,1	5	11,9	5	11,9	0	0
Programa oficial da disciplina	0	0	8	19,1	5	11,9	20	47,6	9	21,4
Portaria (informação interna)	0	0	4	9,5	14	33,3	16	38,1	8	19
Placar no interior da Escola	0	0	3	7,1	13	31	19	45,2	7	16,7
Software existente na escola	0	0	11	26,2	9	21,4	16	38,1	6	14,3
Livro de ponto da turma	1	2,4	5	11,9	10	23,8	16	38,1	10	23,8
Website da Escola	2	4,8	15	35,7	14	33,3	8	19	3	7,1
Manual Escolar	2	4,8	4	9,5	7	16,7	18	42,9	11	26,2
Legislação	0	0	10	23,8	16	38,1	14	33,3	2	4,8
Internet	1	2,4	3	7,1	7	16,7	11	26,2	20	47,6

3.2.5. Origem dos Problemas

3.2.5.1. Factores de acessibilidade

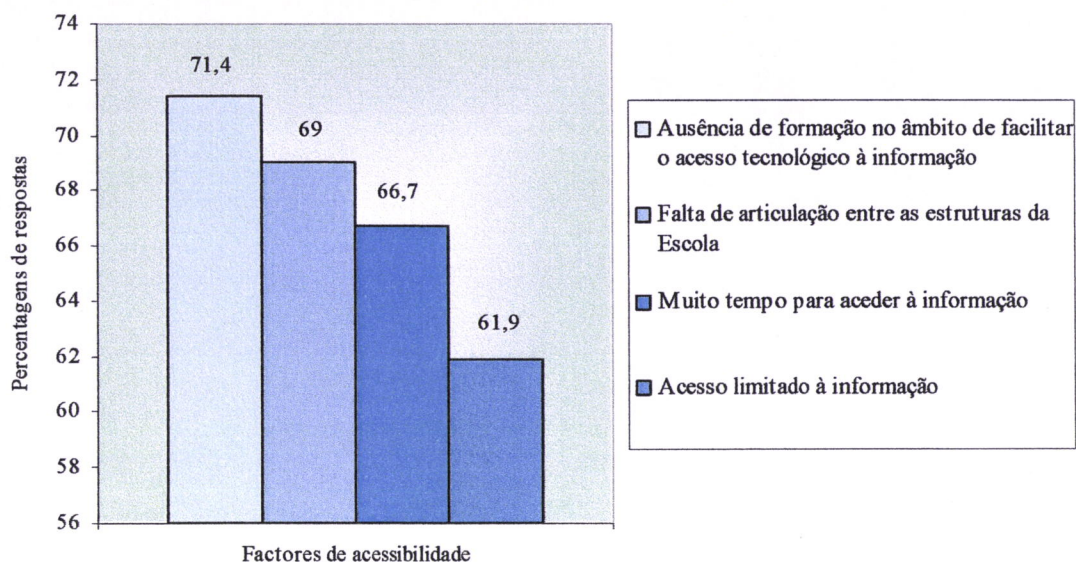
Tendo em vista saber se os factores de acesso à informação originam poucos ou muitos problemas, somente 38,1% ou menos dos inquiridos, afirmam que os factores apresentados têm pouca origem nos problemas da ESJBV, tal como se pode verificar no Quadro 62.

Quadro 62 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com os principais factores de acessibilidade à informação disponível, que originam problemas

Factores de acessibilidade	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação	0	0	12	28,6	12	28,6	9	21,4	9	21,4
Falta de articulação entre as estruturas da Escola	0	0	13	31	14	33,3	12	28,6	3	7,1
Muito tempo para aceder à informação	1	2,4	13	31	14	33,3	12	28,6	2	4,8
Acesso limitado à informação	0	0	16	38,1	11	26,2	13	31	2	4,8

A maioria considera que a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, o elevado tempo para aceder à informação, e o acesso limitado à mesma, são factores de acesso que originam, de forma razoável ou elevada, problemas na ESJBV, mais propriamente, 71,4%, 69%, 66,7% e 61,9% (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 62), respectivamente, tal como se pode verificar no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Factores de acessibilidade à informação que originam problemas de forma razoável ou elevada



3.2.5.2. Factores de qualidade

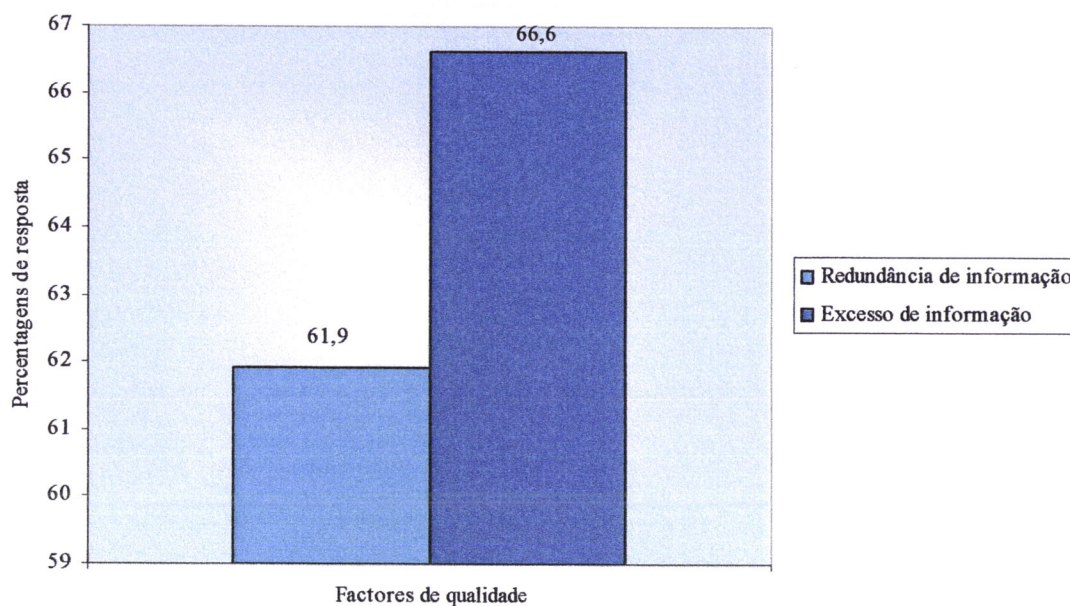
No que se refere aos problemas originados por factores de qualidade, observa-se no Quadro 63 que, 45,2% dos inquiridos afirmam que a falta de equipamentos adequados ao tratamento ideal da informação originam poucos problemas, assim como, 61,9% classificam que a informação é pouco contraditória e incoerente.

Quadro 63 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com os principais factores de qualidade da informação disponível, que originam problemas

Factores de qualidade	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Falta de equipamentos adequados ao tratamento ideal da informação	3	7,1	19	45,2	14	33,3	4	9,5	2	4,8
Informação contraditória e incoerente	3	7,1	26	61,9	7	16,7	5	11,9	1	2,4
Redundância de informação	2	4,8	14	33,3	12	28,6	11	26,2	3	7,1
Excesso de informação	2	4,8	12	28,6	16	38,1	9	21,4	3	7,1

No entanto, 61,9% e 66,6% (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 63) dos inquiridos, afirmam que existe uma razoável ou elevada redundância de informação, e excesso de informação, tal como se pode verificar no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Factores de qualidade da informação que originam problemas de forma razoável ou elevada



3.2.6. Consequências de não ter a informação necessária no tempo certo

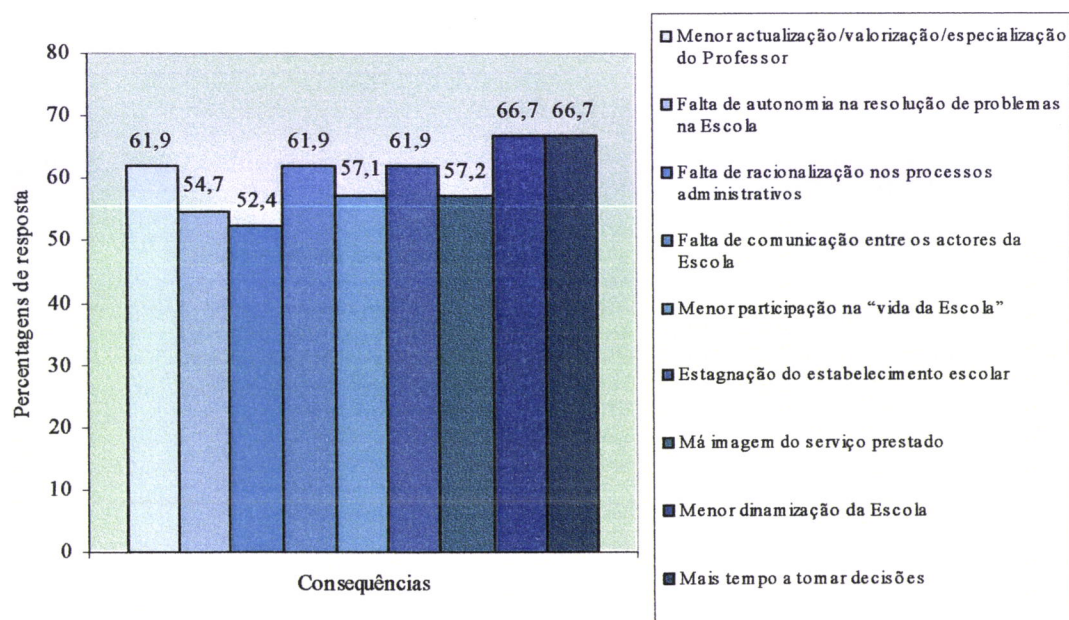
Com a finalidade de perceber as consequências de não ter a informação necessária no tempo certo, observa-se no Quadro 64, que 26,2% ou menos dos inquiridos, classificam as consequências apresentadas como pouco relevantes.

Quadro 64 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com as consequências de não ter a informação necessária no tempo certo

Consequências	Não se aplica		Pouca		Razoável		Muita		Muitíssima	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Menor actualização/valorização/especialização do Professor	0	0	4	9,5	12	28,6	18	42,9	8	19
Falta de autonomia na resolução de problemas na Escola	0	0	7	16,7	12	28,6	19	45,2	4	9,5
Ausência de “política” de abertura ao meio envolvente	2	4,8	8	19	14	33,3	10	23,8	8	19
Falta de racionalização nos processos administrativos	2	4,8	6	14,3	12	28,6	15	35,7	7	16,7
Falta de comunicação entre os actores da Escola	0	0	9	21,4	7	16,7	17	40,5	9	21,4
Ausências em conferências, seminários e afins	0	0	7	16,7	21	50	7	16,7	7	16,7
Excesso de tratamento manual de informação	1	2,4	7	16,7	16	38,1	13	31	5	11,9
Menor participação na “vida da Escola”	1	2,4	5	11,9	12	28,6	19	45,2	5	11,9
Estagnação do estabelecimento escolar	1	2,4	5	11,9	10	23,8	20	47,6	6	14,3
Má imagem do serviço prestado	2	4,8	6	14,3	10	23,8	18	42,9	6	14,3
Menor dinamização da Escola	1	2,4	5	11,9	8	19	21	50	7	16,7
Ausência de política educativa	2	4,8	7	16,7	15	35,7	12	28,6	6	14,3
Mais tempo a tomar decisões	0	0	9	21,4	5	11,9	15	35,7	13	31
Inadequada gestão da Escola	1	2,4	11	26,2	19	45,2	6	14,3	5	11,9

A maioria, mais propriamente 52,4% ou mais dos inquiridos (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 64), classifica as consequências como muito ou muitíssimo relevantes, tal como se pode verificar no Gráfico 16.

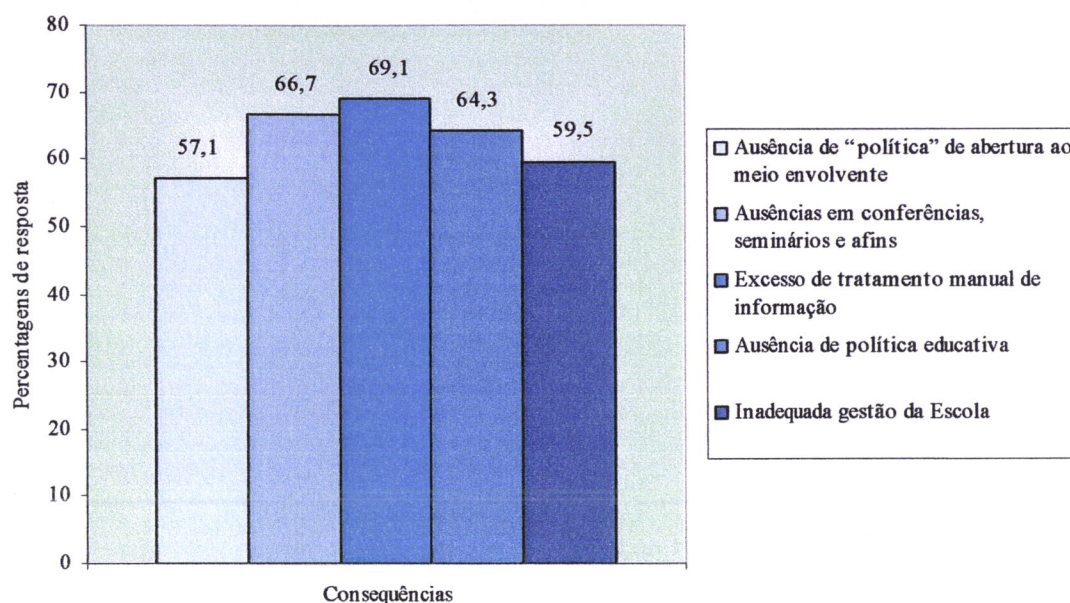
Gráfico 16 – Consequências que se revelam muito ou muitíssimo no caso de não ter a informação necessário no tempo certo



O Gráfico 17, mostra que a ausência de “política” de abertura ao meio ambiente (57,1%), ausências em conferências, seminários e afins (66,7%), excesso de tratamento

manual de informação (69,1%), ausência de política educativa (64,3%), e a inadequada gestão da Escola (59,5%) (dados calculados/obtidos a partir do Quadro 64), são consideradas pelos inquiridos, consequências com razoável ou muita relevância.

Gráfico 17 – Consequências que se revelam muito ou de forma razoável no caso de não ter a informação necessário no tempo certo



Assim, pode-se concluir que as principais consequências de não ter a informação necessária no tempo certo, são:

- Menor actualização/valorização/especialização do Professor;
- Falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV;
- Falta de racionalização nos processos administrativos;
- Falta de comunicação entre os actores da ESJBV;
- Excesso de tratamento manual de informação;
- Estagnação do estabelecimento escolar;
- Má imagem do serviço prestado;
- Menor dinamização da ESJBV;
- Mais tempo a tomar decisões.

Com o objectivo de analisar a existência de dependência ou independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da Escola (factores de acessibilidade que originam problemas), redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a menor actualização/valorização/especialização do Professor (consequência), efectuaram-se uns Testes do Qui-Quadrado (χ^2), que se apresentam no quadro seguinte⁹⁷.

Quadro 65 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a menor actualização/valorização/especialização do Professor

Hipóteses a testar	Teste χ^2		
	χ^2	gl ⁹⁸	p ⁹⁹
H ₀ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a menor actualização/valorização/especialização do Professor são independentes H ₁ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a menor actualização/valorização/especialização do Professor não são independentes	9,252	9	0,414
H ₀ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a menor actualização/valorização/especialização do Professor são independentes H ₁ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a menor actualização/valorização/especialização do Professor não são independentes	8,294	9	0,505
H ₀ – redundância de informação e a menor actualização / valorização / especialização do Professor são independentes H ₁ – redundância de informação e a menor actualização / valorização / especialização do Professor não são independentes	11,302	12	0,503
H ₀ – excesso de informação e a menor actualização/valorização/especialização do Professor são independentes H ₁ – excesso de informação e a menor actualização/valorização/especialização do Professor não são independentes	10,711	12	0,554

Os resultados obtidos evidenciam que não existe dependência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), a

⁹⁷ O teste do Qui-Quadrado baseado na tabela de contingência permite verificar a independência entre duas variáveis que, sendo expressas em qualquer escala, se apresentam agrupadas em escalas mutuamente exclusivas e exaustivas (Guimarães e Cabral, 1998).

