

# A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR

Alberto Roque<sup>1</sup>

Jorge Adelino Costa<sup>2</sup>

**Resumo:** Numa sociedade marcada pelo valor estratégico do conhecimento e da informação, as questões relativas à gestão da informação nas organizações tornam-se prementes. As organizações escolares, enquanto centros onde o conhecimento e a informação marcam a sua especificidade e legitimidade institucional, não podem escamotear esta problemática. É nossa intenção neste trabalho alertar para a importância que o estudo das questões relativas à gestão da informação deve ocupar nas organizações escolares, não só enquanto mecanismo ao serviço de um melhor funcionamento operacional das escolas, mas também enquanto novas problemáticas que interferem nas concepções pedagógico-organizacionais dos estabelecimentos de educação e ensino.

**Palavras-chave:** Gestão da informação na escola. Gestão escolar.

## INFORMATION MANAGEMENT IN MANAGEMENT SCHOOL CONTEXT

**Abstract:** In a society marked by the strategic value of knowledge and information, the issues concerned with information management in organizations become extremely important. School organizations, as centers where knowledge and information mark their institutional specificity and legitimacy, cannot diminish this matter. It is our intention in this paper to draw attention towards the importance that the study of the issues linked with the information management should take in school organizations, not only as a mechanism for a better operational functioning of schools, but also as new issues which interfere with the pedagogical-organizational conceptions of the school establishments.

**Key-Words:** Information school management. School management.

## 1 INTRODUÇÃO

As manifestações da chamada *Sociedade da Informação*<sup>3</sup> integram o nosso cotidiano e afetam a qualidade de vida dos cidadãos e o comportamento das organizações. As tecnologias da informação estão presentes em todos os domínios dos serviços e em todas as áreas funcionais, servindo de suporte à produção, reprodução, transmissão, arquivo, consulta e tratamento da informação. É hoje patente que uma boa parte da economia e da vida das empresas gravita em torno das tecnologias de informação e que o grau de inovação tecnológica é muito elevado, praticamente em todos os domínios.

---

<sup>1</sup> Inspector da Inspeção-Geral da Educação – Portugal. Mestre em Gestão da Informação.

<sup>2</sup> Professor da Universidade de Aveiro – Portugal. Doutor em Ciências da Educação.

<sup>3</sup> Conceito genérico utilizado para designar um certo modo de desenvolvimento económico e social que, despontando da evolução da sociedade industrial, consagra a importância da informação e das novas tecnologias que lhe servem de suporte.

Urge, por isso, tomar consciência dos novos desafios e oportunidades com que se confrontam as organizações em geral e, em particular, as organizações escolares, às quais são atribuídas responsabilidades básicas na preparação dos jovens para esta sociedade emergente.

O presente trabalho sobre *a gestão da informação no contexto da gestão escolar* estrutura-se em torno de quatro partes. Na primeira parte, faz-se uma breve aproximação ao conceito de *informação* e apresenta-se um modelo representativo do *sistema de informação escolar*, especialmente no que concerne às escolas secundárias. Trata-se, na acepção aqui seguida, de todo o contexto de produção, divulgação, armazenamento e recuperação da informação, envolvendo quer o conteúdo e o tipo de suporte, quer os produtos e serviços que lhe estão associados. A segunda parte é dedicada à problemática das *necessidades de informação*, procurando-se evidenciar, através de representações gráficas, os fluxos de informação existentes na organização escolar. Apresenta-se ainda uma tipologia da informação processada na escola, as suas aplicações, os suportes que utiliza, as fontes e os diversos utilizadores, o que permite entrever a diversidade e complexidade da informação escolar. Na terceira parte, partindo de uma perspectiva sistêmica na abordagem da escola, esclarecem-se quais os sistemas que asseguram a interface com o sistema de gestão escolar. Neste âmbito, procura-se evidenciar que os processos de gestão e de controle do sistema de informação são cruciais para incrementar os níveis de eficiência da gestão escolar. Por fim, apresenta-se um elenco das dificuldades e dos estrangulamentos mais recorrentes nos sistemas de informação das escolas.

## **2 NATUREZA E VALOR DA INFORMAÇÃO**

Embora reconheçam a importância da *informação* nas organizações, nem todos estão de acordo quanto ao que é e ao que representa a informação.

