



Gestão escolar e informação: utilização de novas tecnologias¹

Adriana da Silva Turqueti

Cláudio Benedito Gomide Souza

Silvio Henrique Fiscarelli

<Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar, Faculdade de Ciências e Letras, Campus Araraquara, Universidade Estadual Paulista –UNESP.>

Resumo

Os recursos das novas tecnologias, desde que devidamente utilizados, podem auxiliar a prática administrativa de várias formas. Permitem, por exemplo, fixar critérios de organização de arquivos, controle de informações, definição de prazos de arquivamento, destruição ou análise dos documentos com vistas ao aprimoramento das rotinas. Podem possibilitar a padronização de processos, simplificando-os dentro dos limites de segurança e presteza da informação, para operá-los com o menor custo e a maior velocidade, com informações necessárias e suficientes, eliminando-se operações desnecessárias e estabelecendo-se, dessa forma, o valor das informações relevantes. Em tal cenário, nossa pesquisa tem por objetivo principal investigar a aplicação das novas tecnologias nas atividades de informação e comunicação organizacional desenvolvidas na gestão de escolas públicas do Estado de São Paulo, empregando técnicas de Gestão da Informação e da Comunicação e utilizando como referencial teórico-metodológico a Pesquisa-Ação.

Palavras-chave: Gestão Educacional; Informação e Comunicação; Novas Tecnologias

1. Introdução

“É impossível ignorarmos a produção cultural moderna, com todos os avanços tecnológicos existentes. Seja pelas qualidades positivas que possui e que oferecem

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

inúmeras possibilidades pedagógicas interessantes; seja pela necessidade de lutar-se pela sua democratização, estabelecendo com ela uma relação mais crítica, que se reverta em maior qualidade de vida e de bens culturais para a população. Manter-se distante da produção cultural contemporânea seria um erro, já que não há como subestimar sua concreta existência em nossas vidas" (Pinto,1996).

Decorrente de diversas mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e políticas, entre outras, estão surgindo novos paradigmas capazes de modificar nossos conceitos sobre a estrutura das corporações, empresas, instituições públicas e outras organizações. Os novos paradigmas de gestão preocupam-se mais em atender às necessidades e expectativas dos usuários -clientes, com maior qualidade e produtividade, utilizando-se de uma estrutura organizacional diversa das organizações tradicionais. O fator facilitador de tais mudanças é o uso intensivo dos “recursos da informação” e das tecnologias associadas à sua captação, armazenamento, tratamento e disseminação, denominadas em seu conjunto “Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC)”.

O setor público não pode ficar imune a tais mudanças, uma vez que a sociedade não pode mais arcar com o custo de estruturas ineficazes, ineficientes, as quais não provêm os produtos e serviços esperados pelos diversos segmentos que a integram. Desta forma, há de se repensar o setor público, propondo-se novas formas de organização, estruturação e operação das instituições com vistas à identificação e ao atendimento das necessidades e expectativas da Sociedade.

A Tecnologia da Informação e da Comunicação, nesta proposta, é analisada como um instrumento de mudança. Evidentemente, hoje, a informação está fortemente associada aos avanços da informática. Podemos resumir em quatro itens as dimensões de importância que um determinado uso da informática pode provocar, conforme aponta Torres (1994):

- Importância estratégica - refere-se à capacidade de fortalecer a organização no ambiente em que atua, mudando as relações de força entre os agentes desse ambiente;



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

- Importância econômica-financeira - refere-se aos impactos de natureza essencialmente econômica, tais como redução de custos, melhor aproveitamento de verbas, etc;
- Importância organizacional - refere-se à importância como agente facilitador do trabalho, bem como integrador da organização, ou mesmo decorrente de uma imposição externa fora de seu controle (por exemplo, exigências governamentais em termo de informações físico-contábeis);
- Importância como elemento de desenvolvimento - refere-se aos usos das tecnologias de informações que objetivam manter a empresa ou organização na vanguarda tecnológica, mesmo sem perspectivas de retornos imediatos.