⁹⁸ gl – graus de liberdade.

⁹⁹ p – nível de significância.

redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a menor actualização/valorização/especialização do Professor (consequência).

No sentido de verificar a existência de dependência ou independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV (consequência), efectuaram-se uns testes do Qui-Quadrado (χ^2), que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 66 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV

Hipóteses a testar	Teste χ^2		
	χ^2	gl	p
H ₀ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV são independentes H ₁ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV não são independentes	7,515	9	0,584
H ₀ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV são independentes H ₁ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV não são independentes	13,490	9	0,142
H ₀ – redundância de informação e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV são independentes H ₁ – redundância de informação e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV não são independentes	13,979	12	0,302
H ₀ – excesso de informação e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV são independentes H ₁ – excesso de informação e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV não são independentes	13,058	12	0,365

Os resultados obtidos evidenciam que não existe dependência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), a

redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a falta de autonomia na resolução de problemas na ESJBV (consequência).

Para verificar a existência de dependência ou independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a falta de racionalização nos processos administrativos (consequência), efectuaram-se uns testes do Qui-Quadrado (χ^2), que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 67 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a falta de racionalização nos processos administrativos

Hipóteses a testar	Teste χ^2		
	χ^2	gl	p
H ₀ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a falta de racionalização nos processos administrativos são independentes H ₁ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a falta de racionalização nos processos administrativos não são independentes	12,044	12	0,442
H ₀ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a falta de racionalização nos processos administrativos são independentes H ₁ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a falta de racionalização nos processos administrativos não são independentes	10,100	12	0,607
H ₀ – redundância de informação e a falta de racionalização nos processos administrativos são independentes H ₁ – redundância de informação e a falta de racionalização nos processos administrativos não são independentes	13,463	16	0,639
H ₀ – excesso de informação e a falta de racionalização nos processos administrativos são independentes H ₁ – excesso de informação e a falta de racionalização nos processos administrativos não são independentes	23,245	16	0,107

Os resultados obtidos evidenciam que não existe dependência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), a

redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a falta de racionalização nos processos administrativos (consequência).

Com o objectivo de verificar a existência de dependência ou independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV (consequência), efectuaram-se uns testes do Qui-Quadrado (χ^2), que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 68 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV

Hipóteses a testar	Teste χ^2		
	χ^2	gl	<i>p</i>
H ₀ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV são independentes H ₁ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV não são independentes	9,357	9	0,405
H ₀ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV são independentes H ₁ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV não são independentes	17,715	9	0,039
H ₀ – redundância de informação e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV são independentes H ₁ – redundância de informação e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV não são independentes	21,834	12	0,039
H ₀ – excesso de informação e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV são independentes H ₁ – excesso de informação e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV não são independentes	16,808	12	0,157

Os resultados obtidos evidenciam que não existe dependência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação (factor de acessibilidade que origina problemas), o excesso de informação (factor de qualidade), e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV (consequência).

No entanto, verifica-se nos resultados obtidos no Quadro 68, a existência de dependência entre a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factor de acessibilidade que origina problemas), e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV (consequência). No sentido de verificar o grau de associação existente entre as duas variáveis, calculou-se o Coeficiente de Spearman.

Quadro 69 – Coeficiente que traduz a força de associação existente entre as variáveis falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV

Coeficiente de Spearman ¹⁰⁰	
S ¹⁰¹	p ¹⁰²
0,337	0,029

Observando o Quadro 69, conclui-se que a correlação existente entre as duas variáveis é fraca, uma vez que o Coeficiente de Spearman se aproxima de 0, mas é estatisticamente significativa na população.

De igual forma, verifica-se nos resultados obtidos no Quadro 68, a existência de dependência entre a redundância de informação (factor de qualidade que origina problemas), e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV (consequência).

Logo, calculou-se a medida de associação/correlação entre as duas variáveis, através do Coeficiente de Spearman.

¹⁰⁰ O Coeficiente de Spearman, também designado por Coeficiente de Correlação Ordinal, mede a força da associação entre duas variáveis de nível ordinal e entre uma variável de nível ordinal e uma de nível intervalo (convertida). Assume o valor 1 quando existe uma relação directa perfeita, assume o valor -1 quando existe uma associação inversa perfeita e o valor 0 quando não existe associação entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 1998). Este Coeficiente tem associado um Teste de Hipóteses, sendo as Hipóteses associadas as seguintes:

H₀: ausência de associação/correlação entre a variável x e a variável y.

H₁: existe associação/correlação entre a variável x e a variável y

Neste caso, o valor de significância é de 0,029, inferior a 0,05, pelo que rejeita-se H₀, isto é, assume-se que não existe associação/correlação entre as duas variáveis.

¹⁰¹ S – Valor do Teste.

¹⁰² p – nível de significância.

Quadro 70 – Coeficiente que traduz a força de associação existente entre as variáveis redundância de informação, e a falta de comunicação entre os actores da ESJBV

Coeficiente de Spearman	
S	p
0,457	0,002

Observando o Quadro 70, conclui-se que a associação/correlação entre as duas variáveis é muito fraca, uma vez que o Coeficiente de Spearman aproxima-se de 0, mas é estatisticamente significativa na população.

No sentido de verificar a existência de dependência ou independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e o excesso de tratamento manual de informação (consequência), efectuaram-se uns testes do Qui-Quadrado (χ^2), que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 71 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e o excesso de tratamento manual de informação

Hipóteses a testar	Teste χ^2		
	χ^2	gl	p
H ₀ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e o excesso de tratamento manual de informação são independentes H ₁ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e o excesso de tratamento manual de informação não são independentes	19,790	12	0,071
H ₀ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e o excesso de tratamento manual de informação são independentes H ₁ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e o excesso de tratamento manual de informação não são independentes	14,343	12	0,279
H ₀ – redundância de informação e o excesso de tratamento manual de informação são independentes H ₁ – redundância de informação e o excesso de tratamento manual de informação não são independentes	19,593	16	0,239
H ₀ – excesso de informação e o excesso de tratamento manual de informação são independentes H ₁ – excesso de informação e o excesso de tratamento manual de informação não são independentes	25,641	16	0,059

Os resultados obtidos evidenciam que não existe dependência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), a redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e o excesso de tratamento manual de informação (consequência).

Para verificar a existência de dependência ou independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a estagnação do estabelecimento escolar (consequência), efectuaram-se uns testes do Qui-Quadrado (χ^2), que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 72 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a estagnação do estabelecimento escolar

Hipóteses a testar	Teste χ^2		
	χ^2	gl	p
H ₀ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a estagnação do estabelecimento escolar são independentes H ₁ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a estagnação do estabelecimento escolar não são independentes	15,478	12	0,216
H ₀ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a estagnação do estabelecimento escolar são independentes H ₁ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a estagnação do estabelecimento escolar não são independentes	16,053	12	0,189
H ₀ – redundância de informação e a estagnação do estabelecimento escolar são independentes H ₁ – redundância de informação e a estagnação do estabelecimento escolar não são independentes	13,543	16	0,633
H ₀ – excesso de informação e a estagnação do estabelecimento escolar são independentes H ₁ – excesso de informação e a estagnação do estabelecimento escolar não são independentes	26,279	16	0,050

Os resultados obtidos evidenciam que não existe dependência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), a redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a estagnação do estabelecimento escolar (consequência).

No sentido de verificar a existência de dependência ou independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a má imagem do serviço prestado (consequência), efectuaram-se uns testes do Qui-Quadrado (χ^2), que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 73 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a má imagem do serviço prestado

Hipóteses a testar	Teste χ^2		
	χ^2	gl	p
H ₀ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a má imagem do serviço prestado são independentes H ₁ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a má imagem do serviço prestado não são independentes	10,759	12	0,550
H ₀ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a má imagem do serviço prestado são independentes H ₁ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a má imagem do serviço prestado não são independentes	13,747	12	0,317
H ₀ – redundância de informação e a má imagem do serviço prestado são independentes H ₁ – redundância de informação e a má imagem do serviço prestado não são independentes	19,011	16	0,268
H ₀ – excesso de informação e a má imagem do serviço prestado são independentes H ₁ – excesso de informação e a má imagem do serviço prestado não são independentes	21,512	16	0,160

Os resultados obtidos evidenciam que não existe dependência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), a redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a má imagem do serviço prestado (consequência).

Com o objectivo de verificar a existência de dependência ou independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a menor dinamização da ESJBV (consequência), efectuaram-se uns testes do Qui-Quadrado (χ^2), que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 74 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e a menor dinamização da ESJBV

Hipóteses a testar	Teste χ^2		
	χ^2	gl	p
H ₀ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a menor dinamização da ESJBV são independentes H ₁ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e a menor dinamização da ESJBV não são independentes	13,299	12	0,348
H ₀ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a menor dinamização da Escola são independentes H ₁ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e a menor dinamização da Escola não são independentes	23,547	12	0,023
H ₀ – redundância de informação e a menor dinamização da ESJBV são independentes H ₁ – redundância de informação e a menor dinamização da ESJBV não são independentes	18,974	16	0,270
H ₀ – excesso de informação e a menor dinamização da ESJBV são independentes H ₁ – excesso de informação e a menor dinamização da ESJBV não são independentes	10,049	16	0,864

Os resultados obtidos evidenciam que não existe dependência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação (factor de acessibilidade que origina problemas), a redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e a menor dinamização da ESJBV (consequência).

No entanto, verifica-se nos resultados obtidos no Quadro 74, a existência de dependência entre a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factor de acessibilidade que origina problemas), e a menor dinamização da ESJBV (consequência).

Então, calculou-se a medida de associação/correlação entre estas duas variáveis, através do Coeficiente de Spearman.



Quadro 75 – Coeficiente que traduz a força de associação existente entre as variáveis falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, e a menor dinamização da ESJBV

Coeficiente de Spearman	
S	p
0,201	0,203

Observando o Quadro 75, conclui-se que a associação/correlação entre as duas variáveis é fraca, uma vez que o Coeficiente de Spearman aproxima-se de 0, mas é estatisticamente significativa na população.

Para verificar a existência de dependência ou independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e o facto de levar mais tempo a tomar decisões (consequência), efectuaram-se uns testes do Qui-Quadrado (χ^2), que se apresentam no quadro seguinte.

Quadro 76 - Resultados dos Testes do χ^2 , com o objectivo de verificar a existência de dependência/independência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV, a redundância e excesso de informação, e o facto de levar mais tempo a tomar decisões

Hipóteses a testar	Teste χ^2		
	χ^2	gl	p
H ₀ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e o facto de levar mais tempo a tomar decisões são independentes H ₁ – ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação e o facto de levar mais tempo a tomar decisões não são independentes	8,803	9	0,456
H ₀ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e o facto de levar mais tempo a tomar decisões são independentes H ₁ – falta de articulação entre as estruturas da ESJBV e o facto de levar mais tempo a tomar decisões não são independentes	14,025	9	0,121
H ₀ – redundância de informação e o facto de levar mais tempo a tomar decisões são independentes H ₁ – redundância de informação e o facto de levar mais tempo a tomar decisões não são independentes	14,661	12	0,260
H ₀ – excesso de informação e o facto de levar mais tempo a tomar decisões são independentes H ₁ – excesso de informação e o facto de levar mais tempo a tomar decisões não são independentes	14,739	12	0,256

Os resultados obtidos evidenciam que não existe dependência entre a ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da ESJBV (factores de acessibilidade que originam problemas), a redundância e excesso de informação (factores de qualidade), e o facto de levar mais tempo a tomar decisões (consequência).

3.2.7. Medidas para colmatar as falhas de informação

No Quadro 77, pode-se verificar que há necessidade e torna-se importante, desenvolver a função gestão da informação na ESJBV, pois, 92,9% dos inquiridos afirmam que a medida menos importante é a que não visa desenvolver esta função.

Por outro lado, 45,2% dos inquiridos afirmam que a medida mais importante para colmatar as falhas de informação na ESJBV, é a criação de uma base de dados,

disponibilizada para a comunidade escolar através da Intranet Escolar, com a informação necessária para todos os seus actores intervenientes.

Seguidamente, são ordenadas pelo grau de importância, como:

- Segunda medida, a criação de um Departamento responsável pela gestão da informação na ESJBV (23,8%);
- Terceira medida, o facto de aproveitar a eventual abertura de cursos relacionados com as Tecnologias de Informação e Comunicação, para desenvolver em conjunto com os alunos, um sistema de informação específico que satisfaça as necessidades de informação da comunidade escolar (31%);
- Quartas medidas, a actualização diária do website da ESJBV e a criação de parcerias com entidades externas (23,8%)
- Quinta medida, a nomeação de um Guarda – Portal (23,8%).

Assim, para além de se salientar o facto de ser necessário desenvolver a função gestão da informação na ESJBV, destaca-se como medida sugerida pelos inquiridos, a construção de uma base de dados que disponibilize a informação necessária no tempo certo, através da Intranet Escolar, para todos os intervenientes da organização.

Quadro 77 - Distribuição de frequências das variáveis relacionadas com as medidas mais importantes que a ESJBV deve assumir, para colmatar as falhas de informação, melhorando a função gestão da informação

Medidas	1 ^a		2 ^a		3 ^a		4 ^a		5 ^a		6 ^a		7 ^a	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Guarda – Portal, pessoa responsável pela gestão da informação na Escola	8	19	4	9,5	6	14,3	4	9,5	10	23,8	8	19	2	4,8
Departamento responsável pela gestão da informação na Escola	7	16,7	10	23,8	8	19	6	14,3	4	9,5	7	16,7	0	0
Criação de uma base de dados, disponibilizada para a comunidade escolar na Intranet da Escola, com a informação necessária para todos os actores intervenientes	19	45,2	7	16,7	9	21,4	3	7,1	3	7,1	1	2,4		0
Actualização diária do website da Escola	0	0	9	21,4	2	4,8	10	23,8	8	19	11	26,2	1	2,4
Aproveitar a eventual abertura de cursos relacionados com as Tecnologias de Informação e Comunicação, para desenvolver em conjunto com os alunos, um sistema de informação específico que satisfaça as necessidades de informação da comunidade escolar	5	11,9	6	14,3	13	31	8	19	7	16,7	4	9,5	0	0
Criar parcerias com entidades externas, procurando incrementar a partilha da informação e aumentando do grau de conhecimento da comunidade escolar	3	7,1	6	14,3	4	9,5	10	23,8	9	21,4	10	23,8	0	0
Não é necessário desenvolver a função gestão de informação na Escola	0	0	0	0	0	0	1	2,4	1	2,4	1	2,4	39	92,9

VI – Conclusões e Trabalhos Futuros

1. Conclusões

O sucesso da função informativa nos estabelecimentos de Ensino Secundário Público depende, sempre de uma visão equilibrada por parte dos actores intervenientes que partilham/utilizam a informação para melhor decidir sobre inúmeras situações que necessitam de uma acção a curto, médio ou longo prazo.

O que realmente importa para o êxito da gestão dos recursos informacionais, é a identificação das necessidades informacionais dos colaboradores da organização, a compreensão dos factores que influenciam a qualidade das fontes de informação disponíveis, bem como a qualidade de acessibilidade a elas.

Para estudar a função informativa numa organização, seja de que tipo for, deve-se inicialmente caracterizá-la, tentando perceber a sua razão de ser e as diversas funções que devem ser exercidas pelos diferentes colaboradores.

Relativamente às considerações finais sobre os resultados do estudo de caso realizado na Escola Secundária José Belchior Viegas (São Brás de Alportel), pode-se afirmar que o principal objectivo deste trabalho foi alcançado, uma vez que, face à análise efectuada, se verifica o importante papel que a informação primária/essencial assume no desempenho da(s)/o(s) função(ões)/cargo(s) dos Professores. A observação dos resultados obtidos permite-nos, ainda, responder às questões inicialmente colocadas, chegando-se às conclusões apresentadas.