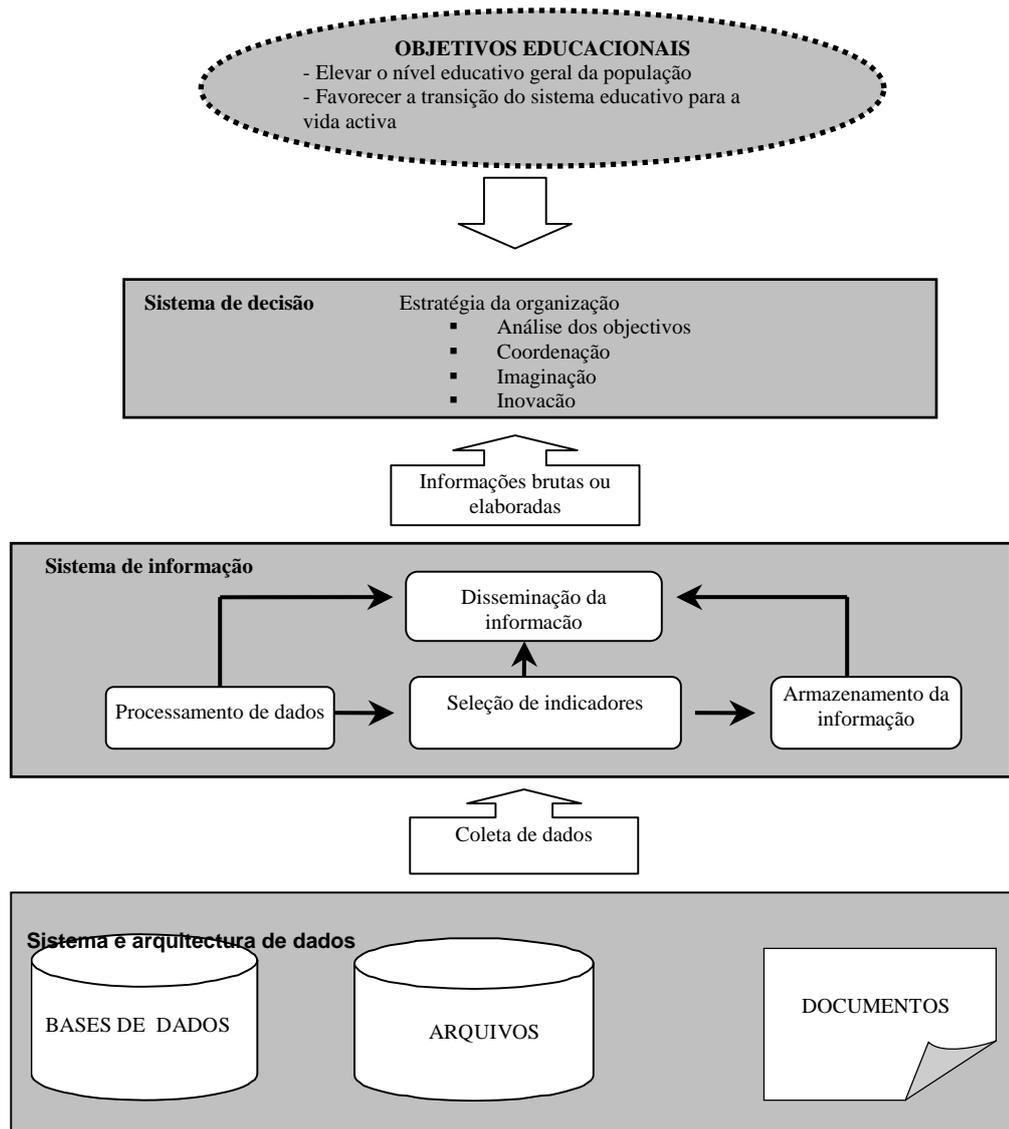
Enquanto uns tendem a vê-la como um “recurso”, reduzindo-a de certa forma aos dados necessários para a tomada de decisão, outros, como Sousa (1990, p. 58), vêem nela essencialmente um instrumento de gestão, “uma ferramenta crucial do processo de tomada de decisão e controlo das atividade da empresa”.

Pela nossa parte, no âmbito do presente trabalho, inclinamo-nos mais para a definição proposta por Le Moigne (1978, p. 29), para quem a informação surge como “um objeto formatado, criado artificialmente pelo homem, tendo por finalidade representar um tipo de acontecimento identificável por ele no mundo real”.

Os dados são fatos em bruto e, como tal, não são necessariamente relevantes para qualquer coisa que alguém queira saber. Um valor, um nome, um endereço, uma classificação acadêmica, são dados que depois de tratados serão transformados em informação. A informação é, pois, o resultado do processamento de dados, isto é, dados que respondem a uma questão.

Como se depreende da afirmação de Le Moigne, a informação supera claramente os dados, representando antes a submissão dos dados a um determinado padrão de relações. No contexto escolar, as decisões são tomadas, em princípio, tendo em conta o prosseguimento dos objetivos educacionais, decisões que têm como suporte todo um sistema de informação, ao qual cabe a integração e processamento dos dados. Visto desta forma, o sistema de informação escolar terá o enquadramento que poderemos visualizar na Figura 1.

**Figura 1: Representação do sistema de informação escolar**



É a informação que, uma vez transmitida a pessoas e órgãos, serve de base à tomada de decisões. Por conseguinte, os órgãos de administração e gestão escolar desenvolvem uma estratégia para a organização e pautam a sua ação em função, por um lado, dos grandes objetivos educacionais, consagrados nas leis gerais do país, de modo particular na Lei de Bases do Sistema Educativo, e, por outro lado, em função da informação que lhes é facultada pelo sistema de informação escolar. É neste enquadramento que se processa o *conhecimento*<sup>4</sup> da realidade escolar.

Por outro lado, na seqüência dos conhecidos trabalhos de Porter<sup>5</sup>, a informação surge-nos como um poderoso meio de obter *vantagens competitivas*, alterando assim a natureza da competição. De fato, cada vez mais as organizações, em particular as empresas, usam a informação e as tecnologias de informação como um recurso estratégico que lhes permite reforçar a sua competitividade, diversificando e diferenciando os seus produtos, reforçando o seu poder face a clientes e a fornecedores, renovando a própria organização.

Nesta ótica, a informação é o instrumento privilegiado de ligação ao meio envolvente, permitindo avaliar os vários cenários alternativos e detectar tendências de evolução, dela dependendo em grande parte a capacidade de resposta da empresa.

Recentemente começou-se a assimilar a idéia de que, além do capital e do trabalho, a informação é um recurso essencial que precisa ser bem gerido para que a organização possa competir e sobreviver. Gerir a informação significa, como bem reconhece Reis (1993, p. 23), “disponibilizar a informação necessária, para as pessoas ‘certas’, no tempo ‘certo’, da maneira mais eficiente e com os menores custos”. Consequentemente, as técnicas de gestão e auditoria utilizadas com outros recursos são também extensíveis à informação.

A informação (e a forma como é gerida) é hoje reconhecida como componente fundamental das estratégias de diferenciação de produtos e/ou serviços (nichos de mercado), funcionando como alternativa às estratégias de dominação pelos custos.

E se a competitividade entre escolas – em comparação com aquilo que acontece hoje em dia com as tendências neoliberais dos mercados comercial e industrial – ainda não é sentida com grande acuidade (de modo particular no sistema escolar português ao nível de escolas públicas, entenda-se), é bom não nos esquecermos que as estratégias de informação e

---

<sup>4</sup> O *conhecimento* designa um outro patamar a que se pode aceder através da informação. Conhecer é compreender as interações e, a partir daí, desenvolver explicações seguras sobre as coisas. Acima do conhecimento, pode-se considerar ainda o patamar da *sabedoria*. A sabedoria distingue-se do conhecimento sobretudo pelos caracteres da experiência e maturidade. O sábio é aquele que concilia o conhecimento com a experiência e que, graças à sua maturidade, adopta uma atitude de prudência e moderação em todas as coisas.