Recentemente um Projeto de Lei (nº.2.269/99) propondo a utilização de aplicativos (software) não comerciais nas administrações públicas, o que já é realidade em Estados como o Rio Grande do Sul e importantes prefeituras do Estado de São Paulo, Campinas e Amparo por exemplo, ressalta a importância do tipo de pesquisa a que nos propomos. Ambientes voltados para educação, neste caso, para gestão escolar, necessitam de contribuições da pesquisa em vários campos do conhecimento a serem traduzidas por quem atua na área.

Utilizando como referencial teórico-metodológico a Pesquisa-Ação, pretendemos acompanhar como a informação e a comunicação nas Unidades Escolares tem sido feita. É importante verificar se as escolas têm se amparado nas possibilidades das novas tecnologias para facilitar a comunicação interna e externa. Saber, também, se tais equipamentos estão sendo utilizados, por parte dos agentes escolares, como matéria prima para atender os objetivos da organização que integram. Se estão sendo utilizados como facilitadores para trabalhar os respectivos fluxos de informação.

Basicamente, a proposta consiste em investigar alguns aspectos da comunicação organizacional sob o prisma dos novos meios e dos referenciais como fundamento para propor novos procedimentos que possibilitem realizar melhorias nos processos de informação e comunicação em unidades escolares. A pesquisa está sendo desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar e ao Grupo de Pesquisa

“Informática aplicada à gestão educacional: pesquisa e desenvolvimento de aplicativos”,

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



encontra-se em fase inicial de desenvolvimento e conta com o apoio financeiro da CAPES e do CNPq (bolsas).

2. Objetivos da pesquisa

A pesquisa decorre das necessidades geradas nos processos de comunicação das Unidades Escolares. Trata-se de identificar procedimentos informatizados que levem em conta a “cultura de informática” dos usuários da escola e que possibilitem um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Pretende-se investigar a aplicação das novas tecnologias nas atividades de comunicação organizacional desenvolvidas na gestão de escolas públicas do Estado de São Paulo, empregando técnicas de Gestão da Informação e utilizando como referencial teórico-metodológico a Pesquisa-Ação. Busca-se, assim, não apenas a análise em situação concreta de unidades escolares, de seus respectivos fluxos de informação, como também o estudo de possibilidades de intervenção que possam dinamizá-los a partir dos referenciais e possibilidades gerados pelas novas tecnologias de informação. Trata-se de investigar os procedimentos de obtenção, registro, organização e recuperação de informações no âmbito de tais organizações e como eles podem beneficiar-se de possibilidades geradas pela informática.

Para as considerações teóricas, recorreremos às literaturas que discutem o contexto do sistema educacional, especialmente no Estado de São Paulo, bem como as que discutem a educação como política social de caráter público e os processos de sua gestão. Esta discussão estará presente no item 3.

Após contextualizar o cenário educacional atual, definiremos alguns conceitos importantes à pesquisa a ser desenvolvida, tais como Teoria da Informação, Tecnologias da Informação e Comunicação (item 4).

Por fim, no item 5, discorreremos sobre a gestão da comunicação nas organizações, definindo o que vem a ser fluxo de informação e documentação.



3. Um breve cenário político da educação brasileira

Em contraposição às idéias de burocracia, ineficiência e hierarquia, tidas como herança de uma cultura organizacional patrimonialista e/ou burocrática, o quadro das políticas públicas vem mudando no decorrer desses últimos anos. Iniciou-se um processo de descentralização de diversas áreas de atuação dos governos federal e estadual, entre elas o Sistema Educacional, visando sobretudo maior autonomia de atuação dos gestores. A ênfase na maior autonomia das escolas não é um fato isolado. Em sua origem, está associada a um projeto nacional promovido pelo antigo MARE - Ministério da Gestão e Reforma do Estado, que aponta o paradigma gerencial como a forma de gestão pública que deverá substituir a gestão burocrática (MARE,1997). Fica evidente a forte ênfase em se reduzir a burocracia (mesmo sem descartá-la totalmente) visando a busca da eficiência das organizações.