Os Professores consideram a informação primária muito importante para o desempenho das suas funções na Escola Secundária José Belchior Viegas. A única excepção, verifica-se no que diz respeito à informação sobre o tema Formação, sendo o mais desvalorizado pelos Professores, nomeadamente no que diz respeito a Pós-Graduações, Mestrados e Doutoramentos, verificando-se assim alguma acomodação e ausência de iniciativa/atitude para adquirir novos conhecimentos e progredir na aprendizagem, através da frequência destes cursos Pós – Licenciaturas, que até

permitem progredir na carreira de Professor, conforme está legislado no Estatuto do Docente do Ensino Secundário em Portugal.

Constatou-se ainda, que independentemente do cargo/função que o colaborador desempenhe para além da função de Professor, é atribuída igual importância à informação primária, não havendo qualquer influência e diferença no caso de exercer ou não, outros cargos.

A acessibilidade à informação primária é um factor essencial para um bom desempenho por parte dos actores intervenientes, em qualquer organização. No estabelecimento de Ensino Secundário Público em causa, a **acessibilidade à informação primária** é muito boa, o que demonstra que os Professores têm a informação disponível com fácil acesso, para quem desejar adquiri-la para posterior utilização.

Verificou-se ainda, que o grupo de colaboradores que desempenham outros/as cargos/funções para além da função de Professor, afirmam existir a mesma acessibilidade à informação primária (considerada muito boa), do que o grupo de colaboradores que somente desempenha a função de Professor. Assim, independentemente do Professor exercer ou não outros/as cargos/funções na Escola Secundária José Belchior Viegas, a opinião sobre a acessibilidade à informação primária é idêntica.

Relativamente à **qualidade da informação primária disponível**, pode-se concluir que esta é disponibilizada com muita qualidade, à excepção da informação primária relacionada com os protocolos com entidades externas, levando a concluir que estes protocolos existentes na Escola Secundária José Belchior Viegas constituem para os Professores uma informação com pouca qualidade, antevendo a pouca preocupação por parte dos órgãos da Função Gestorária em disponibilizar estes assuntos com a qualidade necessária.

Averiguou-se ainda, que o grupo de colaboradores que desempenham outros/ cargos/funções para além da função de Professor, e o grupo de colaboradores que só desempenha a função de Professor, têm a mesma opinião sobre a qualidade da informação primária disponível, ou seja, consideram que esta é disponibilizada com muita qualidade.

Quanto à **frequência de utilização das fontes de informação**, estas são, na sua maioria, usadas com muita frequência pelos Professores, o que leva a concluir, que na generalidade, estes procuram a informação primária com assiduidade para desempenharem as suas funções.

De salientar, que as fontes de informação externas, tais como, Direcção Regional de Educação do Algarve, outros estabelecimentos de ensino e Ministério da Educação, são utilizadas com pouca frequência, o que indica que os Professores não precisam, frequentemente, de informação proveniente de fontes de informação educacionais externas, limitando-se à informação essencial/primária e necessária ao desempenho das suas funções. Na mesma perspectiva, as fontes de informação internas Conselho Administrativo e Assembleia, órgãos da Função Gestionária do estabelecimento de ensino, também são usadas com pouca frequência, concluindo-se que os Professores pouco se interessam por outros assuntos que não estejam relacionados exclusivamente com o desempenho das suas funções, essencialmente, sobre o cumprimento ideal das actividades lectivas.

Relativamente à **qualidade de acesso às fontes de informação**, observa-se que a maioria das fontes de informação apresentam muita qualidade de acesso, embora os Professores considerem que as fontes de informação Direcção Regional de Educação do Algarve, Departamento do Ensino Secundário, outros estabelecimentos de ensino, Conselho Administrativo e Assembleia, apresentem pouca ou razoável qualidade de acesso. Daí se reforce o facto dos Professores não utilizarem estas fontes de informação, pois elas não oferecem acessibilidade com a qualidade desejada e exigida, para serem devidamente utilizadas.

No que respeita à **qualidade da informação disponibilizada pelas fontes de informação**, os Professores consideram que a maioria das fontes de informação disponibilizam a informação com muita ou razoável qualidade.

No entanto, as fontes de informação internas Assembleia e Conselho Administrativo, disponibilizam a informação com pouca qualidade. Daqui pode-se concluir que não existe preocupação por parte dos responsáveis destes órgãos da Função Gestionária, em disponibilizar aos Professores, as informações sobre decisões essenciais para a Escola Secundária José Belchior Viegas, colocando-os à parte de situações que, de qualquer forma, também estão relacionadas com o meio onde desempenham o seu trabalho e

funções, originando um sentimento de desinteresse por parte dos Professores no âmbito das decisões organizacionais.

De salientar ainda, que a fonte de informação externa outros estabelecimentos de ensino, também foi considerada pelos Professores, como uma fonte que disponibiliza a informação com pouca qualidade, podendo-se concluir que existe pouca/o preocupação/cuidado por parte dos estabelecimentos de ensino em Portugal, no âmbito de transmitir/partilhar informações sobre diversos assuntos, com qualidade para o meio envolvente.

Quanto à frequência de utilização dos/as meios/formas/materiais de acesso à informação, os Professores afirmam usá-los, na sua maioria, com razoável ou elevada frequência.

No entanto, verificam-se algumas excepções, tais como, a carta endereçada pessoalmente e o website da Escola Secundária José Belchior Viegas, que representam meios de acesso à informação com pouca utilização. Daqui, conclui-se que este tipo de organização utiliza muito pouco a carta endereçada pessoalmente aos Professores, pois considera outra alternativa mais fácil de transmitir informações, como por exemplo, o contacto pessoal que é feito praticamente no dia a dia da vida da organização. No entanto, a situação que respeita ao website, é mais grave, levando a concluir que os Professores não têm formação para utilizar as novas Tecnologias de Informação e Comunicação, ou não se interessam por adquirir informação através de um meio de elevada potência para aceder à informação, optando por outros/as meios/formas/materiais.

Torna-se igualmente curioso verificar que um quarto dos Professores inquiridos utiliza com pouca frequência, o software disponível na Escola Secundária José Belchior Viegas, como meio de acesso à informação, levando a concluir e reforçar o facto que, existem lacunas no âmbito da formação dos Professores sobre Tecnologias de Informação e Comunicação.

Tal como em qualquer organização deste tipo, a Escola Secundária José Belchior Viegas não representa uma excepção à regra, logo os Professores afirmaram que o facto de existir ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação, a falta de articulação entre as estruturas da Escola, o elevado tempo para aceder à informação, e o acesso limitado à mesma, são **factores de acessibilidade à**

informação disponível que, originam de forma razoável ou elevada, problemas no desempenho das suas funções na Escola. Daqui, pode-se concluir que este estabelecimento de ensino deve fomentar/promover as acções de formação no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação para o pessoal docente, de forma a aumentar o seu grau de conhecimento sobre este tema, possibilitando uma maior flexibilidade e utilidade no campo da informática. Para além disso, a Escola deve procurar assegurar a melhor articulação entre as suas Funções Organizacionais (Gestionária, Administrativo – Funcional, e Pedagógico – Didáctica), para evitar que os Professores sintam problemas ao nível da função informativa. Por último, a Escola deve procurar desenvolver uma plataforma que aumente a eficiência e a eficácia do seu sistema de informação, evitando longos tempos para aceder à informação, e facilitando-a para a utilização dos Professores que desempenham as suas funções na organização.

Relativamente aos problemas originados pela falta de qualidade da informação disponível, os Professores afirmam que a redundância e o excesso de informação disponível, são factores que originam muitos problemas. Logo, pode-se concluir que a Escola Secundária José Belchior Viegas demora a abandonar os longínquos processos burocráticos que proporcionam repetição e excesso de informação na organização, originando por vezes, produtos informativos que dão voltas e voltas sem qualquer destino racionalmente definido, originando informação lixo na organização.

É de salientar, que os Professores consideram que a falta de equipamentos adequados ao tratamento ideal da informação, é um factor de qualidade que origina poucos problemas na Escola Secundária José Belchior Viegas. Daqui pode-se concluir, que, entre outros, esta Escola tem recursos materiais tecnológicos adequados ao tratamento da informação. Ligando esta situação ao facto que o Professor utiliza pouco o website da Escola e o software existente para tratamento da informação, reforça-se a ideia, que o pessoal docente deste estabelecimento de Ensino Secundário, carece de formação no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação, ou por e simplesmente, não se interessa pelas novas tecnologias e pela aprendizagem nesta área, reforçando-se igualmente, o facto de não utilizarem com frequência a informação relacionada com a Formação (principalmente, Pós – Graduações, Mestrados e Doutoramentos).

É também importante referir, que os Professores consideraram que a informação contraditória e incoerente, é um factor de qualidade que provoca poucos problemas na Escola Secundária José Belchior Viegas, levando a afirmar, que a informação é

transmitida sem falsidade e com sentido/significado, de forma a ser correctamente interpretada e utilizada.

Quanto ao nível de consequências de não ter a informação necessária atempadamente, no desempenho das funções dos Professores, estes afirmam, numa pequena minoria, que as consequências apresentadas são pouco relevantes.

Ou seja, a maioria dos Professores revelam que as consequências indicadas originam muitos problemas quando não se tem a informação necessária no tempo certo, nomeadamente, as consequências relacionadas com a menor actualização/valorização/especialização do Professor, a falta de autonomia na resolução de problemas na Escola, a falta de racionalização nos processos administrativos, a falta de comunicação entre os actores da Escola, o excesso de tratamento manual da informação, a estagnação do estabelecimento escolar, a má imagem do serviço prestado, a menor dinamização da Escola, e o elevado tempo a tomar decisões.

Constatou-se também, a dependência entre:

- A ausência de articulação entre as estruturas da Escola (factor de acessibilidade que origina problemas) e a falta de comunicação entre os actores da Escola (consequência);
- A redundância da informação (factor de qualidade que origina problemas) e a falta de comunicação entre os actores da Escola (consequência);
- A falta de articulação entre as estruturas da Escola (factor de acessibilidade que origina problemas), e a menor dinamização da Escola (consequência);

Daqui, pode-se concluir que a ausência de comunicação entre os actores da Escola, é uma forte consequência em termos de não ter a informação necessária atempadamente, provocada pela falta de articulação entre as estruturas da Escola e a redundância de informação.

De igual modo, a menor dinamização da Escola também é uma consequência verificada na organização, ligada à falta de articulação entre as estruturas da mesma, ou seja, esta organização deve melhorar a sua articulação estrutural para dinamizar mais a Escola, disponibilizando para tal, a informação necessária no tempo certo.

No que se refere às medidas importantes que devem ser assumidas pela Escola Secundária José Belchior Viegas para colmatar as falhas de informação, salienta-se

o facto da esmagadora maioria dos Professores afirmarem que é necessário desenvolver a função gestão da informação neste estabelecimento de Ensino Secundário Público. Para tal, consideram como principal medida a ser assumida/implementada, a criação de uma base de dados, disponibilizada para a comunidade escolar através da Intranet Escolar, com a informação necessária para todos os seus actores intervenientes, proporcionando assim, uma plataforma que proporcione aumentar a eficiência e a eficácia do seu sistema de informação, evitando longos tempos para aceder à mesma, e facilitando-a para a utilização dos Professores que desempenham as suas funções na organização.

Torna-se igualmente importante referir que, esta medida ao estar relacionada com as Tecnologias de Informação e Comunicação, deve ser implementada em conjunto com um círculo de estudos a nível interno sobre este tema, oferecendo/facilitando/facultando formação para que o pessoal docente adquira as competências necessárias para trabalhar nesta área, visto ter-se provado anteriormente, existir lacunas a este nível.

Relativamente à concretização dos objectivos específicos deste trabalho pode-se concluir que, o modelo proposto para análise da Escola Secundária José Belchior Viegas permitiu compreender o seu funcionamento enquanto organização.

Quanto à identificação das necessidades de informação primárias através da aplicação de um inquérito por questionário, este permitiu efectuar uma leitura da realidade informacional da organização, provando-se a elevada importância que a informação primária representa na Escola Secundária José Belchior Viegas.

No que se refere à análise das regras de fiabilidade e actualidade na recolha de informação, conclui-se que existe uma boa partilha de informação na Escola, suportada por fontes de informação com qualidade, à excepção das fontes provenientes do meio envolvente e da Função Gestionária (Assembleia e Conselho Administrativo). Daqui pode-se afirmar que, na generalidade, os Professores utilizam a informação de forma correcta, evitando consequências negativas para a organização.

Face ao objectivo geral proposto no início deste trabalho, demonstra-se que a informação primária é muito importante para o desempenho dos Professores na Escola Secundária José Belchior Viegas, independentemente, destes acumularem outros/as cargos/funções. No entanto, este trabalho demonstra algumas limitações, porque foram somente abordados tipos de informação básicos/primários, julgados

essenciais/fundamentais ao cumprimento das funções do Professor, não se abordando outros temas também pertinentes, como por exemplo, tipos de informação do meio ambiente ou informação relacionada com o desempenho das diversas disciplinas, que poderiam originar conclusões diferentes.

2. Trabalhos Futuros

A investigação em recursos informacionais vai-se revelando de grande importância para a compreensão de determinados problemas organizacionais.

Estudar a influência da informação no desempenho geral de uma organização não é tarefa fácil, dadas as muitas variáveis a ter em conta, bem como as muitas questões subjectivas a colocar, que dificilmente se podem determinar com uma só solução ou método.

Existem vários aspectos a ter em consideração num estudo mais profundo sobre esta questão da importância da função informativa numa organização, nomeadamente, os aspectos ambientais onde se insere a organização, e os aspectos individuais de cada colaborador interveniente na organização.

Numa panorâmica mais alargada, as potencialidades de investigação da relação função informativa e a sua importância para a organização são imensas, tais como, a informação ao serviço da evolução da aprendizagem organizacional, a atitude dos recursos humanos face ao desenvolvimento da função gestão da informação, e a criação de produtos informativos visando o aumento da performance organizacional. Estes temas, pelo constante desenvolvimento dos sistemas de informação, Tecnologias de Informação e Comunicação, e reconhecimento por parte dos dirigentes organizacionais sobre o elevado potencial que a informação oferece, não se irão esgotar nos tempos mais próximos.