<sup>5</sup> Referimo-nos, em particular, ao trabalho conjunto realizado por Porter e Millar, intitulado *How Information Gives you Competitive Advantage* e publicado na *Harvard Business Review* no ano de 1985.

comunicação adotadas não são neutras e condicionam quer a concepções, quer as dimensões operatórias e funcionais das escolas como, por exemplo, as relativas à participação dos pais na vida escolar.

### 3 NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO

A noção *necessidades de informação* não deixa de levantar alguns equívocos. Como bem reconhece Wilson (1995), a literatura existente sobre esta temática, não obstante todo o debate sobre as diferenças entre *necessidades* e *carências*, entre *percepção* e *expressão das necessidades* (e por aí adiante), tem conseguido dissipar algum *nevoeiro* que envolve esta temática, na medida em que tem procurado compreender a natureza das organizações. Estas, em função das suas metas e objetivos, têm, elas próprias, determinadas necessidades de informação e, portanto, há que distinguir as necessidades pessoais, que extravasam o âmbito da organização, das necessidades estritamente organizacionais que só surgem porque as pessoas são chamadas a desempenhar determinados papéis nas organizações em que trabalham.

Por conseguinte, para entender as necessidades de informação, há que compreender acima de tudo o que é que as pessoas fazem na organização.

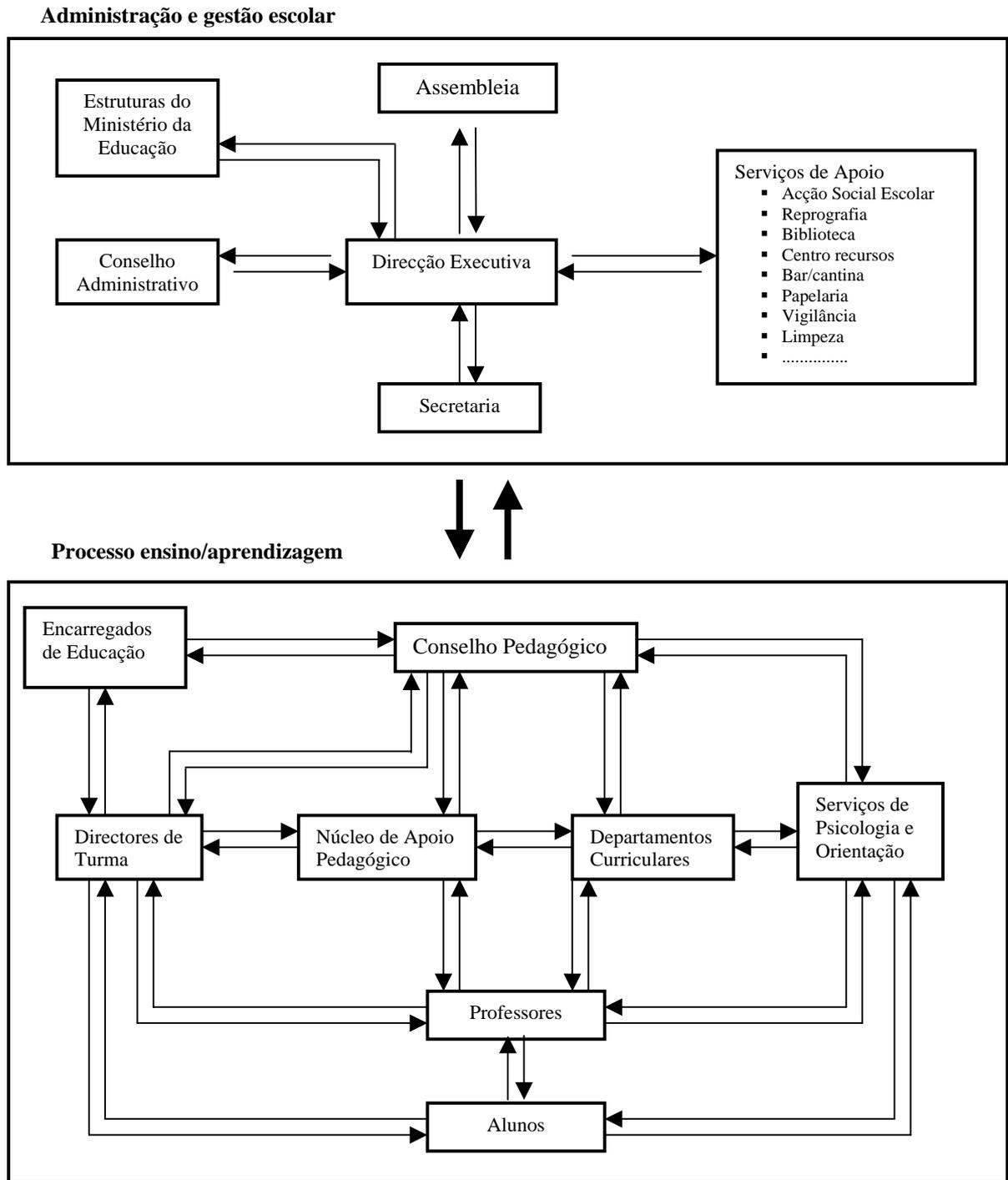
Ora, a organização escolar, pela sua natureza, está dotada com um importante sistema de informação e comunicação, quer a apreciemos na sua vertente formal, isto é, estandardizada e oficial, quer na sua vertente informal, decorrente da maior ou menor empatia entre os diversos agentes escolares. Tendo em conta que na escola se cruzam diariamente centenas de personagens – e que estas desempenham variadas funções na organização, que, em função disso, contraem diversas necessidades de informação, que a atividade docente propriamente dita, principal atividade da organização e a sua razão de existir, consiste essencialmente em processar informação, em comunicar – é fácil reconhecer a importância vital da problemática da informação neste tipo de organização.