As organizações estaduais, em especial as escolas públicas, percorrem o mesmo caminho. Neubauer (1999) afirma que a política educacional foi definida pelo governo Covas (1994-98) em três eixos básicos: "a racionalização organizacional; a mudança nos padrões de desconcentração do poder de decisão para órgãos locais e unidades escolares; e a melhoria da qualidade de ensino" (p.168).

Esses argumentos, a favor da descentralização, voltam-se para a idéia de que ela promoveria maior eficiência administrativa, maior autonomia, menos burocracia, com vistas a oferecer à população escolar um ensino adequado e de qualidade, de acordo com as novas mudanças tecnológicas e com os novos paradigmas educacionais. Observa-se, também, uma forte ênfase na questão da autonomia dos estabelecimentos escolares como uma forma de, através de um trabalho coletivo e conjunto dos profissionais da educação, conseguir alcançar uma melhor qualidade do ensino.

3.1. A escola como organização

Thiollent (1997. p.13) lembra que "entende-se por organização qualquer entidade que agregue grupos sociais cujas atividades são estruturadas em processos com objetivos definidos". Concebemos a escola como uma organização social, embora sua gestão



esteja associada (como procuramos mostrar brevemente) a um movimento mais amplo da reestruturação da administração dos sistemas públicos.

No Brasil, a exemplo de outros países, as políticas de educação básica vêm atribuindo forte ênfase ao componente da gestão, tanto dos sistemas nacional, estadual e municipal de ensino, como das próprias unidades escolares. Essa preocupação não é nova na agenda educacional, embora tenha assumido maior relevância com o avanço do processo de descentralização. À medida que as competências e responsabilidades estão sendo mais bem distribuídas entre as diferentes esferas administrativas, aumentam substantivamente as exigências para os gestores das redes e unidades de ensino. Da mesma forma, a promoção da autonomia da escola – presente, hoje, como uma das principais estratégias de melhoria da qualidade da educação pública - atribui aos gestores, ao Conselho Escolar, à comunidade escolar e à Sociedade, importantes e novos papéis e responsabilidades.

A racionalização organizacional proposta pela Secretaria Estadual da Educação busca :
uma estrutura mais leve, ágil, flexível, eficiente e moderna capaz de implantar

uma nova política educacional, centrando nossa atenção em
algumas metas: reorganização da rede escolar e informatização
das informações operacionais e gerenciais (Neubauer, 1999,
p.169).

Voltando para a última meta, ainda segundo Neubauer:

A informatização do sistema vem possibilitando, além de maior controle e do
acompanhamento da clientela do ensino de uma base sólida de
informações para a tomada de decisão sobre a implementação de
novos investimentos (p.172).

Considerando os objetivos da descentralização da educação, um dos papéis do diretor é o de organizar a Unidade Escolar em que atua. A ele caberá organizar a Unidade Escolar de modo a torná-la eficiente, o que envolve a dinamização do fluxo de



informações da escola e, em particular, como explorar as possibilidades criadas pelas novas tecnologias em benefício da comunidade escolar.

3.2. Novas tecnologias no cenário educacional

Alguns autores têm chamado a atenção para as possibilidades de uso das tecnologias de informação nas organizações. Conforme afirma Chaves (1986), o uso do microcomputador no gerenciamento de informações e estatísticas educacionais é relativamente recente. Isto se explica, em parte, pela quantidade enorme de informações que precisam ser armazenadas, pelo porte relativamente modesto dos equipamentos até há pouco disponíveis e pela escassez de aplicativos (softwares) apropriados. Para armazenar informação censitária são necessários computadores de grande porte; no entanto, há uma série de informações não censitárias que podem ser armazenadas e manipuladas em microcomputadores, através de softwares bastante flexíveis e de fácil utilização, que permitem alguma manipulação estatística, elaboração de relatórios e a geração de gráficos bastante atraentes. Servem, também, como apoio para avaliar os serviços prestados pelas escolas. Possibilitam, assim, importante *feedback* quando a gestão deseja saber qual a relevância de seus trabalhos, seus pontos críticos, para, então, melhorá-los de acordo com as expectativas de seus usuários.