Bibliografia

Capítulo II

- Andrews, K., *“The Concept of Corporate Strategy”*, Dow Jones – Irwin, 1971
- Ansoff, I., *“Stratégie du développement de l’entreprise”*, Les éditions d’Organisation, Paris, 1989
- Ballion, R., *“Les consommateurs de l’école”*, Éditions Stock, Paris, 1982
- Bouchikhi, H., *“Structuration des Organisations: Concepts constructivistes et étude de cas”*, Economica, Paris, 1990
- Câmara, Pedro B., *“Organizações e Desenvolvimento de Empresas”*, Dom Quixote, 1ª Edição, Lisboa, 1996
- Canavarro, José Manuel, *“Teorias e Paradigmas Organizacionais”*, Primeira Edição – Quarteto Editora, Coimbra, 2000
- Chandler, A. D., *“Strategy and Structure: chapters in the History of the American Industrial Enterprise”*, The MIT Press, Cambridge, 1976
- Chiavenato, Idalberto, *“Introdução à Teoria Geral da Administração”*, 3ª Edição, McGraw-Hill, São Paulo, 1983
- Chiavenato, Idalberto, *“Administração de Empresas: uma abordagem contingencial”*, McGraw-Hill, São Paulo, 1987
- Chiavenato, Idalberto, *“Recursos Humanos”*, Editora Atlas, São Paulo, 1992
- Choo, Chun Wei, *“Gestão de Informação para a Organização Inteligente – A arte de explorar o meio ambiente”*, Editorial Caminho, Lisboa, 2003
- Dacal, G., *“El Centro Docente”*, Editora Escola Espanhola, Madrid, 1985
- Dalton, M., *“Les interrelations des actions formelles et informelles”*, in J. F. Chanlat, e F. Séguin (ed.), *“L’analyse des organisations – une anthologiesociologique. Tome II Les composantes de l’organisation”*, Gaetan Morin, (243-264), Montreal, 1987

Dixon, N., *“Organizational Learning: A review of the literature with information for HRD professionals”*, Human Resource Development Quarterly, 1992

Fombrun, C. J., *“Structural Dynamics within and between Organizations”*, Administrative Science Quarterly, Nº 31, pp. 403-421, 1986

Freire, A., *“Estratégia: sucesso em Portugal”*, Editora Verbo, 1997

Giddens, A., *“The constitution of Society”*, Polity Press, Oxford, 1986

Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., *“As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas”*, Vozes, 1973

March, J. G., Simon, H. A., *“Les Organisations”*, Dunod, Paris, 1979

Mintzberg, Henry, *“Organiser l’entreprise: prêt-à-porter ou su mesure?”*, Harvard L’Expansion, 1981

Mintzberg, Henry, *“Structure et Dynamique des Organisations, Les Editions d’Organisaton”*, Paris, 1982

Mintzberg, Henry, *“Le pouvoir dans les organisations”*, Les Editions d’Organisation, Paris, 1986

Mintzberg, Henry, *“Le management – voyage au centre des organisations”*, Les éditions d’Organisation, Paris, 1990

Mintzberg, Henry, Raisinghani, Duru, e Théorêt, Andre. *“The structure of unstructured decision processes”*, Administrative Science Quarterly 21, nº2, pp. 246-275, Junho de 1976

Morgan, G., *“Images of Organization”*, Newbury Park, Ca.:Sage, 1986

Morgan, G., *“Riding the waves of change”*, Ca.:Jossey Bass, San Francisco, 1990

Neves, Arminda, *“Gestão na Administração Pública”*, Editora Pergaminho, Cascais, 2002

Owens, R., *“La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Práctica organizativa”*, Madrid : Santillana, 1983

Rivas, Filipe Gómez, *“Estruturas Organizativas e Informações na Empresa”*, Editorial Domingos Barreira, Biblioteca de Gestão, Lisboa, 1989

Schein, E. H., *“Psicología de la Organización”*, Prentice Hall International, 4ª Edição, Madrid, 1976

Schein, E. H., “*Psicologia Organizacional*”, Prentice Hall International, Rio de Janeiro, 1982

Sequeira, Bernardete, “*Influências e Efeitos dos Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação no Desempenho Profissional – Serviços Administrativos da Universidade de Évora*”, Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Évora, 2001

Silva, Paulo, “*Análise do Sistema Organizacional das Universidades Novas: Semelhanças, Diferenças e Graus de Desenvolvimento*”, Dissertação de Mestrado, I.S.C.T.E., Lisboa, 1996

Sousa, A., “*Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica*”, Editora Verbo, 1990

Varajão, J. E. Quintela, “*A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*”, FCA – Editora de Informática, Lisboa, Agosto 1998

Teixeira, Manuela, “*O Professor e a Escola – Perspectivas Organizacionais*”, McGraw-Hill, Lisboa, 1995

Zorrinho, Carlos, “*Ordem, Caos e Utopia – Contributos para a história do século XX*”, Editorial Presença – 1ª Edição, Lisboa, Março de 2001

Capítulo III

Allen, Thomas John, “*Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*”, MA, MIT Press, Cambridge, 1977

Amaral, L.A.M., “*Praxis – um referencial para o planeamento de Sistemas de Informação*”, Tese de doutoramento, Universidade do Minho, 1994

Amaral, L.A.M., e **Soares, Delfina de Sá**, “*Planeamento de Sistemas de Informação – Estudo das variáveis que condicionam a sua estratégia de execução*”, Revista Portuguesa de Gestão, Outubro/Novembro/Dezembro de 2001

Ashby, W. Ross, “*Na introduction to Cybernetics*”, Chapman & Hall, Londres, UK, 1956

Beer, Stafford, “*Designing Freedom*”, CBC Publications, Ontario, Canadá, 1974

Choo, Chun Wei, “*Gestão de Informação para a Organização Inteligente – A arte de explorar o meio ambiente*”, Lisboa, Editorial Caminho, 2003

Dervin, Brenda, *“From the mind’s eye of the user: the sense – making qualitative – quantitative methodology”*, *Qualitative Research in Information Management*, org. Jack D. Glazier e Ronald R. Powell, Libraries Unlimited, Englewood, CO, 1992

Earl, M. J., *“Management Strategies for Information Technology”*, editado por Prentice Hall International, Cambridge (UK), 1989

Edwards, C., Ward, J., Bytheway, A., *“Creating an Environment for Success”*, in *The Essence of Information Systems*, Adrian Buckley, Prentice Hall Europe, 1991

Huber, George P., *“Organizational learning: the contributing processes and the literature”*, *Organization Science* 2, n.º1, pp. 88-115, Fevereiro 1991

Licker, Paul, *“Management Information Systems: A Strategic Leadership Approach”*, The Dryden Press, USA, 1997

Lucas, Henry, *“Information Systems, Concepts for Management”*, McGraw Hill International Editions, 3.ª Edição, Singapura, 1987

Maguire, Carmel, Kazlauskas, Edward J. e Weir, Anthony D., *“Information Services for Innovative Organizations”*, CA, Academic Press, San Diego, 1994

Mintzberg, Henry, Raisinghani, Duru, e Théorêt, Andre, *“The structure of “unstructured” decision processes”*, *Administrative Science Quarterly* 21, n.º2, pp. 246-275, Junho de 1976

Neves, Arminda, *“Gestão na Administração Pública”*, Editora Pergaminho, Cascais, 2002

Nolan, Richard L., *“Managing the Crisis in Data Processing”*, in *Harvard Business Review*, Março – Abril, 1979

Oliveira, Almiro, *“O Valor da Informação”*, *Sistemas de Informação*, N.º 2, (39-56), 1994

Oliveira, Almiro, *“O valor potencial dos sistemas de informação”*, *Estudos de Gestão*, Instituto Superior de Economia e Gestão, Vol. III, N.º 1, (3-19), 1996

Oliveira, Almiro, *“Anatomia e Metabolismo do Processo Decisório em Contexto Empresarial – Algumas Questões”*, Publicações Universidade de Évora – Ciências Económicas e Empresariais, edição coordenada pelo Secretariado do Conselho Editorial da Universidade de Évora, Évora, 1999

Rascão, José, *“Sistemas de Informação para as Organizações: A informação chave para a tomada de decisão”*, Edições Sílabo, Lisboa, 2001

Schrage, Michael, *“Shared Minds: The New Technologies of Collaboration”*, Random House, New York, 1990

Serrano, António, Almeida, Fernandes de, Ventura, José e Zorrinho, Carlos, *“Sistemas de Informação nas Organizações”*, Publicações Universidade de Évora – Ciências Económicas e Empresariais, edição coordenada pelo Secretariado do Conselho Editorial da Universidade de Évora, Évora, 1993

Serrano, António, *“Sistemas de Informação Estratégicos – Sistemas de Informação Estratégicos versus Sistemas de Informação de Potencial Estratégico”*, Publicações Universidade de Évora – Ciências Económicas e Empresariais, edição coordenada pelo Secretariado do Conselho Editorial da Universidade de Évora, Évora, 1997

Serrano, António e Videira, Afonso, *“Práticas de Gestão da Informação numa Organização”*, Manuais da Universidade de Évora, Área Departamental de Ciências Económicas e Empresariais, edição coordenada pelo Secretariado do Conselho Editorial da Universidade de Évora, Évora, 1999

Smith, George David, Steadman, Laurence E., *“Present value of corporate history”*, Harvard Business Review 59, n.º 6 (Novembro/Dezembro, 1981), (164-173), 1981

Taylor, Robert S., *“Value – Added Processes in Information Systems”*, Ablex Publishing Corp., Norwood, NJ, 1986

Tushman, Michael L. e Scanlan, Thomas J., *“Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents”*, Academy of Management Journal 28, n.º 2, (289-305), 1981

Ventura, José F. Biléu, *“Impactes dos Sistemas de Informação e das Tecnologias da Informação nas Organizações – Um contributo para a sua inventariação e Avaliação”*, Dissertação de Mestrado, Lisboa, 1992

Ward, J. e Griffiths, P., *“Strategic Planning for Information Systems”*, Wiley and Sons, 2ª Edição, Londres, 1996

Wisocki, Robert K., DeMichiell, Robert L., *“Managing Information Across The Enterprise”*, New York, 1997

Zorrinho, Carlos, *“Gestão da Informação”*, Editorial Presença, Lisboa, 1991

Capítulo IV

Amaral, L.A.M., “*Praxis – um referencial para o planeamento de Sistemas de Informação*”, Tese de doutoramento, Universidade do Minho, 1994

Campos, Guilhermina, Brito, Carlos, Santos, Victor, Carolino, João, Filipe, António, “*Estudo do Sistema de Informação da Escola (Outubro 1988/Abril 1989)*”, Grupo de Trabalho nomeado pelo Despacho nº 14-I/SEAM/88, 1989

Carvalho, Luís Miguel, “*Clima de Escola e Estabilidade dos Professores*”, Coleção Educa – Organizações, Lisboa, Maio de 1992

Castro, Engrácia, “*O Director de Turma nas Escolas Portuguesas – O Desafio de uma Multiplicidade de Papéis*”, Porto Editora – Coleção Escola e Saberes, Porto, 1995

Canavarro, José Manuel, “*Teorias e Paradigmas Organizacionais*”, Primeira Edição – Quarteto Editora, Coimbra, 2000

Chiavenato, Idalberto, “*Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*”, McGraw-Hill, São Paulo, 1987

Chiavenato, J., “*Recursos Humanos*”, Editora Atlas, São Paulo, 1992

Choo, Chun Wei, “*Gestão de Informação para a Organização Inteligente – A arte de explorar o meio ambiente*”, Editorial Caminho, Lisboa, 2003

Ciscar, C., Uria, M., “*Organización Escolar y Acción Directiva*”, Narcea, Madrid, 1988

Dacal, G., “*El Centro Docente*”, Editora Escola Espanhola, Madrid, 1985

Dixon, N., “*Organizational Learning: A review of the literature with information for HRD professionals*”, Human Resource Development Quarterly, 1992

GEP, “*A Gestão do Sistema Escolar*”, Ministério da Educação, Lisboa, 1988

Hoz, V. G., Medina, R., “*Organización y Gobierno de Centros Educativos*”, Editora Rialp, Madrid, 1987

Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, com alterações introduzidas pela Lei n.º 115/97, de 19 de Setembro de 1997

Lima, Licínio C., *“A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar”*, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Braga, 1998

Lucas, Henry, *“Information Systems, Concepts for Management”*, McGraw Hill International Editions, 3.ª Edição, Singapura, 1987

Ministério de Educação, *“Contributos para a Elaboração do 1º Regulamento Interno da Escola”*, Lisboa: Documento policopiado, 1998

Neves, Arminda, *“Gestão na Administração Pública”*, Editora Pergaminho, Cascais - Portugal, 2002

Sedano, A., Pérez, M., *“Modelos de Organización Escolar”*, Editora Cincel, Madrid, 1989

Sergiovanni, T., Carver, F., *“O Novo Executivo Escolar”*, Editora Pedagógica e Universitária, São Paulo, 1976

Sítio oficial do Departamento do Ensino Secundário na Internet, consultado em Julho de 2003, disponível em <http://www.des.min-edu.pt>

Sítio oficial do Governo Português na Internet, consultado em Julho de 2003, disponível em <http://www.portugal.gov.pt>

Teixeira, Manuela, *“O Professor e a Escola – Perspectivas Organizacionais”*, McGraw-Hill, Lisboa, 1995

Torres, Leonor Lima, *“Cultura Organizacional Escolar – Representação dos Professores numa escola portuguesa”*, Celta Editora, Oeiras, 1997

Zorrinho, Carlos, *“Ordem, Caos e Utopia – Contributos para a história do século XX”*, Editorial Presença – 1ª Edição, Lisboa, Março de 2001

Legislação específica referenciada no Capítulo IV

Lei de Bases do sistema Educativo, Lei n.º 46/86, 14 de Outubro, artigo 9º

Decreto-Lei n.º 372/90, de 27 de Novembro

Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, artigo 10º

Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo I, artigo 3º, nº 1

Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo I, artigo 3º, nº 2

Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo I, artigo 4º, n.º 1
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo I, artigo 5º, n.º 1
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo I, artigo 7º
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo II, artigo 23º
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo III, artigo 32º
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, artigo 34º, n.º 2
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, artigo 35º, n.º 2
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, artigo 36º, n.º 1, alínea c)
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, artigo 36º, n.º 2
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, artigo 37º
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, artigo 38º
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, Capítulo V, artigo 41º, n.º 1
 Lei n.º 24/99, de 22 de Abril
 Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro

Capítulo V

Ghiglione, R. e Matalon, B., *“O Inquérito - Teoria e Prática”*, Editora Celta, 3.ª Edição, Oeiras, 1987

Gil, António Carlos, *“Métodos e Técnicas de Pesquisa Social”*, Edições Atlas S.A., São Paulo, 1994

Magalhães, M. e Hill, Andrew, *“Investigação por Questionário”*, Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa, 2000

Pestana, Maria H. e Gageiro, João N., *“Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS”*, Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa, Outubro de 1998

Regulamento Interno, Escola Secundária José Belchior Viegas, São Brás de Alportel, 2004

Reis, Elizabeth, Melo, Paulo, Andrade, Rosa e Calapez, Teresa, *“Estatística Aplicada – Volume 1”*, Edições Sílabo, 3ª Edição, Lisboa, 1999

Reis, Elizabeth, Melo, Paulo, Andrade, Rosa e Calapez, Teresa, *“Estatística Aplicada – Volume 2”*, Edições Sílabo, 3ª Edição, Lisboa, 1999

Sítio Oficial da Escola Secundária José Belchior Viegas na Internet, disponível em <http://www.esec-s-bras-alportel.rcts.pt>

Legislação específica referenciada no Capítulo V

Lei n.º 46/86, 14 de Outubro, artigo 9º
 Decreto – Lei n.º 286/89, de 29 de Agosto
 Decreto-Lei n.º 319/91, de 23 de Agosto
 Portaria n.º 419/96, de 28 de Agosto
 Decreto Regulamentar n.º 11/98, de 15 de Maio, artigo 9º
 Decreto-Lei n.º 115/98, de 4 de Maio, artigo 10º, n.º4
 Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio
 Lei n.º 24/99, de 22 de Abril
 Despacho n.º22132/2000, de 2 de Novembro

Legislação específica consultada no Capítulo V

Lei n.º 33/87, de 11 de Julho;
 Lei n.º 115/97, de 19 de Setembro;
 Lei n.º 116/97, de 4 de Novembro;
 Lei n.º 74/98, 11 de Novembro;46/86;
 Decreto-Lei n.º 24/84, de 16 de Janeiro;
 Decreto-Lei n.º 223/87, de 30 de Maio;
 Decreto-Lei n.º 91-A/88, de 16 de Março;
 Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro;
 Decreto-Lei n.º 191/89, de 7 de Junho;
 Decreto-Lei n.º 286/89, de 29 de Agosto;
 Decreto-Lei n.º 372/90, de 27 de Novembro;
 Decreto-Lei n.º 190/91, de 17 de Maio;
 Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro;
 Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de Janeiro;
 Decreto-Lei n.º 219/97, de 20 de Agosto;
 Decreto-Lei n.º 270/98, de 1 de Setembro;
 Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de Julho.
 Portaria n.º 921/92, de 23 de Setembro;
 Despacho Normativo n.º 102/90, de 9 de Setembro;
 Despacho Normativo n.º189/93, de 7 de Agosto;
 Despacho Normativo 36/99, de 28 de Junho.
 Despacho Conjunto n.º 112/SERE/SSSBS/93, de 17 de Junho;
 Despacho Conjunto n.º 105/97, de 1 de Julho;
 Despacho n.º 16/SEAM/88, de 12 de Abril;
 Despacho n.º 24/SERE/88, de 7 de Julho;

Despacho n.º 12/SEAM/89, de 23 de Maio;
Despacho n.º 134/ME/92, de 1 de Setembro;
Despacho n.º 239/ME/93, de 20 de Dezembro;
Despacho n.º 68/SSEAM/95, de 6 de Junho;
Despacho n.º 13 555/98, de 5 de Agosto;
Despacho n.º 10317/99 (2ª série), de 26 de Maio.
Circular do DES n.º 10/95, de 30 de Abril.
Circular do DEB n.º 9/98, de 24 de Março;
Circular do DEB n.º 16/98, de 7 de Julho;
Circular Conjunta do DES/DEB, 2/98, de 14 de Maio;
Portaria nº63/ 2001, de 30 de Janeiro

ANEXOS

ANEXO I

(Breve visão histórica da Teoria das Organizações)

Breve visão histórica da Teoria das Organizações

1. Teorias Clássicas	227
1.1. Administração Científica	227
1.2. Escola dos Princípios da Administração	228
2. Abordagem Estruturalista	228
2.1. Modelo Burocrático de Organização	229
2.2. Teoria Estruturalista	229
3. Abordagem Humanística	230
3.1. Teoria das Relações Humanas	230
4. Abordagem Neoclássica	231
4.1. Administração por Objectivos	232
5. Abordagem Comportamental	233
5.1. Teoria Comportamental	233
5.2. Teoria do Desenvolvimento Organizacional	234

1. Teorias Clássicas

As teorias clássicas surgem na segunda e terceira décadas do século XX, e são contemporâneas do desenvolvimento das primeiras grandes empresas industriais diversificadas, bem como do desenvolvimento das primeiras grandes estruturas públicas profissionalmente organizadas.