Mais difícil, contudo, será mostrar como se processa a informação, identificar os seus fluxos, a sua direção, os seus suportes, tendo em conta a multiplicidade de interações que se estabelecem (ver figura 2)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Os fluxos de informação presentes na Figura 2 têm por base o modelo de administração e gestão das escolas secundárias portuguesas, regulamentado pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio. De acordo com este diploma legal, as escolas dispõem de 4 órgãos de administração e gestão: a *Assembleia de Escola* (órgão de topo da organização escolar, responsável pela orientação educativa da escola, composto por professores, pais, alunos, funcionários não docentes e representantes da comunidade local); a *Direção Executiva* (estrutura orgânica que

Figura 2: Fluxos de informação na organização escolar



tem a seu cargo a gestão quotidiana da escola, composta por docentes e eleita na escola, podendo cada escola optar entre um órgão colegial, o conselho executivo, ou um órgão unipessoal, o diretor); o *Conselho Pedagógico* (órgão de orientação e coordenação pedagógica, composto por professores representantes das estruturas de coordenação e orientação educativa, pais, alunos, funcionários não docentes); o *Conselho Administrativo* (órgão responsável pelas tarefas administrativas, patrimoniais e financeiras, de cuja composição fazem parte dois membros da direcção executiva e o funcionário responsável pelos serviços administrativos da escola). Para além destes 4 órgãos de administração e gestão, as escolas dispõem de estruturas de gestão intermédia para a coordenação e orientação pedagógica, designadamente, os departamentos curriculares, os conselhos de turma e os serviços especializados de apoio e orientação educativa.

Para tal, é importante compreender, como antes referimos, o que é que as pessoas fazem na organização e que tipos de informação é que elas necessitam e processam. Ao perspectivarmos a escola como sistema de informação, pretendemos abranger todo o contexto de produção, divulgação, armazenamento e recuperação da informação, envolvendo quer o conteúdo e tipo de suporte, quer os produtos e serviços que lhe estão associados. Neste sentido, é fácil descortinar diferentes tipos de informação, aplicações, suportes, utilizadores e destinatários, conforme damos conta no quadro 1.

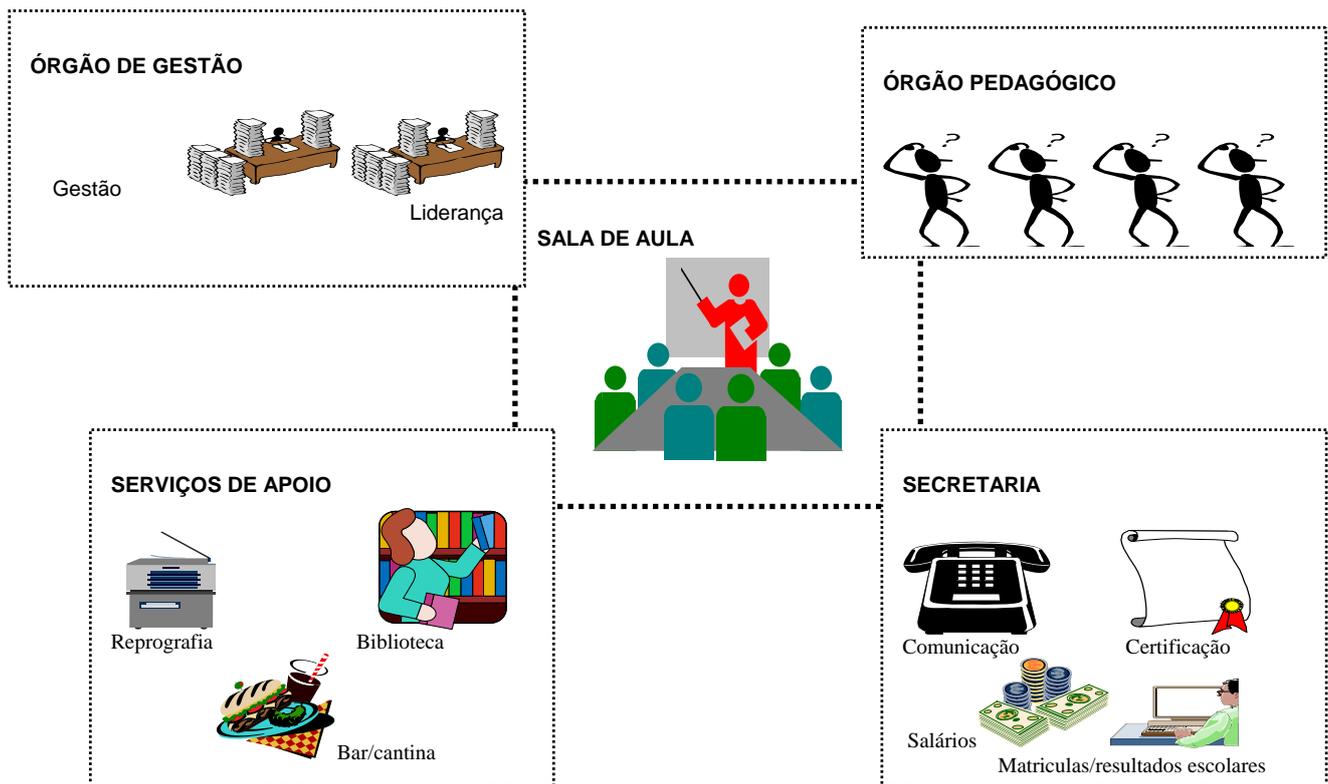
**Quadro 1: Tipos de informação que se processam na organização escolar<sup>7</sup>**