Davenport (1994), voltando-se propriamente à área administrativa, enumera algumas possibilidades de utilização de tais tecnologias. Para o autor, hoje podemos distinguir dentro das organizações a utilização da Informática com os mais diversos fins, em diversas instâncias, como a automacional, que elimina o trabalho humano de um processo; a informacional, na captação de informações de processos com objetivo de compreensão; a analítica, para melhorar a análise da informação e tomada de decisão; entre outras. A automação dos processos operacionais e de gestão diminui os custos, aumenta a qualidade dos serviços e garante maior eficiência e controle dos processos administrativos.

4. Teoria da Informação

A Teoria da Informação é também conhecida como teoria da comunicação em sentido mais abrangente. Breton (1991) pesquisou a origem da teoria da informação em

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



diferentes direções. A noção de teoria da informação, descrita por Breton (1991) no seu sentido mais rigoroso, seria “o domínio do processamento automático da informação”. O autor considera que “um dos aspectos essenciais da teoria da informação é o problema que consiste em codificar de modo eficaz mensagens transmitidas em presença de ruídos e de parasitas, com objetivo de transmiti-las com a maior rapidez possível e reconstituí-las corretamente quando chegam”.

Em contrapartida, ruído, na teoria da informação, é:

tudo aquilo que perturba um processo de comunicação e, mais

especificamente, todo sinal parasita e, portanto, não

intencionalmente produzido, que, por uma ou outra causa, é

transmitido junto com os sinais portadores da mensagem

desejada (Hoyos-Andrade, 1986).

Ou seja, “põe obstáculos à comunicação humana, tudo aquilo que faz precário o intercâmbio de mensagens entre os seres humanos”.

Utilizaremos a expressão "teoria da Informação" no seu significado mais abrangente, isto é, de modo a compreender também a comunicação, uma vez que não há informação fora de um sistema qualquer de sinais e fora de um veículo ou meio apto a transmitir esses sinais.

4.1. Comunicação e comunicação organizacional

Toda a comunicação tem como objetivo a transmissão de mensagem, e se constitui por um certo número de elementos. Vanoy (1996) apresenta uma breve descrição destes elementos:

- emissor ou destinador, que envia a mensagem;
- receptor ou destinatário, quem recebe a mensagem;
- mensagem, que é o objeto da comunicação, constituída pelo conteúdo das informações transmitidas;



- canal de comunicação, via de circulação das mensagens definida pelos meios técnicos aos quais o destinador tem acesso a fim de assegurar a transmissão de sua mensagem para o destinador;
- código, é o conjunto de signos e regras de combinação desses símbolos, que o destinador lança mão para elaborar sua mensagem;
- referente, é constituído pelo contexto, pela situação e pelos objetos reais aos quais a mensagem remete.

Entendemos como comunicação organizacional àquela que trata de assuntos de interesse específico da organização, trocada internamente ou entre esta e outras instituições, governamentais ou particulares, valendo-se de vários meios técnicos.

4.2. Tecnologia da Informação e da Comunicação

O termo informática, em muitos casos, passou nos últimos anos a ser substituída pela expressão Tecnologia da Informação (TIC), que designa o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação, abrangendo das redes de computadores às centrais telefônicas inteligentes, fibra óptica e comunicação por satélite:

O termo 'Tecnologia da Informação e da Comunicação' serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração de uso da informação. A TIC está fundamentada nos seguintes componentes:

Hardware e seus dispositivos periféricos;

Software e seus recursos;

Sistemas de telecomunicações;

Gestão de dados e informações.

(Beal, 2001, p.7)



5. Gestão da Informação e da Comunicação

Um dos maiores problemas enfrentados atualmente pelas organizações é determinar com segurança quais são as informações necessárias para atender às necessidades dos trabalhos em realização. Ao mesmo tempo, existem inúmeras dúvidas quanto à legitimidade ou não da eliminação de informações, assim como sobre a existência de prazos oficiais sobre sua preservação.