Correspondem, pois, a uma época onde o fenómeno da grande organização é inovador e relativamente escasso. É ainda uma época onde as tecnologias de produção são incipientes, mas em que o alargamento dos mercados começa a ter um enorme impacto, criando a necessidade de rápido desenvolvimento da produção. Surgem as primeiras empresas baseadas no conceito de linha de montagem e a estandardização dá efectivamente os seus primeiros passos.

É neste contexto, que quer Taylor nos Estados Unidos, quer Fayol em França, elaboram as suas obras seminais sobre a realidade que, sendo gestores com impacte na sua época, ajudaram a construir e tentaram conceptualizar. Um pouco mais tarde, Max Weber, adoptando uma perspectiva mais académica, vai fazer o mesmo na Alemanha. No entanto, neste último caso, estamos perante uma abordagem mais intrinsecamente conceptual e com menos fundamentação empírica.

1.1. Administração Científica

Frederich Winslow Taylor (1856 – 1915) é considerado o fundador da primeira Escola da Administração.

O conceito fundamental do Taylorismo é do *one and only best way*, isto é, há uma única maneira de melhor executar qualquer tarefa. Logo, o objectivo do analista terá de ser a descoberta desse desempenho ideal.

Definido o objectivo, Taylor parte também para o método, que designa por *Estudo de Tempos e Movimentos*. Este método consiste na desagregação de cada tarefa de um indivíduo nos seus movimentos físicos elementares. Estes movimentos elementares eram cronometrados e, em seguida, tendo presente o objecto da tarefa, recompostos de forma a minimizar o tempo de execução. Desta forma pretende-se maximizar o output produzido por empregado.

A nível da implementação deste tipo de abordagem, tornou-se exemplar a Ford Motor Company nos anos 10 e 20, do século XX. Efectivamente o criador da empresa, Henry Ford, foi o primeiro a utilizar em grande escala os princípios taylorísticos, tendo por fim, obtido grandes ganhos de eficiência na produção.

1.2. Escola dos Princípios da Administração

Em contrapartida, Henry Fayol (1841 – 1925), embora com base conceptual idêntica a Taylor, vai-se preocupar fundamentalmente com a análise da estrutura hierárquica das organizações colocando o acento na linha de comando da qual dependeria todo o bom funcionamento da organização.

Assim Fayol tenta caracterizar quais deverão ser as funções de cada responsável hierárquico atribuindo pesos diferentes, conforme o nível hierárquico, às que ele define como sendo as funções do gestor (prever, organizar, coordenar, comandar e controlar). Este é sem dúvida o grande contributo de Fayol ao explicitar quais são as funções que caracterizam o papel do gestor da organização.

Para Fayol a dependência do subordinado face ao superior hierárquico é total e pessoal. Com algum extremismo, podemos dizer que se Taylor se baseia no conceito do *Homem – Máquina*, Fayol adopta o conceito do *Homem – Servo*.

Com base nestes pressupostos, Fayol vai inferir um conjunto de regras de gestão – leis na sua concepção – a que deve obedecer a estruturação interna de qualquer organização.

Em síntese, Fayol pretende princípios rígidos universalmente aplicáveis em termos de:

- O que devem ser as preocupações e funções de cada gestor dentro da cadeia hierárquica;
- Como deve ser informado todo o relacionamento ao longo dessa cadeia hierárquica.

2. Abordagem Estruturalista

A abordagem estruturalista teve origem em Max Weber (1864 – 1920), um sociólogo alemão que no início do século XX publicou uma extensa bibliografia a respeito das grandes organizações da sua época, às quais deu o nome de burocracia.

2.1. Modelo Burocrático de Organização

Ao contrário de Taylor e Fayol, Weber não é um gestor profissional, mas sim um académico cujos desenvolvimentos na área das ciências sociais, nomeadamente, a nível metodológico, lhe granjearam um papel fundamental no desenvolvimento destas áreas do conhecimento científico.

Weber vai aplicar às organizações o seu método de análise, que consiste na definição de um *tipo ideal*, ou seja, um modelo puro do fenómeno em análise, logo, neste caso, um modelo puro de organização (Sousa, 1990).

A organização weberiana, que ele próprio apelida de *burocracia*, é o paradigma da administração racionalizada em que a predeterminação é total a todos os níveis.

De facto Weber apresenta um conceito de organização em que, uma vez definidos os seus objectivos e actividades, é possível formular um sistema de regras e de papéis a serem desempenhados pelos indivíduos. Estes poderão, então, funcionar autonomamente e sem falhas, de tal forma que, para cada situação em particular, a regra a aplicar e a função a desempenhar por cada pessoa estejam prévia e completamente determinadas. Weber não considerou a *burocracia* como um *sistema social*, mas principalmente como um tipo de *poder*. Para melhor compreender a *burocracia*, Weber estudou os tipos de sociedade (em que distingue três tipos de sociedade: tradicional, carismática, e legal/burocrática), e os tipos de autoridade (a cada tipo de sociedade corresponde, para Weber, um tipo de autoridade: tradicional, carismática, e legal/burocrática).

2.2. Teoria Estruturalista

A oposição surgida entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas (incompatíveis entre si) criou um impasse que mesmo a Teoria da Burocracia não teve condições de ultrapassar, o que tornou necessária uma abordagem mais ampla e compreensiva, de modo a abranger os aspectos que, considerados por uma, eram omitidos pela outra e vice-versa. A Teoria Estruturalista pretende, assim, ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal), inspirando-se na abordagem de Max Weber (Chiavenato, 1983).

A Teoria Estruturalista concentra-se no estudo das organizações, principalmente na sua estrutura interna e na sua interacção com outras organizações. As organizações são concebidas como *unidades sociais*, intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objectivos. Enquanto a Teoria Clássica caracteriza o *homem económico* (o homem é concebido como profundamente influenciado por recompensas salariais, económicas e materiais) e a Teoria das Relações Humanas o *homem social* (os trabalhadores são criaturas sociais complexas, cujo comportamento no trabalho é derivado de muitos factores motivacionais), a Teoria Estruturalista caracteriza o *homem organizacional*, ou seja, o homem que desempenha papéis em diferentes organizações. A análise das organizações sob o ponto de vista estruturalista é feita dentro de uma abordagem múltipla e globalizante: tanto a organização formal como a informal devem ser compreendidas, bem como o ambiente em que se inserem.

3. Abordagem Humanística

A abordagem humanística iniciada pela teoria das relações humanas, surge como contraponto, e em oposição directa, às abordagens clássicas.

O elemento aglutinador das diversas correntes de pensamento que podemos englobar sob a designação de humanística é o seu conceito de que o homem, o indivíduo na organização, tem de ser o ponto de partida e chegada de qualquer análise do funcionamento organizacional.

Dá-se, pois, um primeiro e importante passo para a introdução da incerteza importada do exterior no fulcro do sistema interno, nas suas partes essenciais: os indivíduos.

Em síntese, a organização é vista como um sistema altamente integrado de indivíduos que desempenham vários papéis na sua inserção social, dos quais a sua actividade na empresa é apenas um deles e não independente dos outros.

3.1. Teoria das Relações Humanas

A primeira abordagem do tipo comportamentalista tem a sua origem nos trabalhos desenvolvidos por Elton Mayo nos finais da década de 20 e início da seguinte do século

XX, e que vieram a tornar-se conhecidos por *experiência de Hawthorne*, nome da localidade onde se situava a fábrica onde foi desenvolvida a maioria dos estudos.

É com Mayo que a problemática da motivação dos indivíduos na organização e do impacto do estilo de liderança na produtividade se tornam questões centrais do estudo das organizações.

A abordagem das relações humanas é, contudo, particularmente importante ao dirigir a atenção de forma mais genérica para todos os aspectos do relacionamento interpessoal na empresa. Conceitos como *organização informal* - entendida como o relacionamento, à margem da hierarquia estabelecida, que se gera espontaneamente entre indivíduos *completos*, ou seja, que não são apenas trabalhadores mas também cidadãos com personalidades e motivações que ultrapassam muito o seu papel na organização – e como *moral* dos trabalhadores – um indicador ao nível motivacional do sistema social interno – tornaram-se elementos fulcrais no estudo e na compreensão profunda do funcionamento de qualquer organização.

A Teoria das Relações Humanas, embora basicamente a conceptualizar a organização como um sistema fechado, vai pela primeira vez levantar uma nova perspectiva de organização como sistema social inter-relacionado.

4. Abordagem Neoclássica

A abordagem neoclássica caracteriza-se, como o próprio nome indica, por uma forte inspiração às teorias clássicas readaptando alguns dos principais conceitos à época em que surge.

A ideia dominante nos clássicos de descoberta de regras (ou leis de funcionamento universais) é agora actualizada segundo propostas normativas que aparecem sob a forma de regras flexíveis. Estas são muitas vezes princípios de lógica a aplicar ou formas de racionalizar sobre problemas e situações concretas enfrentadas pelas organizações (Varajão, 1998).

A Teoria Neoclássica pode ser identificada através de algumas características marcantes (Chiavenato, 1983):

- **A ênfase na prática da administração:** os autores neoclássicos procuram desenvolver os seus conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente a acção em busca de resultados concretos e palpáveis;

- **A reafirmação relativa dos postulados clássicos:** retomando grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contingências da época, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível;
- **A ênfase nos princípios gerais de administração:** há uma clara preocupação em estabelecer normas de comportamento administrativo que procuram definir a maneira pela qual o gestor deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos seus subordinados;
- **A ênfase nos objectivos e nos resultados:** em função dos quais a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada, uma vez que visa alcançá-los;
- **O eclectismo:** apesar de se basearem fortemente na Teoria Clássica, os autores Neoclássicos absorveram o conteúdo de quase todas as outras teorias.

4.1. Administração por Objectivos

A Teoria Neoclássica deslocou progressivamente a atenção antes colocada no processo e nas actividades (meios), para uma preocupação com os resultados e objectivos alcançados (fins), ou seja, a ênfase em fazer correctamente o trabalho mais relevante aos objectivos da organização para alcançar eficácia. O trabalho passou de um fim em si mesmo, para um meio de obtenção de resultados (Chiavenato, 1983).

Toda a lógica da administração por objectivos assenta em cinco grandes princípios, a saber:

- Preocupação com a obtenção dos objectivos globais da empresa;
- Rendibilidade de cada área funcional, lista não em termos absolutos, mas sim em termos de contribuição para os objectivos globais de toda a empresa;
- Avaliação objectiva dos indivíduos em função de metas preestabelecidas;
- Implementação de uma gestão planeada;
- Autocontrolo, efectuado por cada indivíduo na organização.

5. Abordagem Comportamental

As abordagens comportamentalistas surgem como contraponto, e em oposição directa, às abordagens clássicas, de tal forma que marcam a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais.

5.1. Teoria Comportamental

A oposição frontal e definitiva da Teoria das Relações Humanas (com a sua profunda ênfase nas pessoas) em relação à Teoria Clássica (com ênfase nas tarefas e estrutura organizacional) caminhou lentamente para um segundo estágio: a Teoria Comportamental. Esta passou a representar uma nova tentativa de síntese da teoria da organização formal, com a ênfase das relações humanas. Assim, a Teoria Comportamental surge como uma redefinição total de conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o Behaviorismo na administração não só reescalonas as abordagens, mas principalmente amplia o seu conteúdo e diversifica a sua natureza (Chiavenato, 1983).

A organização continua a ser vista como um sistema fechado mas com uma grande dinâmica interna que lhe advém das vontades dos indivíduos e dos processos de inter-relação e de estruturação organizacional.

O homem na organização é visto como um ser criativo que deve envolver todas as suas capacidades intelectuais no processo produtivo, pois na criatividade que lhe é inerente encontra-se o elemento chave do sucesso do sistema organizacional na prossecução dos seus objectivos (Sousa, 1990).

É, aliás, clássica a tipificação apresentada por McGregor sob a forma de teoria X e teoria Y a fim de realçar o que deverão ser as percepções e actuações do líder organizacional, que mais não é que o verdadeiro gestor (Varajão, 1998).

5.2. Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A relativa dificuldade encontrada na operacionalização dos conceitos das diversas teorias sobre a organização, cada qual trazendo uma abordagem diferente e, muitas vezes, conflituosa com as demais (Chiavenato, 1983), levou a que diversos autores, conscientes deste facto, procurassem desenvolver uma abordagem sistémica à gestão das organizações, que designaram por *Desenvolvimento Organizacional*. O movimento de *Desenvolvimento Organizacional* surgiu como um complexo conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento segundo as suas potencialidades. No sentido restrito, o *Desenvolvimento Organizacional* é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistémica.

Essencialmente, o desenvolvimento organizacional pretende a mudança das organizações de forma a que estas se transformem em sistemas sociais que vejam a mudança como sua componente intrínseca. Pretende-se, pois, desenhar sistemas organizacionais adaptativos e que sejam capazes de incorporar em si próprios a capacidade de desenvolvimento e adaptação. De alguma maneira começa a desenhar-se uma tendência para procurar meios de conceptualizar a organização como um sistema aberto (ou, pelo menos, *entre – aberto*) face ao exterior.

Existem diversos modelos de Desenvolvimento Organizacional. Alguns baseiam-se em alterações estruturais na organização formal e outros em alterações comportamentais, como o desenvolvimento em equipa e tratamento de conflito intergrupar. Basicamente, os diversos modelos consideram quatro variáveis: o meio ambiente, a organização, o grupo social e o indivíduo (Chiavenato, 1983).

ANEXO II

(Estrutura, Estratégia e Funcionamento)

Estrutura, Estratégia e Funcionamento

1. Características do desenho organizacional	237
1.1. Diferenciação	237
1.2. Formalização	237
1.3. Centralização	238
1.4. Integração	238
2. Estrutura Orgânica e Funcional	238
2.1. Tipos de Estrutura Organizativa	238
3. Relações entre o Formal e Informal	239
4. Estrutura e Estratégia	240
5. Níveis Estruturais da Organização	240

1. Características do desenho organizacional

Segundo Chiavenato (1987), o desenho organizacional pode ser estudado através de quatro características: diferenciação, formalização, centralização e integração.

1.1. Diferenciação

A **diferenciação** refere-se à divisão do trabalho organizacional mais adequada à prossecução dos objectivos organizacionais. O trabalho pode ser dividido de três maneiras diferentes:

- Horizontalmente (em departamentos);
- Verticalmente (em níveis hierárquicos);
- Por tarefas especializadas (através da criação de órgãos ou cargos especializados de staff).

A maneira como ocorre cada uma destas divisões do trabalho organizacional, é muito importante na definição da estrutura e comportamento organizacional, com forte influência do meio envolvente.