TIPOS DE INFORMAÇÃO	APLICAÇÕES	SUPORTES RECURSOS	FONTES	UTILIZADORES
Organizacional	Distribuição de serviço Gestão corrente dos recursos <b>Calendário de atividades</b> <b>Funcionamento de serviços</b> Ordem de trabalhos de reuniões	Ofícios Reuniões <b>Ordens de serviço</b> Cartazes Dossiês	<b>Órgão de gestão</b> Secretaria Estruturas do M. Educação Diretores de instalações	Alunos <b>Professores</b> Funcionários Encarregados de educação Associações locais
Pedagógica	Métodos de ensino/aprendizagem Currículos Programas <b>Avaliação</b> <b>Projetos da escola</b>	Diário da República <b>Debates e seminários</b> Registos dos alunos Atas Dossiês	Ministério da Educação <b>Conselho Pedagógico</b> Universidades Professores Conselhos de grupo	<b>Professores</b> <b>Alunos</b> <b>Diretores de Turma</b> Técnicos de ensino especial
Científica	<b>Conteúdos programáticos</b>	Livros <b>Manuais escolares</b> Software Revistas especializadas <i>Know how</i>	Editoras <b>Universidades</b> Laboratórios Centros de documentação Centros de formação	<b>Alunos</b> <b>Professores</b> Comunidade local
Legal	Leis <b>Decretos-lei</b> Decretos regulamentares Portarias Despachos Circulares	Códigos <b>Diário da República</b> Roteiro escolar	Assembleia da República <b>Governo (ministros)</b> Estruturas do M. Educação	Alunos Professores Funcionários <b>Órgãos de gestão</b> Conselho pedagógico
Administrativa	Dados pessoais Classificações profissionais <b>Resultados escolares</b> Assiduidade Sumários	Registos biográficos <b>Pautas e mapas</b> Livros de Ponto Cadernetas de alunos Registos diversos	<b>Órgão de gestão</b> <b>Secretaria</b> Diretores de turma Professores Pessoal auxiliar	<b>Alunos</b> <b>Professores</b> Funcionários Diretores de turma Delegados de grupo
Diversa	Visitas de estudo Atividades desportivas e culturais Outros eventos na vida da escola Publicidade Festas e convívios	Cartazes Exposições Jornal da escola Jornal de parede Informação oral	Órgão de gestão Conselho pedagógico Delegados de grupo Encarregados de educação Associações locais	Alunos Professores Funcionários Encarregados de educação Comunidade local

<sup>7</sup> Em negrito representamos as aplicações, suportes, fontes e utilizadores que conferem maior predominância ao tipo de informação referido.

Quanto ao que as pessoas fazem, diremos simplesmente que aprendem e ensinam, e que, para implementar e organizar todo este processo, é necessário desenvolver múltiplas funções e serviços, nomeadamente: direção e gestão escolar; direção e coordenação das turmas; direção e manutenção de instalações; coordenação pedagógica e científica; administração; serviços de apoio, etc. (Figura 3).

**Figura 3: Ilustração do que as pessoas fazem na organização**



#### 4 INFORMAÇÃO E GESTÃO ESCOLARES NUMA PERSPECTIVA SISTÉMICA

O que vem a ser um *sistema de informação*?

Seguindo aqui as palavras de Lucas (1987, p. 10), que nos apresenta uma noção genérica e abrangente, diremos que um *sistema de informação* consiste num “conjunto organizado de procedimentos que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações”.

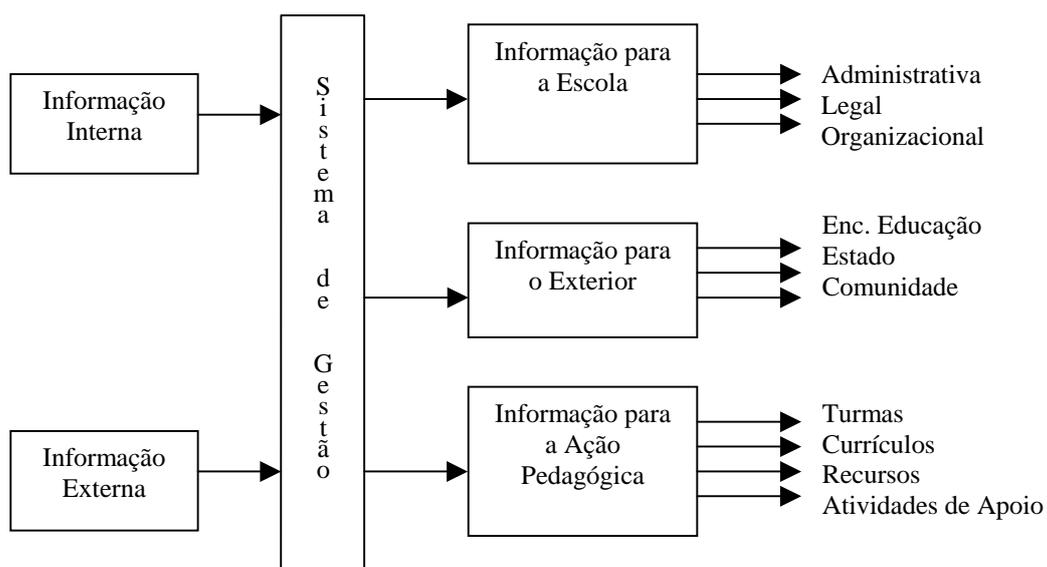
Transparece nesta definição a clara interdependência entre o sistema de informação e os outros sistemas da organização, muito em particular o sistema de gestão. De fato, a função primeira do sistema de informação, enquanto componente essencial da organização, é criar e disponibilizar informação fiável, seletiva e oportuna, que alimente o

processo de tomada de decisão e que, além disso, assegure um *feedback* adequado do impacto dessas decisões.

No caso do sistema educativo português que, como é geralmente reconhecido, tem uma tradição administrativa centralizada, que se traduz numa imagem burocrática da escola (COSTA, 1996), as decisões mais importantes são tomadas nos departamentos centrais do Ministério da Educação. Veja-se o caso das decisões que abrangem os currículos, as áreas de estudos, a carga horária, os programas, as disciplinas, etc. Veja-se igualmente o caso da organização pedagógica e da organização da gestão, particularmente o modo de efetuar o agrupamento dos professores, a formação de turmas, o papel da direção, a estrutura administrativa, etc., embora nestes últimos aspectos existam algumas competências compartilhadas com a direção da escola.

Daqui se infere que a implementação de um sistema de informação, como forma de apoio à decisão, tem, no caso das escolas públicas, um âmbito de aplicação muito restrito, uma vez que muitos dos poderes de decisão escapam aos órgãos de gestão e administração escolar. Aliás, este aspecto é comum à generalidade das organizações públicas, as quais se encontram sujeitas a uma estrutura de poder muito hierarquizada e centralizada. Esta realidade não nos impede, contudo, de procurar dar conta do sistema de gestão escolar, pois que, não obstante todas as restrições, é inegável que nas escolas se desenvolve todo um sistema de processamento da informação, que podemos representar globalmente através da Figura 4.

**Figura 4: Sistema de gestão escolar como sistema de processamento de informação**



Qualquer sistema de informação tem um suporte tecnológico e, naturalmente, é vulnerável à evolução das tecnologias. Por outro lado, nele se projeta também toda a turbulência dos fenômenos que afetam a organização, pelo que deverá ser conduzido de forma contingencial.