A solução desses problemas requer que seja dedicada uma atenção especial ao Fluxo de Informações, empregando-se técnicas de Gestão da Informação e da Comunicação que permitam analisar o valor e a importância das informações nos processos de trabalho.

De forma ampla, embora a pesquisa se concentre no fluxo de informação, pretende-se investigar de que maneira a instituição obtém, registra, organiza, utiliza e dissemina as informações confiáveis e relevantes..

5.1. Fluxo de Informação

Segundo Barreto (1998), “o fluxo em si, é uma sucessão de eventos, de um processo de mediação, entre a geração da informação por uma fonte emissora, e a aceitação da informação pela entidade receptora”. Há neste fluxo uma estrutura de relações entre as informações e o público a quem o conhecimento é dirigido que gera conhecimento no indivíduo e no seu espaço de convivência.

Enquanto estudioso da Ciência da Informação, Barreto (1998) considera que seu propósito:

...é o de conhecer e fazer acontecer o sutil fenômeno de percepção da

informação pela consciência, percepção esta que direciona ao

conhecimento do objeto percebido. A Essência do fenômeno da

informação é a sua intencionalidade. Uma mensagem deve ser

intencional, arbitrária e contingente ao atingir o seu destino: criar

conhecimento no indivíduo e em sua realidade (p.7)



Ao atingir o público a que se destina, deve promover uma alteração: aqueles que recebem e podem elaborar a informação estão expostos a um processo de desenvolvimento que permite acessar um estágio qualitativamente superior nas diversas e diferentes gradações da condição humana. E este desenvolvimento é repassado ao seu mundo de convivência.

O Fluxo de Informações compreende todas as ações e todos os movimentos que são praticados com respeito aos documentos, desde a sua elaboração e/ou recepção até o seu destino final: preservação e/ou eliminação. Dessa forma, o Fluxo de Informações gera e transmite os dados necessários para a operação de vários órgãos internos que executam desde trabalhos bem simples aos altamente complexos. Os dados existentes no Fluxo de Informações percorrem sempre os mesmos caminhos: recebidos e/ou gerados, processados, transmitidos e/ou guardados. Os tratamentos variam, formal ou informalmente, conforme estejam ou não disciplinados, muitas vezes integrados, outras não, de acordo com uma maior ou menor preocupação voltada para isso.

Uma análise das informações que circulam numa organização deverá envolver todos os cargos, altos ou baixos. Até certo ponto, todo agente organizacional acumula, transfere, usa ou arquiva informações. À medida que tais atividades forem formalmente reconhecidas como parte do trabalho que compete a cada cargo, teremos determinado a importância e responsabilidade de tais informações.

O Fluxo de Informações, portanto, caracteriza-se como um ponto-chave para a fixação de critérios de organização de arquivos, controle de informações, definição de prazos de arquivamento e destruição e análise das rotinas com vistas ao seu aprimoramento. Trata-se, em linhas gerais, de padronizá-lo no que for possível, simplificando-o dentro dos limites de segurança e presteza da informação, a fim de operá-lo com o menor custo e a maior velocidade, com informações necessárias e suficientes, eliminando-se as desnecessárias, estabelecendo-se, dessa forma, o valor das informações.

Este é o objetivo da ciência da informação aplicada à gestão escolar: criar condições para a reunião da informação institucionalizada, sua distribuição adequada para um público que, ao julgar sua relevância, a valorize para uso com o intuito de semear o desenvolvimento do indivíduo e dos espaços que este habita.



5.2. Documentação

Desde o surgimento da informática como ferramenta de trabalho nas organizações, pensa-se em como comunicar e manter o vasto fluxo de dados e informações geradas diariamente. O documento, que pode ser denominado como dinâmico ou estático, constitui-se na forma mais simples e usual de trocas de informações¹.

Há importância em estudar ferramentas para representar documentos de modo a permitir melhor manuseio através da automatização.