1.2. Formalização

A **formalização** representa o uso de normas numa organização. A formalização é, pois, responsável pela especificação dos papéis e constitui o parâmetro do desenho organizacional pelo qual os processos de trabalho são padronizados dentro da organização. Quanto maior a formalização, mais a organização se torna burocrática, mecanicista, fechada, formalizada, bem definida e racional. Através da formalização, o comportamento dos funcionários é regulado para reduzir a variabilidade humana, no sentido de prognosticar tal comportamento e, sobretudo, controlá-lo.

1.3. Centralização

A **centralização** é o grau com que a autoridade é distribuída através da organização. Quanto menor a descentralização, maior é o nível de autoridade centrada nos níveis superiores da hierarquia da organização. Quanto maior a descentralização, maior é o nível de autoridade delegada e distribuída aos níveis inferiores da hierarquia. Quando as decisões são tomadas apenas no topo da organização, ocorre a centralização.

1.4. Integração

De um modo geral, a **integração** é responsável pelos meios de coordenação intraorganizacionais existentes na organização. Já que, toda a actividade humana organizada, apresenta dois requisitos fundamentais e opostos: a divisão do trabalho (diferenciação) em várias tarefas a serem executadas e a coordenação (integração) dessas tarefas para cumprir a actividade.

2. Estrutura Orgânica e Funcional

2.1. Tipos de Estrutura Organizativa

Estes tipos de estruturas organizacionais poderão existir nas organizações, de forma isolada ou simultânea:

- A **estrutura linear ou hierárquica**, que, com mais ou menos níveis de autoridade e responsabilidade, distribui o poder em sentido descendente, enfatizando a unidade de comando defendida por H. Fayol;
- A **estrutura funcional ou horizontal**, que, de acordo com as Teorias da Administração Científica de F. Taylor, distribui o poder horizontalmente, através de unidades especializadas (de acordo com as tarefas que lhes são cometidas) situadas ao mesmo nível hierárquico;
- A **estrutura mista** (predominante nas organizações de grande tamanho e complexidade), onde coexistem dois tipos de órgãos: uns, que detêm o poder de decisão (autoridade hierárquica) e outros, integrados normalmente por pessoas

especializadas e competentes, que funcionam como órgãos de consulta e apoio aos anteriores (autoridade de competência ou poder do especialista).

De acordo com o princípio do relativismo estrutural defendido por G. Dacal (1985), não deve existir um modelo estrutural único e uniforme, dado que, em contextos diferentes, os objectivos são necessariamente diferentes, as pessoas interpretam-nos e realizam-nos de forma diferente, sendo a delimitação de funções e o equilíbrio entre os órgãos, princípios fundamentais a ter em conta na operacionalização das organizações, devendo as estruturas ser criadas e recriadas permanentemente pelos diferentes actores em exercício na organização.

3. Relações entre o Formal e Informal

Estas relações, emergem de forma natural e espontânea entre as pessoas que integram a estrutura formal. Têm carácter transitório, não se pautam por regras estabelecidas, reajustam permanentemente comportamentos e papéis/funções tendo em vista a consecução de objectivos próprios, por vezes bem distintos ou até antagónicos dos definidos pela estrutura formal, e analisam as influências que o meio provoca no desenvolvimento organizacional.

Existem centros de poder não reconhecidos oficialmente, canais de comunicação de carácter informal, que, não tendo sido previstos, nem estabelecidos oficialmente, são muitas vezes mais eficazes que os formais. Existem ainda, processos de decisão dentro da organização que são independentes dos sistemas estabelecidos (H. Mintzberg, 1982). As noções de formal e informal criam múltiplas dificuldades já que se torna particularmente difícil, em algumas situações, poder identificar o ponto em que o formal termina e cede lugar ao informal. Dalton (1987) observa que se informal significa interrelacionado funcionalmente com o formal isso pressupõe um cabal conhecimento das expectativas formais do grupo informal estudado.

Assim, considerando útil proceder a tal distinção, Dalton (1987) reconhece que o esquema formal – informal não permite compreender alguns aspectos do comportamento organizacional.

Uma confiança exclusiva neste esquema, afirma não ter em conta todas as zonas cinzentas em que existem misturas e em que novas acções formais e informais se instituem misteriosamente.

4. Estrutura e Estratégia

Entre alguns autores, Andrews (1971) define a estratégia como os principais objectivos, propósitos ou metas assim como as políticas e planos para os atingir, estabelecidos de modo a definir em que negócio a organização está ou quer estar, e que tipo de organização é ou quer ser.

Freire (1997) afirma que a estratégia é um conjunto de decisões e acções da organização que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Por outro lado, Chandler (1976) afirma que a estrutura segue a estratégia, ou seja, primeiro tomam-se as decisões estratégicas e só depois as administrativas”, fundamentando-se no facto que “as características do mercado criam as necessidades operacionais que, por sua vez, comandam a estrutura de autoridade, das responsabilidades e dos fluxos de trabalho e da informação no seio da organização.

Relativamente à estratégia, Ballion (1982) explicita que esta é a arte de preparar um plano de acção coordenado que se realiza elaborando um certo número de tácticas, organizando a utilização de meios por forma a atingir objectivos definidos.

Giddens (1986) defende que a produção e reprodução das estruturas sociais são um produto da acção estratégica dos actores, enquanto que Ansoff (1989) considera que é a estratégia que comanda a estrutura.

5. Níveis estruturais da Organização

A divisão da Organização operacionalizada em níveis com diferentes designações (consoante os autores), têm sido objecto de estudo ao longo dos tempos por vários autores que têm apresentado diversas e diferentes propostas. Por exemplo, os pressupostos defendidos por G. Dacal (1985) são:

- o **nível de direcção**, no qual se estabelecem os objectivos e se seleccionam os meios para alcançá-los;
- o **nível da gestão**, no qual se orienta a concretização/execução desses objectivos, podendo seleccionar meios para além dos definidos pela direcção;
- o **nível da execução**, no qual, com base nos objectivos e meios definidos nos dois níveis anteriores, é operacionalizado todo o processo, sem flexibilidade de escolha de meios.

J. Chiavenato (1992), em analogia com G. Dacal, identifica em qualquer organização, três níveis de intervenção:

- o **nível institucional ou estratégico (Direcção)**, voltado fundamentalmente para a busca da eficácia da organização, representando o nível onde se tomam as grandes decisões, se estabelecem os objectivos e se definem, globalmente, as estratégias para alcançá-los;
- o **nível operacional (Execução)**, voltado predominantemente para a busca da eficiência, representando o nível onde se executam e realizam as diferentes tarefas e operações;
- o **nível intermédio ou mediador (Gestão)**, integrado muitas vezes por especialistas, que representa o nível empenhado em compatibilizar os meios com os fins, cuidando da articulação entre os dois níveis anteriores.

Sendo inquestionável que o funcionamento de uma organização pressupõe a articulação e um certo equilíbrio entre os subsistemas definidos, a prática leva a constatar que, embora não se encontrem situações claras/puras, normalmente um dos domínios pode prevalecer sobre os outros em consequência de inúmeros factores inerentes à própria organização.

ANEXO III
(Da Informação à sua Gestão)

Da Informação à sua Gestão

1. Sistemas de Informação	244
1.1. Níveis de Gestão	244
1.2. Aplicações da Gelha de McFarlan	244
1.3. Etapas da evolução dos sistemas de informação	245

1. Sistemas de Informação

1.1. Níveis de Gestão

Os três níveis de gestão criados pelo paradigma de Anthony, são:

Nível Estratégico: Nível do topo da pirâmide onde são tomadas decisões complexas e pouco estruturadas, pelos responsáveis da organização. São decisões que vão ter impacto na organização a médio e longo prazo. O processo de tomada de decisão utiliza informação pouco definida, não se repete frequentemente, tendo como principal fonte o meio envolvente, e é obtida de forma informal e sintetizada. A designação geralmente utilizada para os sistemas que fornecem este tipo de informação, é *Executive Information Systems*.

Nível Administrativo: Neste nível são os gestores intermédios da organização, que tomam decisões de carácter administrativo e tático, resultantes, na maioria das vezes, da comparação da informação sobre o que se pretendia e o que verdadeiramente representa na realidade. A fonte de informação, normalmente, é interna, com impacto a curto prazo, de definição simples, e obtém-se com muita frequência.

Nível Operacional: Na base da pirâmide são tomadas decisões operacionais, relacionadas com problemas muito bem definidos, passíveis de resolução através de aplicações informáticas. A fonte de informação, normalmente, é interna, que transmite informação bem estruturada, visando uma acção imediata bastante precisa.

1.2. Aplicações da Gelha de McFarlan

Alto potencial: Têm como finalidade proporcionar a inovação, modernização, reestruturação da organização, provocando uma mudança organizacional. Normalmente, ainda não estão em desenvolvimento, mas poderão vir a ter um papel muito importante para a organização.

Estratégico: Procuram ganhar vantagens competitivas de diferenciação, são pioneiras, com risco controlado, em fase de exploração das quais o negócio ainda não depende, mas poderá depender. São críticas para o futuro do negócio.

Suporte: Servem para automatizar as principais rotinas de criação de informação para satisfazer necessidades organizacionais. São importantes, mas não afectam o negócio em caso de falha.

Operacional: Aplicações das quais o negócio depende, tais como, contabilidade, facturação ou salários.

1.3. Etapas da evolução dos sistemas de informação

1ª Etapa – Processamento de Dados

As organizações tinham como finalidade aumentar a sua eficiência interna, através de sistemas que possibilitassem o aumento da produção e velocidade de processamento de dados. As tarefas destes sistemas eram automatizados, e a eficiência passava pela redução de recursos humanos, como por exemplo, na contabilidade, facturação e salários.

Assim, nasceu este tipo de Sistema de Informação, designado por Sistema de Processamento de Transacções (*Transaction Processing Systems*). São sistemas responsáveis pelo processamento de dados sobre as tarefas/actividades básicas que uma organização desenvolve, tais como:

- Classificação de dados através de características comuns;
- Realização de cálculos sobre os dados para conseguir resultados prontos a utilizar;
- Ordenação de dados numa determinada sequência, para facilitar o processamento;
- Resumir enormes quantidades de dados em informação mais precisa;
- Guardar os registos de acontecimentos ou factos relacionados com as actividades organizacionais.

2ª Etapa – Sistemas de Informação para Gestão (SIG)

O progresso/evolução do meio envolvente e da estrutura organizacional, fizeram com que os dirigentes pensassem em utilizar a informação produzida pelo Sistema de Processamento de Transacções, como forma de gestão.

Esta etapa é caracterizada pelo surgimento dos computadores pessoais, linguagens de programação informáticas de 4ª geração, e Sistemas de Gestão de Bases de Dados, onde cada dirigente tinha o seu computador para utilização pessoal, e era responsável pelo desenvolvimento do seu sistema, com o devido apoio técnico.

Estes sistemas eram designados por Sistemas de Informação para Gestão, que tinham como finalidade apoiar a tomada de decisão. Estas, por vezes, repetiam-se em termos de contexto, assim como as variáveis decisórias. Então, parte desta informação era armazenada, para futuras aplicações do mesmo género.

O desenvolvimento destas duas etapas, verifica-se na década de 70 e inícios dos anos 80 do século XX.

3ª Etapa – Integração Interna

Procura-se a integração interna das diferentes funções desempenhadas na organização, que precisam de partilhar informação. A fragmentação provocada pela existência dos subsistemas organizacionais, é reduzida, provocando alterações na estrutura organizacional, ao nível do organograma ou ao nível da redistribuição de responsabilidades conforme a nova realidade informacional.

Procura-se aperfeiçoar o Sistema de Informação para Gestão (2ª Etapa), para possibilitar a disponibilização de informação adequada e no tempo certo, para todos os utilizadores. Assim, o Sistema de Informação para Gestão passa a representar um meio muito importante de comunicação entre os diversos sistemas de tomada de decisão organizacionais, porque os decisores dependem de informações geradas em diferentes áreas/departamentos da organização. Logo, verifica-se uma integração entre diferentes áreas da organização, que proporciona um maior apoio em termos de cumprimento dos objectivos gerais pré-estabelecidos pela organização.

4ª Etapa – Transferência Electrónica de Dados

Refere-se à transferência de dados entre sistemas informáticos de diferentes organizações. Encomendas, facturas, propostas e outros documentos, passaram a ser transferidos através de redes de comunicação electrónica.

Os sistemas mais utilizados, são designados por *Electronic Data Interchange* (EDI). São suportados por uma plataforma computadorizada, que possibilita às organizações partilhar informações com formatos estruturados.

Estes tipos de sistemas, apresentam como principais características:

- **Inter organização:** possibilitam a ligação entre diferentes organizações, procurando aumentos de rentabilidade, produção e prestação de serviços, para ambas as partes;
- **Transmissão de dados entre computadores:** os dados são transmitidos por computadores que pertencem a redes electrónicas/informáticas, permitindo a comunicação entre diferentes organizações;
- **Realce na transmissão de informações relacionadas com o negócio:** essencialmente, estes sistemas servem para transmitir documentos relacionados com o negócio organizacional, tais como, facturas ou encomendas;
- **Utilização de dados formatados:** os dados são enviados e recebidos, com um determinado formato, perceptível para ambas as partes, assegurando uma transmissão fidedigna.

Analisando estas características, pode-se concluir que os EDI permitem que as organizações envolvidas no sistema, reduzam os custos (não há duplicação de operações), reduzam o tempo de realização da operação, e reduzam erros, possibilitando um melhoramento das relações inter organizacionais.

5ª Etapa – Transferência Electrónica de Informação

Para além de possibilitar a comunicação electrónica entre as organizações, proporciona a partilha de informação electronicamente, para utilização em função do benefício comum.

Por exemplo, se duas filiais de uma determinada organização têm uma base de dados de stocks própria, podem ter vantagens em partilhá-las, ou mesmo transformá-las numa só, para que ambas tenham acesso a informações que se relacionem com o negócio das duas. Ou seja, devem-se preocupar com a criação de condições de acesso à informação que promova a realização e desenvolvimento do negócio.

Enquanto que as primeiras etapas preocupavam-se fundamentalmente com aspectos internos, as 4ª e 5ª etapas, destacam-se pela preocupação com as relações entre organizações, ou seja, aspectos exteriores.

6ª Etapa – Integração Externa

Preocupa-se com a integração externa, procurando vantagens competitivas para a organização. Com base no exemplo anterior dos stocks, a organização pode criar uma única base de dados para uso interno, mas também pode colocá-la à disposição de organizações externas que estejam interessadas na utilização dessa informação.

Logo, tal como na 3ª etapa, pode haver uma alteração da estrutura e funcionamento organizacional, se, por exemplo, esta disponibilização de informação para o exterior, precisar de recursos humanos para actualizar constantemente a informação, mantendo um serviço de qualidade.

7ª Etapa – Executive Information Systems (EIS)

Estes sistemas são desenvolvidos para satisfazer as necessidades de informação da gestão de topo das organizações, que efectua actividades de administração na organização. Têm a finalidade de obter informação externa e interna, que proporciona uma dupla integração.

Para compreensão das razões que fundamentam a ligação dos gestores de topo a estes sistemas, apresenta-se as necessidades de informação da gestão de topo e as características do EIS.

Assim, o EIS apresenta fundamentalmente as seguintes características:

- Aptidão para mostrar uma caracterização do ambiente onde actua a organização, essencialmente ao nível das necessidades do consumidor, actividades da concorrência, detecção de ameaças, oportunidades e tendências;
- Aptidão para apresentar a informação em diversos formatos, sendo o utilizador, responsável pela selecção da forma mais adequada às suas necessidades;
- Facilidade na utilização de um sistema com elevado nível de performance;
- Aptidão para adaptar-se às necessidades de diferentes utilizadores, com a possibilidade de reformatar a informação, consoante a situação;
- Acesso a diversas fontes de informação externas e internas à organização.

Consequentemente, pode-se concluir que o gestor de topo utiliza este sistema para:

- Estar constantemente informado sobre as actividades organizacionais;
- Entender rapidamente novas situações;

- Aumentar a velocidade de visão e compreensão sobre determinadas situações;
- Vigiar e controlar situações específicas de especial interesse;
- Considerar a informação que possibilita a obtenção de conhecimento sobre determinada oportunidade, ameaça, ou estratégia com potencial significativo para a organização;
- Analisar dados utilizando o modelo mais adequado;
- Obter a informação directamente, sem necessitar de intermediários.