O funcionamento de uma escola está sujeito, direta ou indiretamente, a múltiplas conexões e influências. Do sistema econômico ao sistema social, do sistema político ao sistema cultural, configura-se todo um contexto externo que se projeta na escola e o condiciona fortemente. O controle sobre os fatores que afetam o funcionamento da escola, ainda que mínimo, só é possível desde que a escola possua uma boa informação sobre todos eles.

Por outro lado, em todo o contexto, posicionam-se forças que têm poder de influência, têm interesses na escola e cuja capacidade de pressão se faz sentir a diversos níveis. Entre estas forças, há que destacar as famílias, organizadas nomeadamente em associações de pais, as empresas e associações empresariais, as universidades e outras instituições culturais, e, além disso, as forças políticas que detêm o poder e que, através do Ministério da Educação e seus departamentos, impõem à escola um enquadramento organizacional e um sistema de objetivos, que para ela canalizam recursos e dela exigem uma dada *performance*.

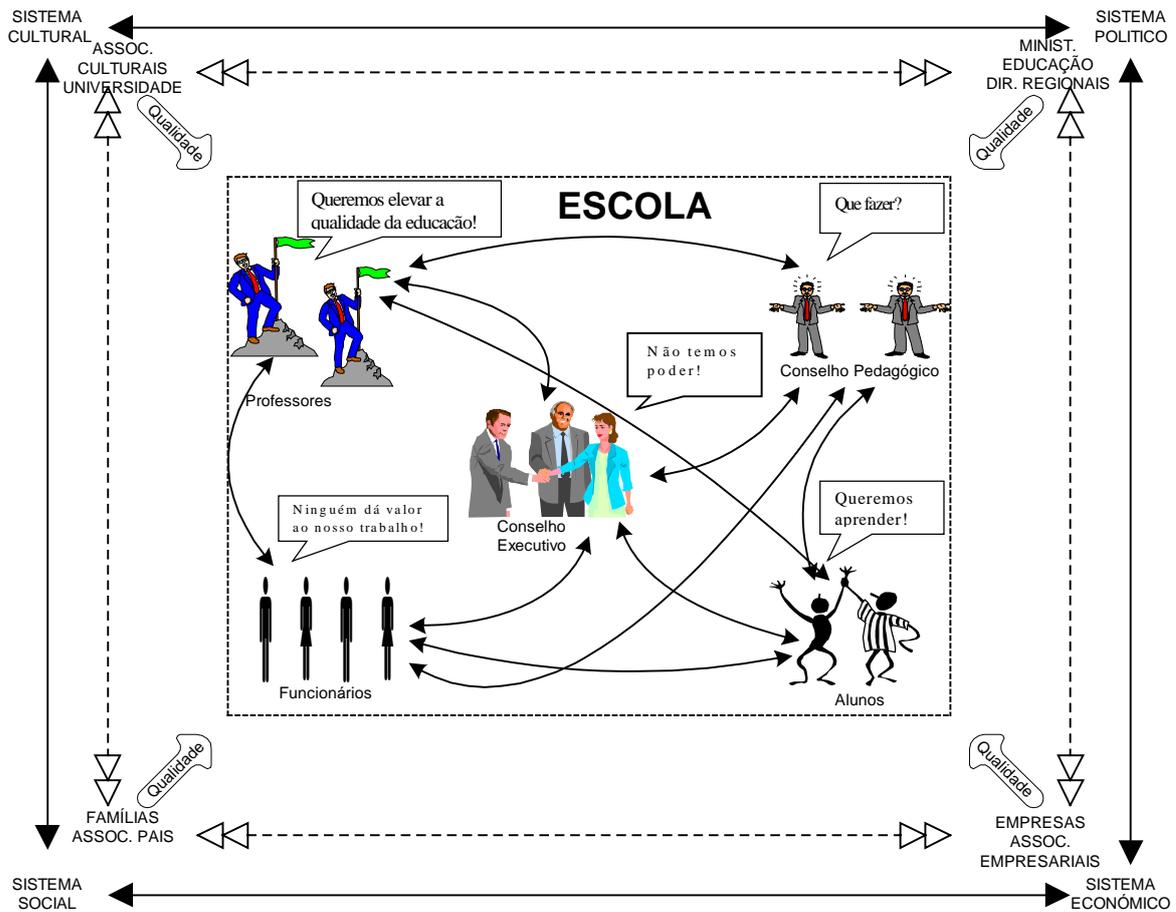
A nível interno, a escola afigura-se-nos com frequência como uma comunidade de interesses conjuntamente difíceis de conciliar – muitas vezes próximos da *arena política* (COSTA, 1996) – ainda que estruturalmente compatíveis.

Servindo-nos aqui de um dos ingredientes das chamadas metodologias *soft*<sup>8</sup>, podemos desenhar a *rich picture* de uma escola, isto é, representar figurativamente as várias entidades, elementos da estrutura, os processos, o relacionamento e os diversos assuntos que de algum modo configuram a sua situação problemática (Figura 5).

---

<sup>8</sup> Este tipo de metodologias foi abordado em profundidade particularmente por Peter Checkland. Das suas obras destacamos: *Systems Thinking, Systems Practice*, de 1981.

Figura 5: Rich picture de uma escola



O clima organizacional da escola, nomeadamente ao nível das pessoas e do seu grau de satisfação, repercute-se diretamente no tratamento que é dado ao recurso informação.

O *sistema de informação* da escola abarca os saberes especializados, as bases de dados, os documentos, as diretivas, enfim, todos os saberes necessários à execução das tarefas organizacionais. Do responsável pelo laboratório ao coordenador de departamento curricular, do diretor de turma ao professor, todos os atores da organização *escola* gerem informação. Mais do que os dados, o sistema de informação abrange todo o *processo de informação*, ou seja, as relações entre as fontes de informação e os seus utilizadores, a definição de objetivos e as práticas do desempenho que se instituem para alcançá-los, incluindo a própria prática de avaliação e controle. Por isso, ele representa de fato a *intelligentia* da organização.