Azevedo, Burnett e Price (2001), em artigo sobre documentação, concluem que: Ambientes orientados a documentos representam avanços significativos na

melhoria da comunicação e produtividade das empresas. O compartilhamento de informações entre departamentos e indivíduos torna a empresa mais dinâmica. São grandes os desafios que as empresas têm enfrentado para gerenciar os vastos fluxos de dados e informações gerados diariamente, e são inúmeros os recentes desenvolvimentos que concorrem para colocar esses objetivos ao alcance de qualquer organização. As informações contidas em documentos podem ser associadas extensivamente a referências cruzadas, com um item de dado a outro, que por sua vez, pode estar ligado a outro e assim por diante.

Embora a gestão escolar diferencie-se em muitos aspectos da gestão empresarial, a eficiência de uma instituição e a qualidade dos serviços por ela prestados estão intimamente associadas aos processos de comunicação nela desenvolvidos.

¹ **Documento dinâmico: é aquele em que o conteúdo é atualizado interativamente pelo usuário e Documento estático: é aquele cujo conteúdo não é atualizado**

¹ Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Por um lado, a qualidade da informação disponível e dos processos pelos quais é transmitida constitui garantia de representações organizacionais adequadas, evitando-se conflitos e perda de energias decorrentes de interpretações impróprias. Por outro, a imagem institucional é decorrente, em grande parte, da capacidade de se comunicar adequadamente.

Quando os agentes organizacionais não conseguem utilizar instrumentos de comunicação compatíveis com suas atribuições, causam danos à sua imagem funcional e à imagem da instituição ou órgão que representam. Tanto no plano interno quanto no plano externo, a qualidade da instituição é, em grande parte, decorrente da qualidade de seus processos de comunicação.

6. Metodologia

Consideramos que as mudanças no paradigma de gestão implicam processos de descentralização e novas responsabilidades nas decisões. Configura-se uma gestão mais participativa e mais dinâmica. Cada unidade escolar deve traduzir para o seu cenário as políticas públicas em educação. Diferentemente do paradigma burocrático, não há uma receita pronta que possa ser aplicada a todas as escolas. As novas formas de planejamento e avaliação, duas funções importantes nesse novo paradigma, requerem a obtenção, o registro e a organização de informações relevantes e confiáveis, como afirma Souza (2001):

Planejamento, avaliação e controle são vistas assim como funções essenciais para a mudança dos paradigmas de gestão, para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que enfatize a participação e o compromisso do conjunto dos agentes com as finalidades e diretrizes abrangentes que devem ser traduzidas para um cenário específico.

As novas tecnologias da Informação apresentam possibilidades que podem ser exploradas pela comunidade escolar. Na abordagem Pesquisa-Ação, o pesquisador



procura compreender a cultura organizacional e verificar conjuntamente com a comunidade escolar em que medida os fluxos de informação podem ser dinamizados, avaliando sua importância, viabilidade e utilidade.

Para fundamentar a opção metodológica, é necessário lembrar que a Pesquisa-Ação surgiu formalmente, na década de 40, como um tipo de pesquisa em que o pesquisador necessitava obter a colaboração dos membros de uma organização ou de um grupo social, na tentativa de ajudar a encontrar a solução para resolver algum problema dos mesmos:

(...) a Pesquisa-Ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema de estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 1986, p.14).

Ainda, segundo o autor:

Num contexto organizacional, a ação considerada visa freqüentemente resolver problemas de ordem aparentemente mais técnica, por exemplo, introduzir uma nova tecnologia ou desbloquear a circulação de informação dentro da organização. De fato por traz problemas desta natureza sempre uma série de condicionantes sociais a serem evidenciados pela investigação.

Na Pesquisa-Ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no



acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas (p.15).

Esse método de pesquisa exige uma estrutura de relação entre pesquisadores e pessoas da situação investigada que seja de tipo participativo.