Através da capacidade de integração e síntese do sistema, o EIS tem ajudado o bom gestor de topo a tornar-se mais eficaz, embora não transforme decisões incorrectas em correctas.

ANEXO IV

(Legislação)

Legislação

1. Órgãos de Administração e Gestão	252
2. Estruturas de Orientação Educativa	252
3. Departamentos Curriculares	253
4. Organização das actividades da turma	253
5. Coordenação de ano ou curso	254
6. Serviços Especializados de Apoio de Educativo	254
7. Participação dos Pais	254
8. Participação dos Alunos	255
9. Objectivos do Ensino Secundário	255
10. Instrumentos de processo de autonomia das Escolas	256
11. Tipos de Cursos	257
12. Ensino Recorrente de Adultos	258
13. Sistema Educativo	258
14. Estatuto da Carreira Docente	258
15. Regime de Autonomia das Escolas	260

1. Órgãos de Administração e Gestão

Baseando-se nos princípios orientadores para a administração das Escolas Secundárias Públicas, definidos no Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo I, Artigo 4.º, n.º 1, decreta-se no Artigo 7.º do mesmo Capítulo, a administração e gestão destes estabelecimentos de ensino, assegurada pelos seguintes órgãos:

- Assembleia;
- Conselho Executivo ou Director;
- Conselho Pedagógico;
- Conselho Administrativo.

Por vezes, a direcção executiva da Escola Secundária Pública, necessita de apoio na sua actividade, que normalmente é realizada por assessorias. Assim, aplica-se o Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo II, Artigo 23.º:

- Para apoio à actividade do conselho executivo ou do director e mediante proposta destes, a assembleia pode autorizar a constituição de assessorias técnico - pedagógicas, para as quais serão designados docentes em exercício de funções na escola.
- Os critérios para a constituição e dotação das assessorias referidas anteriormente, são definidos por despacho do Ministro da Educação, de acordo com a população escolar e o tipo e regime de funcionamento da Escola.

2. Estruturas de Orientação Educativa

Com vista ao desenvolvimento do projecto educativo da Escola Secundária Pública, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o Conselho Pedagógico e com a Direcção Executiva, no sentido de assegurar o acompanhamento eficaz do percurso escolar dos alunos na perspectiva da promoção da qualidade educativa.

Segundo o Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, Artigo 34.º, n.º 2, a constituição de estruturas de orientação educativa visa:

- O reforço da articulação curricular na aplicação dos planos de estudo definidos a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa da Escola;
- A organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades de turma ou grupo de alunos;
- A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso.

3. Departamentos Curriculares

No Ensino Secundário Público, a articulação curricular é assegurada por Departamentos Curriculares, nos quais se encontram representados os agrupamentos de disciplinas e áreas disciplinares, de acordo com os cursos leccionados, o número de docentes por disciplina e as dinâmicas a desenvolver pela Escola Secundária Pública (Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, Artigo 35.º, n.º 2).

4. Organização das actividades de turma

Na Escola Secundária Pública, a organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades a desenvolver com os alunos pressupõem a elaboração de um plano de trabalho, o qual deve integrar estratégias de diferenciação pedagógica e de adequação curricular para o contexto da turma, destinadas a promover a melhoria das condições de aprendizagem e a articulação escola – família. Segundo o Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, Artigo 36.º, n.º 1, alínea c), estas funções, são da responsabilidade do Conselho de Turma, constituído pelos Professores da turma, por um Delegado dos alunos e por um representante dos pais e encarregados de educação. A Direcção Executiva designa um Director de Turma de entre os Professores da mesma, sempre que possível, profissionalizado, para coordenar o desenvolvimento do plano de trabalho da turma (Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, Artigo 36.º, n.º 2).

5. Coordenação de Ano ou Curso

A coordenação pedagógica de cada ano ou curso tem por finalidade a articulação das actividades das turmas, sendo assegurada pelo Conselho de Directores de Turma no Ensino Secundário Público. No sentido de assegurar a coordenação pedagógica dos vários cursos, o estabelecimento de Ensino Secundário pode encontrar formas alternativas ao Conselho de Directores de Turma, a consagrar no Regulamento Interno (Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção I, Artigo 37.º).

6. Serviços Especializados de Apoio Educativo

O Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo IV, Secção II, Artigo 38.º, define que os Serviços Especializados de Apoio Educativo destinam-se a promover a existência de condições que assegurem a plena integração escolar dos alunos, devendo conjugar a sua actividade com as estruturas de orientação educativa. Constituem serviços especializados de apoio educativo:

- Os Serviços de Psicologia e Orientação;
- O Núcleo de Apoio Educativo;
- Outros serviços organizados pela Escola Secundária Pública, nomeadamente no âmbito da acção social escolar, da organização de salas de estudo e de actividades de complemento curricular.

7. Participação dos Pais

O direito de participação dos pais na vida da escola processa-se de acordo com o disposto na Lei de Bases do Sistema Educativo e no Decreto-Lei n.º 372/90, de 27 de Novembro, e concretiza-se através da organização e da colaboração em iniciativas visando a promoção da melhoria da qualidade e da humanização das Escolas, em acções motivadoras de aprendizagens e da assiduidade dos alunos, e em projectos de desenvolvimento sócio-educativo da Escola (Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo V, Artigo 41.º, n.º 1)

Os Pais/Encarregados de Educação são representados no Conselho Pedagógico e na Assembleia da Escola Secundária Pública.

8. Participação dos Alunos

O direito à participação dos alunos na vida da escola processa-se de acordo com o disposto na Lei de Bases do Sistema Educativo e concretiza-se, para além do disposto no presente diploma e demais legislação aplicável, designadamente através dos Delegados de turma, da Assembleia de Delegados de turma e das Assembleias de alunos, em termos a definir no Regulamento Interno (Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, Capítulo V, Artigo 41.º, n.º 1).

Os Alunos são representados no Conselho Pedagógico e na Assembleia da Escola Secundária Pública.

9. Objectivos do Ensino Secundário

Os objectivos definidos pela Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, artigo 9º., para os estabelecimentos do Ensino Secundário, são:

“Artigo 9º

(Objectivos)

O Ensino Secundário tem por objectivos:

- a) Assegurar o desenvolvimento do raciocínio, da reflexão e da curiosidade científica e o aprofundamento dos elementos fundamentais de uma cultura humanística, artística, científica e técnica que constituam suporte cognitivo e metodológico apropriado para o eventual prosseguimento de estudos e para a inserção na vida activa;*
- b) Facultar aos jovens conhecimentos necessários à compreensão das manifestações estéticas e culturais a possibilitar o aperfeiçoamento da sua expressão artística;*
- c) Fomentar a aquisição e aplicação de um saber cada vez mais aprofundado assente no estudo, na reflexão crítica, na observação e na experimentação;*

- d) *Formar, a partir da realidade concreta da vida regional e nacional, e no apreço pelos valores permanentes da sociedade, em geral, e da cultura portuguesa, em particular, jovens interessados na resolução dos problemas do País e sensibilizados para os problemas da comunidade internacional;*
- e) *Facultar contactos e experiências com o mundo do trabalho, fortalecendo os mecanismos de aproximação entre a escola, a vida activa e a comunidade, e dinamizando a função inovadora e interventora da escola;*
- f) *Favorecer a orientação e formação profissional dos jovens, através da preparação técnica e tecnológica, com vista à entrada no mundo do trabalho;*
- g) *Criar hábitos de trabalho, individual e em grupo, e favorecer o desenvolvimento de atitudes de reflexão metódica, de abertura de espírito, de sensibilidade e de disponibilidade e adaptação à mudança.”*

10. Instrumentos de processo de autonomia das Escolas

O Decreto-Lei n.º 115-A/98 de 4 de Maio, define o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. No Capítulo I, Artigo 3.º, n.º 1, deste Decreto-Lei, define-se que a autonomia é o poder reconhecido à Escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projecto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados. No n.º 2 do mesmo artigo, são definidos/constituídos os seguintes instrumentos de processo de autonomia das escolas:

- **Projecto Educativo:** o documento que consagra a orientação educativa da Escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a Escola se propõe cumprir a sua função educativa;
- **Regulamento Interno:** o documento que define o regime de funcionamento da Escola, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços de apoio educativo, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar;

- **Plano Anual de Actividades:** o documento de planeamento, elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão da Escola, que define, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e que procede à identificação dos recursos envolvidos.

11. Tipos de Cursos

O Ensino Secundário encontra-se dividido em dois tipos de cursos:

- cursos predominantemente orientados para o prosseguimento de estudos – CSPOPE
- cursos predominantemente orientados para a vida activa – CSPOVA, conforme o definido na Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, artigo 10º, ponto 3 :

“3 – O ensino secundário organiza-se segundo formas diferenciadas, contemplando a existência de cursos predominantemente orientados para a vida activa ou para o prosseguimento de estudos, contendo todas elas componentes de formação de sentido técnico, tecnológico e profissionalizante e de língua e cultura portuguesas adequadas à natureza dos diversos cursos”.

Exemplos de Cursos do Ensino Secundário:

CSPOPE

- Agrupamento 1 – Dominante Científica e Natural
- Agrupamento 2 – Dominante Artes
- Agrupamento 3 – Dominante Económica e Social
- Agrupamento 4 – Dominante Humanidades

CSPOVA

- Curso Tecnológico de Comunicação
- Curso Tecnológico de Construção Civil
- Curso Tecnológico de Informática
- Curso Tecnológico de Química

12. Ensino Recorrente de Adultos

O Ensino Recorrente de Adultos encontra-se definido na Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, artigo 20º, da seguinte forma:

“1 - Para os indivíduos que já não se encontram na idade normal de frequência dos ensinos básicos e secundário é organizado um ensino recorrente.

2 - Este ensino é também destinado aos indivíduos que não tiveram oportunidade de se enquadrar no sistema de educação escolar na idade normal de formação, tendo em especial atenção a eliminação do analfabetismo.

3 - Têm acesso a esta modalidade de ensino os indivíduos :

a) Ao nível do ensino básico, a partir dos 15 anos;

b) Ao nível do ensino secundário, a partir dos 18 anos.

4 - Este ensino atribui os mesmos diplomas e certificados que os conferidos pelo ensino regular, sendo as formas de acesso e os planos e métodos de estudos organizados de modo distinto, tendo em conta os grupos etários a que se destinam, a experiência de vida entretanto adquirida e o nível de conhecimentos demonstrados.”

13. Sistema Educativo

O Sistema Educativo encontra-se definido na Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, artigo 1º, ponto n.º 2, da seguinte forma:

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

14. Estatuto da Carreira Docente

Segundo o artigo 10º do Estatuto da Carreira Docente, Decreto Lei n.º 1/98 de 2 de Janeiro de 1998, constituem deveres profissionais dos docentes:

“Artigo 10º

- 1. O pessoal docente está obrigado ao cumprimento dos deveres estabelecidos para os funcionários e agentes do Estado em geral e dos deveres profissionais decorrentes do presente Estatuto.*
- 2. Decorrente da natureza da função exercida, cujo desempenho deve orientar-se para o nível de excelência, são deveres profissionais específicos do pessoal docente:*
 - a) Contribuir para a formação e realização integral dos alunos, promovendo o desenvolvimento das suas capacidades, estimulando a sua autonomia e criatividade, incentivando a formação de cidadãos civicamente responsáveis e democraticamente na vida da comunidade;*
 - b) Reconhecer e respeitar as diferenças culturais e pessoais dos alunos e demais membros da comunidade educativa, valorizando os diferentes saberes e culturas e combatendo processos de exclusão e discriminação;*
 - c) Colaborar com todos os intervenientes no processo educativo, favorecendo a criação e o desenvolvimento de relações de respeito mútuo, em especial entre docentes, alunos, encarregados de educação e pessoal não docente;*
 - d) Participar na organização e assegurar a realização das actividades educativas;*
 - e) Gerir o processo de ensino-aprendizagem, no âmbito dos programas definidos, procurando adoptar mecanismos de diferenciação pedagógica susceptíveis de responder às necessidades individuais dos alunos;*
 - f) Respeitar a natureza confidencial relativa aos alunos e respectivas famílias;*
 - g) Contribuir para a reflexão sobre o trabalho realizado individual e colectivamente;*
 - h) Enriquecer e partilhar os recursos educativos, bem como utilizar novos meios de ensino que lhe sejam propostos, numa perspectiva de abertura à inovação e de reforço da qualidade da educação e ensino;*
 - i) Co-responsabilizar-se pela preservação e uso adequado das instalações e equipamentos e propor medidas de melhoramento e renovação;*
 - j) Actualizar e aperfeiçoar os seus conhecimentos, capacidades e competências, numa perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional;*
 - k) Empenhar-se nas e concluir as acções de formação em que participar;*

- l) Assegurar a realização, na educação pré-escolar e no ensino básico, de actividades educativas de acompanhamento dos alunos, destinadas a suprir a ausência imprevista e de curta duração do respectivo docente;*
 - m) Cooperar com os demais intervenientes no processo educativo na detecção da existência de casos de crianças ou jovens com necessidades educativas especiais.*
- 3. Para os efeitos do disposto na alínea m) do número anterior, considera-se ausência de curta duração a que não for superior a 5 dias lectivos na educação pré-escolar e no 1º ciclo do ensino básico ou a 10 dias lectivos nos 2º 3º ciclos do ensino básico.*
 - 4. O docente incumbido de realizar as actividades referidas na alínea m) do n.º 2 do presente artigo deve ser avisado, pelo menos, no anterior ao início das mesmas.”*

15. Regime de Autonomia das Escolas

Regime de Autonomia das Escolas

Decreto – Lei n.º 115 – A/98 de 4 de Maio

“A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da Educação com o objectivo de concretizar na escola; a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação.

O desenvolvimento da autonomia das escolas exige, porém, que se tenham em consideração as diversas dimensões da escola quer no tocante à sua organização interna e às relações entre os níveis central, regional e local da administração, quer no assumir pelo poder local de novas competências com adequados meios, quer, ainda, na constituição de parcerias sócio-educativas que garantam a iniciativa e a participação da sociedade civil.

A escola enquanto centro das políticas educativas tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos problemas e potencialidades,

contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança. O reforço da autonomia não deve, por isso, ser encarado como um modo de o Estado aligeirar as suas responsabilidades, mas antes pressupõe o reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projecto educativo.

A autonomia não constitui, pois, um fim em si mesmo, mas uma forma de as escolas desempenharem melhor o serviço público de educação, cabendo à administração educativa uma intervenção de apoio e regulação, com vista a assegurar uma efectiva igualdade de oportunidades e a correcção das desigualdades existentes.

Neste quadro, o presente diploma, incorporando a experiência dos anos de democracia, afasta uma solução normativa de modelo uniforme de gestão e adopta uma lógica de matriz, consagrando regras claras de responsabilização e prevendo a figura inovadora dos contratos de autonomia. Se, por um lado, a administração e a gestão obedecem a regras fundamentais que são comuns a todas as escolas, o certo é que, por outro lado, a configuração da autonomia determina que se parta das situações concretas, distinguindo os projectos educativos e as escolas que estejam mais aptas a assumir, em grau mais elevado, essa autonomia, cabendo ao Estado a responsabilidade de garantir a compensação exigida pela desigualdade de situações.

A autonomia constitui um investimento nas escolas e na qualidade da educação, devendo ser acompanhada, no dia a dia, por uma cultura de responsabilidade partilhada por toda a comunidade educativa. Consagra-se, assim, um processo gradual que permita o aperfeiçoamento das experiências e a aprendizagem quotidiana da autonomia, em termos que favoreçam a liderança das escolas, a estabilidade do corpo docente e uma crescente adequação entre o exercício de funções, o perfil e a experiência dos seus responsáveis.

O presente diploma dá especial atenção às escolas do 1º ciclo do ensino básico e aos jardins de infância, integrando-os, de pleno direito, numa organização coerente de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação, o que até agora não tem acontecido.