Compete-lhe, acima de tudo, apoiar a interligação entre os vários subsistemas que constituem a organização, vista como um sistema global, e os seus sistemas envolventes, permitindo, portanto, processar os dados provenientes de várias fontes, auxiliar a gestão e o processo de tomada de decisão. Assim concebido, o sistema de informação pressupõe um

suporte tecnológico, isto é, tecnologias com capacidade de disponibilizar a informação, como sejam as bases de dados, as comunicações, os computadores, bem como a arquitetura associada a todos estes elementos.

Situando-nos numa óptica sistêmica, a escola, como sistema complexo que é, pode ser vista como um conjunto de sistemas (ou subsistemas) organizacionais básicos, em que o sistema de informação mantém interfaces com variados sistemas, como seja, o sistema cultural, o sistema social, o sistema tecnológico, o sistema de estrutura (administrativa e pedagógica) e o sistema de gestão.

O *sistema cultural*, numa perspectiva abrangente, integra os valores, os objetivos, as representações sociais, as motivações, enfim, tudo quanto afeta e orienta o comportamento das pessoas nas organizações bem como o papel destas na sociedade.

O *sistema social* abrange o conjunto de regras que regulam os comportamentos e interações entre os membros das organizações. No âmbito deste sistema integra-se, por exemplo, a relação entre alunos, professores e funcionários, a responsabilização e participação dos pais, o clima social, etc.

O *sistema tecnológico*, no sentido aqui usado, integra a organização de espaços e tempos, o edifício escolar, o número de turmas, os processos de ensino/aprendizagem adotados e, de um modo geral, o uso de tecnologias para realizar funções tendo em vista as finalidades educativas.

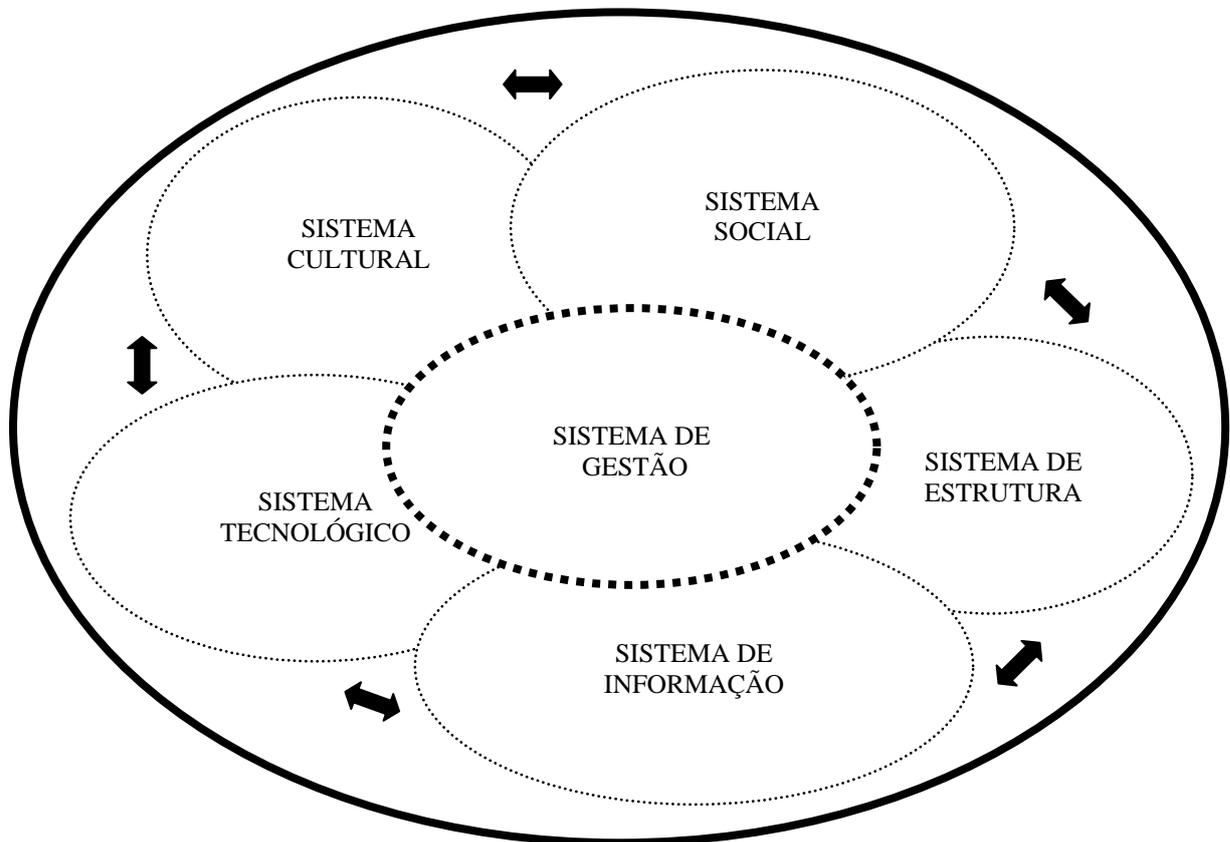
O *sistema de estrutura* diz respeito ao modo como são divididas, organizadas e controladas as funções educativas, tendo em vista o prosseguimento das finalidades da educação. Integra, por um lado, as estruturas administrativas que visam afetar os recursos físicos, humanos e financeiros; por outro lado, integra também as estruturas pedagógicas, isto é, aquelas que visam organizar as funções educativas propriamente ditas de modo a que a escola atinja, de forma eficaz e eficiente, as suas finalidades. Este sistema abarca aspectos como o pessoal docente, os grupos disciplinares, o pessoal auxiliar, os currículos, os programas, a participação das comunidades, a relação com as autoridades centrais e locais, etc.

Por fim, o *sistema de gestão*, ao qual cabe abarcar todos os processos de tomada de decisão relativos à organização das ações coletivas das pessoas ou dos grupos que integram a organização.

A permanente dinâmica destes sistemas traduz, por um lado, a capacidade de a escola evoluir e adaptar-se a novas realidades económicas, sociais e culturais e, por outro lado, a eficácia e eficiência do funcionamento da escola enquanto sistema complexo, sistema

este que pode ser representado como a resultante de uma interação de sistemas conforme se pode ver na Figura 6.