Para finalizar as considerações sobre a metodologia a ser utilizada, podemos lembrar, segundo Thiollent (1986), que:

Nos últimos anos, a Pesquisa-Ação tem sido pensada como instrumento adaptado ao estudo, em situação real, das mudanças organizacionais que acompanham a introdução de novas de novas tecnologias, principalmente as baseadas na informática. Com ela pretende-se facilitar a implementação e a assimilação das novas técnicas informáticas, a circulação de informação, a aprendizagem coletiva, a organização do trabalho em grupos com reunião de competências variadas. Pretende-se igualmente melhorar as condições de uso e as adaptações dos equipamentos e promover a organização do trabalho com sistemas de consultas dos membros dos diferentes níveis hierárquicos. Dentro das organizações, as técnicas informáticas visam fazer circular a informação de modo propício ao aumento da produtividade (p.86).

A metodologia proposta visa, assim, um envolvimento com as reais condições de trabalho, de forma a possibilitar ao pesquisador apreender a "cultura organizacional" no que se refere, principalmente, ao fluxo de informações. A partir deste ponto, a tarefa será explorar os referenciais e possibilidades, avaliando-os conjuntamente em busca de alternativas viáveis para cada organização. Embora os resultados não sejam, necessariamente, replicáveis para outras organizações, podem fornecer pistas



importantes para procedimentos que visem a potencialização de possibilidades em uma dada cultura escolar.

7. Considerações Finais

O desenvolvimento da pesquisa compreende três etapas. A primeira consiste na construção do referencial teórico através de um levantamento bibliográfico buscando compreender o funcionamento da organização escolar, aspectos da comunicação organizacional e possibilidades de aplicação da informática neste contexto. A segunda etapa (estágio atual da pesquisa) refere-se à pesquisa de campo em escolas integrantes do sistema estadual, envolvendo as seguintes atividades: 1) A escolha das escolas (Região de Araraquara); 2) Levantamento de informações sobre a organização; 3) Mapeamento dos fluxos de informação da organização; 4) Discussão das possibilidades de informatização com os atores da organização; 5) Elaboração, aprovação e desenvolvimento de uma proposta de informatização. Após todo este levantamento e discussão faremos a análise e discussão dos resultados da intervenção. Compararemos os procedimentos anteriores com os procedimentos de informatização propostos na organização estudada para avaliação dos resultados dos processos desenvolvidos.

8. Bibliografia, Legislação e Normas

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. Difel: EDUC, 1976.

ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**, São Paulo: v.22, set./dez. p.36-46, 1985.

AZEVEDO, Douglas José Peixoto de.; BURNETT, Robert C. ; PRICE, Ana Maria de Alencar. **Orientação a documentos**. Disponível em <http://www.pr.gov.br/celepar/celepar/batebyte/>, consultado em janeiro de 2001.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Revista Ciência da Informação**, n.27, v.2, 1998.

BEAL, Adriana. **Introdução á gestão da tecnologia da informação**. Disponível em <http://www.vydia.com.br>. Acesso em maio de 2001.

BORDIGNON, Genuíno. Paradigmas na Gestão da Educação: Algumas reflexões. **Cadernos Linhas Críticas**, p.14-19,1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1), p.7-40, jan., 1996.



BRETON, Philippe. História da informática. **São Paulo: Editora UNESP, 1991.**

CHAVES, Eduardo. e SETZER, Valdemar W. O C . O Uso de computadores em escolas, Editora Scipione, São Paulo, 1988.

DAVENPORT, T.H. Process Innovation. Massachusetts. **USA: Harvard Business School, 1994.**

GLATTER, R. A Gestão como meio de Inovação. In: NÓVOA, A. (Org.). As Organizações Escolares em Análise. **Lisboa: Publicações Dom Quixote - Instituto de Inovação Educacional, 2ª ed., 1995.**

HOYOS-ANDRADE, R. E. Introdução à teoria da comunicação. **Assis-SP: UNESP, 1985.**

OLIVEIRA, D. P.R. **Sistemas organizações e métodos.** São Paulo. Atlas, 1991.

PINTO, Mônica Rodrigues Dias. **Escola e Linguagens Contemporâneas: um desafio.** R.J, 1996.

SAVIANI, Demerval. **A nova Lei da Educação.** Campinas: Autores Associados, 1998.