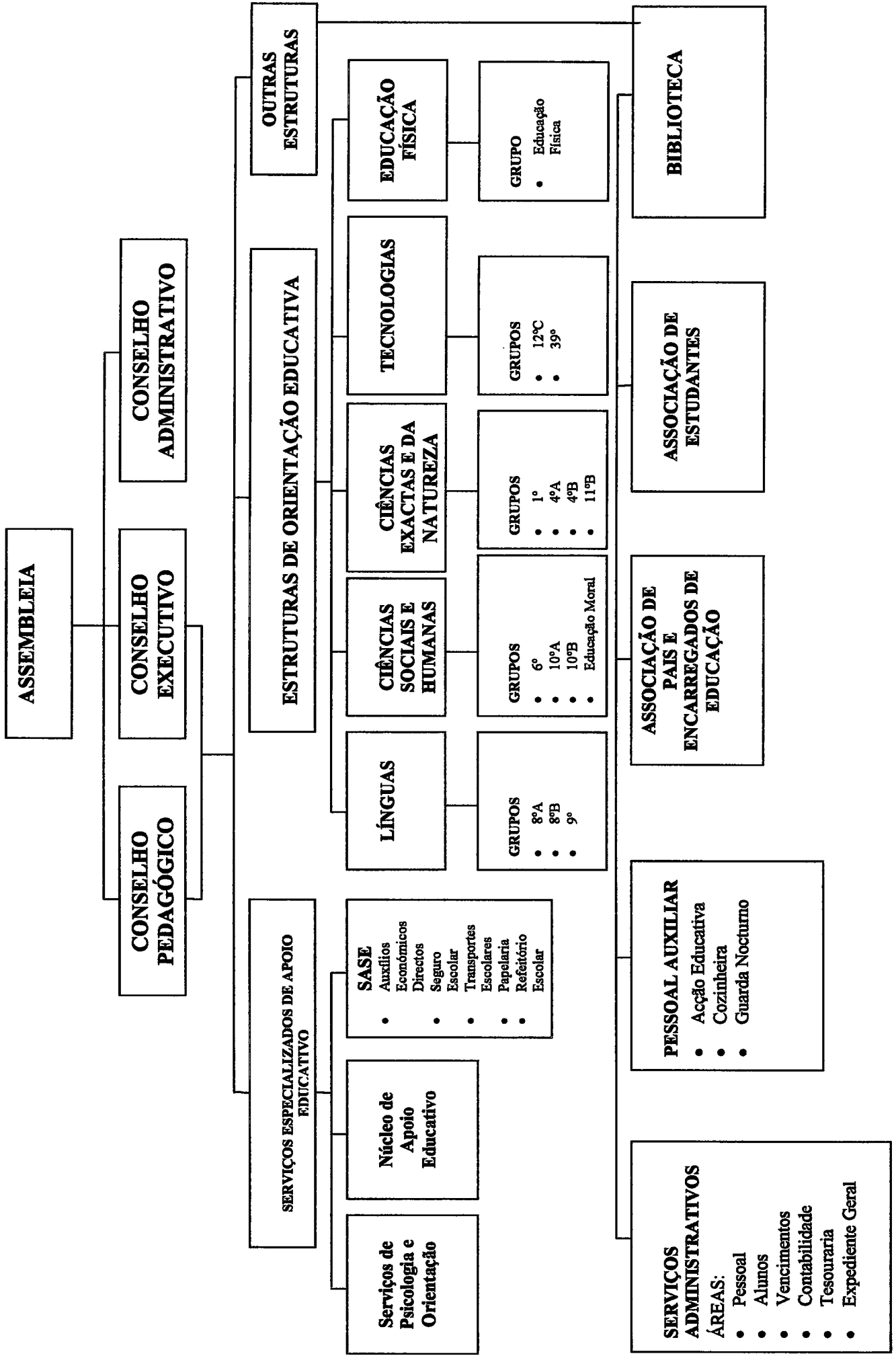
No universo destes estabelecimentos de educação e ensino, importa, por um lado, tornar em consideração a dimensão muito variável destas escolas e, por outro, salvaguardar a sua identidade própria. O presente diploma permite que sejam encontradas soluções organizativas adequadas às escolas de maior dimensão e às escolas mais pequenas e isoladas. Prevê-se, igualmente, o desenvolvimento de estratégias de agrupamento de escolas resultantes das dinâmicas locais e do levantamento rigoroso das necessidades educativas, designadamente através de cartas escolares concelhias. Preconiza-se, assim, a realização de uma política coerente e eficaz de rede educativa, numa lógica de ordenamento do território, de descentralização e de desenvolvimento económico, social e cultural, sustentado e equilibrado.

A concepção de uma organização da administração educativa centrada na escola e nos respectivos territórios educativos tem de assentar num equilíbrio entre a identidade e complementaridade dos projectos, na valorização dos diversos intervenientes no processo educativo, designadamente Professores, pais, estudantes, pessoal não docente e representantes do poder local. Trata-se de favorecer decisivamente a dimensão local das políticas educativas e a partilha de responsabilidades.

O debate público, largamente participado, permitiu uma ampla reflexão que irá ajudar a construir em cada escola, de forma segura e consistente, o quadro organizativo que melhor responda às necessidades actuais da sociedade da aprendizagem e do conhecimento e da consolidação da vida democrática.”

ANEXO V

(Organograma da Escola Secundária José Belchior Viegas)



ANEXO VI

**(Distribuição dos Professores da ESJBV (Ano Lectivo 2003/2004) pelos Grupos
Disciplinares)**

Grupo Disciplinar	N.º de Professores
1º - Matemática	4
4º A - Físico e Química	2
4º B - Química	1
6º - Economia	5
8º A - Português	2
8º B - Francês	4
9º - Inglês	6
10º A - História	2
10º B - Filosofia	4
11º A - Geografia	1
11º B - Biologia/Geologia	6
12º C - Secretariado	2
38º - Educação Física	4
39º - Informática	2
Religião Moral e Religiosa Católica	1
TOTAL de PROFESSORES	46

ANEXO VII
(Projecto “Mais Saúde”)

Projecto "Mais Saúde"				
Sub-Projecto	Iniciativa	Operacionalização	População Alvo	
Actividades a Implementar	Inter-Turmas	Corta Mato Escolar	Torneios de modalidade entre turmas, após a leccionação das mesmas nas aulas.	Comunidade escolar
		Torneio Voleibol		
		Dia Basquetebol		
		Formação Árbitros		
		Maratona Futebol		
	Inter-Escolas	Corta Mato Concelhio	Prova realizada na Escola Básica 2,3 de São Brás de Alportel	
		Jogos Futebol	Convívios entre as duas Escolas da Vila (Secundária e EB 2,3), no último dia de aulas de cada período	
		Jogos Voleibol		
	Hora Activa	Aeróbica, Localizada, Dança, Corrida, BTT, Pedestrisimo, Jogos Desportos Colectivos, Jogos Tradicionais	Dinamização de actividade fisica diversa, cuja regularidade está dependente da disponibilidade dos participantes (pós laboral)	
	Pontos Altos	Acampamento	Colónia de férias desportivas	
II Sarau Gímnico		Demonstração do trabalho desenvolvido nas aulas na área das Actividades Gímnicas e alguns convidados		
Dia Mundial da Dança		Semana de Workshops e ida a espectáculo		
Visitas Desportivas	Actividades de Exploração Natureza	Uma ou duas saídas por turma a centro de actividades nativas ou hípicas		
Programa Hábitos de Vida Saudável	<ul style="list-style-type: none"> • Colóquios • Debates • Campanhas Sensibilização • Determinação de possíveis alterações na oferta alimentar da Escola 	Sensibilizar e informar de todas as formas possíveis, os elementos da comunidade educativa, sobre a temática dos hábitos de vida saudável, com especiais referências à actividade fisica, alimentação e higiene		
FitnessGram	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização • Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar através de informação nas aulas, jornal da escola, carta aos pais. • Dois momentos de avaliação a concretizarem nas aulas 		

ANEXO VIII

(Questionário aplicado aos Professores da ESJBV (Ano Lectivo 2003/2004))

N.º do inquérito



**A Função Informativa nos Estabelecimentos de Ensino Secundário:
A importância da Informação**

O presente inquérito insere-se no âmbito da elaboração de uma dissertação designada “*A Função Informativa nos Estabelecimentos de Ensino Secundário: A importância da Informação*”, para o **Curso de Mestrado em Organização e Sistemas de Informação**, promovido pela **Universidade de Évora**.

Este inquérito tem como objectivo analisar se é necessário desenvolver uma função Gestão da Informação na Escola Secundária José Belchior Viegas (São Brás de Alportel – Algarve), para ter a informação necessária no tempo certo.

A sua colaboração é, para o efeito, extremamente importante, pois quanto maior for o número de respostas obtidas, maior é o grau de conhecimento dos êxitos conseguidos e das dificuldades sentidas no desempenho das suas funções, face à importância que a função informativa assume no estabelecimento de Ensino Secundário.

Trata-se de um estudo confidencial, onde se irá proceder a uma análise de dados em grupo, ou seja, sem analisar cada indivíduo em particular. Uma vez que não existem respostas correctas ou incorrectas, nem boas nem más, exprima a sua resposta de acordo com o que pensa.

Desde já, MUITO OBRIGADO pela sua colaboração!

1. Indique a(s) função(ões) que desempenha na Escola Secundária José Belchior Viegas: (Assinale com um X cada função que exerce)

Professor	
Director Executivo	
Vice – Director Executivo	
Membro da Assembleia	
Membro do Conselho Administrativo	
Presidente do Conselho Pedagógico	
Assessor do Ensino Recorrente	
Coordenador de Departamento	
Coordenador dos Directores de Turma	
Coordenador Pedagógico SEUC	
Coordenador de Curso SEUC	
Coordenador/Colaborador de Clube/Projecto	
Director de Turma	
Delegado de Grupo	
Director de Instalações	
Orientador de Estágio	

2. Indique a **IMPORTÂNCIA**, a **ACESSIBILIDADE** e a **QUALIDADE** que atribui a cada Tipo de Informação:

Por favor, utilize a seguinte escala para resposta:

- 0 – Não se aplica
 1 – Pouca
 2 – Razoável
 3 – Muita

TIPO DE INFORMAÇÃO	Importância da informação	Facilidade de Acesso	Qualidade da informação disponível
A l u n o s			
Classificações dos Alunos no final do Período Lectivo			
Estratégias face às avaliações atribuídas aos alunos			
Histórico do aluno			
F o r m a ç ã o			
Pós-Graduações, Mestrados e Doutoramentos			
Seminários, congressos, e afins			
Plano Anual de Formação			
D o c u m e n t o s			
Plano Anual de Actividades			
Regulamento Interno			
Projecto Educativo			
Legislação			
O r g a n i z a ç ã o			
Protocolos de cooperação com entidades externas			
Datas dos períodos de interrupções lectivas			
Propostas para abertura de novos cursos			
O u t r o s			
Datas dos concursos para preenchimento de vagas			
Avaliação do desempenho do pessoal docente			
Actividades dos Projectos/Clubes da Escola			
Horário da(s) turma(s) que lecciona			

3. Indique a **FREQUÊNCIA DE USO**, a **QUALIDADE DE ACESSO**, e a **QUALIDADE DA INFORMAÇÃO FORNECIDA**, que atribui a cada **Fonte de Informação**:

Por favor, utilize a seguinte escala para resposta:

- 0 – Não se aplica
1 – Pouca
2 – Razoável
3 – Muita
4 – Muitíssima

FONTE DE INFORMAÇÃO	Frequência de uso	Qualidade de Acesso	Qualidade da informação fornecida
Direcção Regional de Educação do Algarve			
Departamento do Ensino Secundário			
Outros estabelecimentos de Ensino			
Conselho Administrativo			
Ministério da Educação			
Conselho Pedagógico			
Conselho Executivo			
Conselho de Turma			
Projecto/Clube			
Departamento			
Assembleia			
Secretaria			
Biblioteca			
Professor			
Grupo			
Aluno			

4. Indique com que **FREQUÊNCIA** costuma adquirir informações, através dos seguintes **materiais/formas**: (Assinale com um círculo o número da escala que considera adequado)

MEIO DE ACESSO (materiais/formas)	Não se aplica	Pouca	Razoável	Muita	Muitíssima
Dossier de Grupo ou Departamento	0	1	2	3	4
Por carta endereçada pessoalmente	0	1	2	3	4
Programa oficial da disciplina	0	1	2	3	4
Portaria (informação interna)	0	1	2	3	4
Placar no interior da Escola	0	1	2	3	4
Software existente na escola	0	1	2	3	4
Livro de ponto da turma	0	1	2	3	4
Website da Escola	0	1	2	3	4
Manual Escolar	0	1	2	3	4
Legislação	0	1	2	3	4
Internet	0	1	2	3	4

5. Os seguintes factores originam **PROBLEMAS** relacionados com o **ACESSO** e a **QUALIDADE** da informação disponível. **Classifique-os**: (Assinale com um círculo o número da escala que considera adequado)

Exemplo: Se o factor originar poucos problemas na Escola, classifique-o com **POUCO**, caso contrário, classifique-o com **MUITÍSSIMO**.

FACTORES DE ACESSIBILIDADE	Não se aplica	Pouco	Razoável	Muito	Muitíssimo
Ausência de formação no âmbito de facilitar o acesso tecnológico à informação	0	1	2	3	4
Falta de articulação entre as estruturas da Escola	0	1	2	3	4
Muito tempo para aceder à informação	0	1	2	3	4
Acesso limitado à informação	0	1	2	3	4
FACTORES DE QUALIDADE	Não se aplica	Pouco	Razoável	Muito	Muitíssimo
Falta de equipamentos adequados ao tratamento ideal da informação	0	1	2	3	4
Informação contraditória e incoerente	0	1	2	3	4
Redundância de informação	0	1	2	3	4
Excesso de informação	0	1	2	3	4

6. Classifique as **CONSEQUÊNCIAS** de não ter a informação certa no tempo certo: (Assinale com um círculo o número da escala que considera adequado)

CONSEQUÊNCIAS	Não se aplica	Pouca	Razoável	Muita	Muitíssima
Menor actualização/valorização/especialização do Professor	0	1	2	3	4
Falta de autonomia na resolução de problemas na Escola	0	1	2	3	4
Ausência de <i>política</i> de abertura ao meio envolvente	0	1	2	3	4
Falta de racionalização nos processos administrativos	0	1	2	3	4
Falta de comunicação entre os actores da Escola	0	1	2	3	4
Ausências em conferências, seminários e afins	0	1	2	3	4
Excesso de tratamento manual de informação	0	1	2	3	4
Menor participação na <i>vida da Escola</i>	0	1	2	3	4
Estagnação do estabelecimento escolar	0	1	2	3	4
Má imagem do serviço prestado	0	1	2	3	4
Menor dinamização da Escola	0	1	2	3	4
Ausência de política educativa	0	1	2	3	4
Mais tempo a tomar decisões	0	1	2	3	4
Inadequada gestão da Escola	0	1	2	3	4

7. Indique, **por ordem decrescente**, as **MEDIDAS** que considera mais importantes para colmatar as falhas de informação na Escola: (Classifique de 1 a 7, atribuindo 1 à MAIS IMPORTANTE, e 7 à MENOS IMPORTANTE)

MEDIDAS	
Guarda – Portal, pessoa responsável pela gestão da informação na Escola	
Departamento responsável pela gestão da informação na Escola	
Criação de uma base de dados, disponibilizada para a comunidade escolar na Intranet da Escola, com a informação necessária para todos os actores intervenientes	
Actualização diária do website da Escola	
Aproveitar a eventual abertura de cursos relacionados com as Tecnologias de Informação e Comunicação, para desenvolver em conjunto com os alunos, um sistema de informação específico que satisfaça as necessidades de informação da comunidade escolar	
Criar parcerias com entidades externas, procurando incrementar a partilha da informação e aumentando o grau de conhecimento da comunidade escolar	
Não é necessário desenvolver a função gestão de informação na Escola	
Outras:	

Muito Obrigado pela sua colaboração!