**Figura 6: A escola como sistema complexo**



Ainda que se possa objetar que estes sistemas não têm uma existência própria e autônoma e que portanto não são suscetíveis de uma apresentação individualizada, é nossa convicção que este tipo de representação tem a vantagem de nos ajudar a obter facilmente uma percepção da complexidade subjacente à organização escolar, bem como da variedade de fatores e aspectos que envolvem os fenômenos e problemas que preenchem o cotidiano de uma escola.

## **5 ESTRANGULAMENTOS FREQUENTES NOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Os problemas mais comuns nos diversos sistemas de informação, e os das escolas não são exceção, situam-se a nível da produção, processamento, armazenamento, recuperação e transmissão do recurso *informação*. Para se desenvolver uma gestão sólida e de qualidade, é

fundamental avaliar a extensão das conseqüências destes problemas e procurar saber em que medida eles são responsáveis por dificultar o funcionamento adequado da organização.

Está fora do âmbito deste texto a análise pormenorizada de um sistema de informação concreto. Por isso, socorrendo-nos da experiência por nós acumulada ao longo de praticamente duas décadas de trabalho em diversas escolas, limitamo-nos aqui a apresentar um inventário genérico dos problemas mais comuns, quer a nível da concepção e gestão do sistema de informação, dos recursos e equipamentos, quer a nível do processo de tomada de decisão. Estamos convictos de que, por aqui, passa a maioria das dificuldades sentidas na área da chamada gestão de informação.

Sem qualquer ordem em especial, podemos mencionar:

- ausência de uma política e de uma estratégia de aquisição e coordenação dos recursos e equipamentos;
- deficiente divulgação da informação;
- disseminação e desorganização dos recursos;
- inadequada utilização dos recursos disponíveis;
- inacessibilidade dos recursos;
- aquisição de recursos sem qualidade, obedecendo estritamente à lógica de mercado;
- não promoção da autonomia dos usuários;
- falta de critérios que garantam a unicidade no tratamento da informação;
- alguma resistência à implantação nas escolas de redes eletrônicas de informação, bem como à diversificação dos seus suportes (persistem, por exemplo, os arquivos exclusivamente em formato de papel, quando os arquivos eletrônicos simplificariam extraordinariamente o trabalho);
- proteção e segurança de dados pessoais;
- relativo desconhecimento das necessidades de informação;
- desaproveitamento de todo um pacote de medidas políticas que visam aparelhar as escolas para a Sociedade da Informação;
- ausência de programas de formação e sensibilização para o uso das tecnologias de informação;
- falta de recursos humanos preparados e motivados para proceder à recolha e processamento da informação;
- falta de sensibilização dos professores para a utilização de conteúdos programáticos em formato eletrónico e outro software educativo;

- dificuldade de transferência dos conhecimentos e informações adquiridos nas ações de formação para as práticas educativas;
- dificuldade em organizar um fundo documental de natureza pedagógico/didática, quer em suporte eletrônico quer mesmo em suporte de papel;
- não utilização dos computadores como ferramentas de aprendizagem, nomeadamente a nível disciplinar, na sala de aula.

## 6 CONCLUSÃO

Constituiu nosso principal objetivo neste trabalho mostrar a pertinência em *olhar* a escola como um sistema de informação. Sistema este que, articulado com o sistema cultural, o sistema social e o sistema tecnológico (entre outros), cria uma dinâmica que afeta certamente a gestão das escolas e, conseqüentemente, a sua qualidade.

Não obstante a especificidade própria das organizações escolares, a convicção de que a escola constitui um mundo à parte está ainda profundamente arraigada no senso comum escolar. E daí que qualquer aproximação às reflexões e práticas correntes no mundo empresarial levanta logo inúmeras desconfianças e resistências. Porém, é nosso entendimento que cada escola não poderá deixar de identificar e de marcar a sua identidade organizacional, o que passará certamente pelo acréscimo de qualidade e por uma outra *visibilidade* dos seus processos educativos.

A rápida evolução tecnológica a que assistimos e o impacto das tecnologias e dos sistemas de informação nas organizações obrigam a pensar em profundidade a escola e a conceber e implementar programas de ação que garantam o seu desenvolvimento e modernização.

Num contexto em que se aponta para a descentralização do poder de decisão e para uma maior flexibilidade e autonomia das organizações escolares, as pessoas e, muito em particular, os professores, passarão a ter um papel crucial no sucesso da sua organização. Esse papel será tanto mais relevante quanto a sua ação e participação sejam orientadas por um conhecimento profundo da realidade em que trabalham.

É nossa convicção que uma cuidada *gestão da informação* nas escolas terá, desde logo, uma função primordial de apoio à gestão escolar, nomeadamente ao processo de tomada de decisão, mas, além disso, também é imprescindível para conceber e implementar processos de inovação em contexto escolar – sobretudo porque estes requerem um permanente

monitoramento das práticas, de modo a corrigir desvios e introduzir ajustes. Tal é impossível sem um sistema de informação, por mais elementar que seja.

## REFERÊNCIAS

CHECKLAND, Peter. *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

COSTA, Jorge Adelino. *Imagens organizacionais da escola*. Porto: Asa, 1996.

LE MOIGNE, Jean Louis. *La théorie du système d'information organisationnel*. *Informatique et Gestion*, 1978, nº 102, Dezembro.

LUCAS, Henry. *Concepts for management*. Singapura: McGraw Hill International, 1987.

PORTER, Michael, MILLAR, Victor. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1985, Julho/Agosto.

REIS, Carlos. *Planejamento estratégico de sistemas de informação*. Lisboa: Presença, 1993.

ROQUE, Alberto. *Auditorias de informação: configuração de uma metodologia para as organizações escolares*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto, 1999.

SOUSA, António. *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo, 1990.

WILSON, Tom. *Information-seeking behaviour: designing information systems to meet our clients' needs*. ACURIL (Association of Caribbean University, Research and Institutional Libraries), XXV Conference, San Juan, Puerto Rico, 1995.

Alberto Roque  
Jorge Adelino Costa  
E-mail: [aroque@sapo.pt](mailto:aroque@sapo.pt)  
[jcosta@ua.pt](mailto:jcosta@ua.pt)

Recebido: 15/03/2005  
Aprovado: 19/12/2005