SOUZA, Cláudio Benedito Gomide de. Planejamento, avaliação e controle: conceitos e operações fundamentais para a gestão participativa. In: BRIS, Mario Martin; GARCIA, Leonor Margaleff. La calidad educativa en un mundo globalizado: intercambio de experiencias y perspectivas. **Madrid: Universidad de Alcalá, 2001.**

_____. Programa de Formação contínua de Especialistas em Educação - Elaboração e Análise de Projetos. In: LUIS, A.; BARROSO, J.; PINHAL, J. (Org.). **A Administração da Educação: Investiga, Formação e Práticas.** Forum Português de Administração Educacional, Portugal, 1997.

_____. Para compreender a organização. **Boletim do Departamento de Didática. FCL-Unesp/CAR. Ano X, nº 7 (Separata), 1991.**

URRUTIA, Amaia Arribas. Teletrabajo y comunicación interna: ¿incompatibilidad? Universidad del País Vasco, Março 2000. Disponível em: <http://bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-teletrabajo.html>. Consultado em agosto 2001.

THIOLLENT. Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação.** São Paulo: Cortez, 1996.

_____. **Pesquisa-Ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

TORRES, Noberto A. Manual de planejamento de informática empresarial. **São Paulo: Makrom Books, 1994.**

VANOY, Francis. Usos da linguagem: **problemas e técnicas na produção oral e escrita.** 10ª edição. **São Paulo: Martins Fontes, 1996.**

NEUBAUER, Rose. Descentralização no Estado de São Paulo. In: **COSTA, Vera Lúcia Cabral. (Org.) Descentralização da educação: novas formas de coordenação e financiamento.** São Paulo: **FUNDAP: Cortez, 1999.**



TRAGTENBERG, Maurício *A escola como organização complexa. In: GARCIA, Walter E. (Org.) Educação brasileira contemporânea - organização e funcionamento. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.*

Legislação

BRASÍLIA (DF), Plano Diretor da Reforma do Estado. **As três formas de administração pública. Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE**, atualização de 21/05/97.

PROJETO DE LEI N.º 2.269/99 DE 1999. Sr. Walter Pinheiro. Dispõe sobre a utilização de programas abertos pelos entes de direito público e de direito privado sob controle acionário da administração pública.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Educação/ Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas. Decreto nº39.981, de 1º de agosto de 1994. Substitui os Anexos I e II do Decreto nº37.185, de 05 de agosto de 1993 e dá providência correlata. Legislação de ensino fundamental e médio. Compilação e organização de Leslie Maria José da Silva Rama e outros. São Paulo: SE/CENP, v. 38, p.50-51, 1994.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Educação/ Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas. Portaria conjunta COGSP/CEI/CENP/DRHU, de 31 de março de 1995. Dispõe sobre o exercício das funções de Assistente da Delegacia de Ensino, suas áreas de atuação e atribuições. Legislação de ensino fundamental e médio. Compilação e organização de Leslie Maria José da Silva Rama e outros. São Paulo: SE/CENP, v.39, p. 312-314, 1995.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Educação. Decreto nº40.473, de 21 de novembro de 1995. Institui o Programa de Reorganização das Escolas da Rede Pública Estadual. Diário Oficial do Estado de São Paulo, Seção I, de 22-11-1995 (a).

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Decreto nº40.510, de 04 de dezembro de 1995. Dispõe sobre o Programa de Reorganização das Escolas da Rede Pública Estadual. Diário Oficial do Estado de São Paulo, Seção I, 05-12-1995 (b).

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Resolução SE nº265, de 04 de dezembro de 1995. Dispõe sobre as diretrizes para a Reorganização das Escolas da Rede Estadual. Diário Oficial do Estado de São Paulo, Seção I, de 05-12-1995 (c).

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação/ Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas. Decreto nº43.938, de 09 de abril de 1999. Dispõe sobre a alteração da denominação e reorganização das Delegacias de Ensino, da Secretaria da Educação e dá providências correlatas. Legislação de ensino fundamental e médio. Compilação e organização de Leslie Maria José da Silva Rama e outros. São Paulo: SE/CENP, v. 47, p.105-126, 1999.