

Fluxo Informacional na Gestão Escolar: Como a Gestão Participativa pode Otimizar a Tomada de Decisão

TATIANNALACERDA DIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
diastati22@gmail.com

SÍLVIO LUIZ DE PAULA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
silvio_paula@hotmail.com

BRUNNA CARVALHO ALMEIDA GRANJA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
brunnaead@gmail.com

CELLY DE BRITO LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
cellybrito@hotmail.com

Introdução

O tema proposto para este trabalho levanta discussões de como a gestão de Escolas Municipais pode atuar e modificar o gerenciamento de informações e crescimento participativo de funcionários e da própria comunidade, através dos projetos de melhoria na qualidade do ensino, pelo qual todas as partes que compõem a escola participam, discutem, deliberam, encaminham e, por vezes, resolvem ações voltadas ao desenvolvimento da educação, baseando-se no respeito às decisões da comunidade escolar.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Apesar da gestão escolar oportunizar a participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, são muitos os obstáculos que surgem. Espera-se que este trabalho auxilie os profissionais que atuam na área e os interessados em concretizar os mecanismos de democratização da educação, assim, tem como objetivo analisar a gestão participativa no ambiente educacional por meio do processo de tomada de decisão a partir dos fluxos informacionais em uma Escola Municipal na cidade do Recife/PE.

Fundamentação Teórica

São discutidas as categorias analíticas relacionadas ao problema de pesquisa e que foram considerados para a definição dos objetivos: tópicos relacionados à gestão escolar, onde poderá ser percebida a gestão participativa através de um exemplo de uma atividade da política pública educacional brasileira e gestão democrática que estabelecem uma relação de sinonímia num contexto regional municipal, correlacionando com tomada de decisão e ciência da informação com os fluxos informacionais.

Metodologia

De abordagem qualitativa, classifica-se como exploratória/descritiva. Quanto aos fins como estudo de caso único, realizado em uma escola municipal da cidade do Recife/PE. Para a coleta dos dados utilizou-se de entrevista, seguida de aplicação de questionários com a direção, alunos, pais e professores. A análise dos dados se deu por meio de análise de conteúdo, categorizando os achados de acordo com sua similaridade para alcance dos objetivos definidos para a pesquisa.

Análise dos Resultados

Inicia com a identificação do entendimento de gestão participativa pelos atores pesquisados, mapeando os mecanismos de participação na escola. Identifica-se as decisões programadas tomadas pela direção da escola e pelos atores sociais (alunos, professores, pais e direção). Mapeando o fluxo informacional de uma decisão escolhida para análise. Por fim verifica-se pela perspectiva dos atores envolvidos no processo como a gestão participativa beneficia a tomada de decisão por parte da direção.

Conclusão

A partir da análise teórica, foi realizado um estudo com base nos arquivos disponíveis na escola para análise dos fluxos informacionais, partindo de uma atividade escolhida para aprofundamento: "PROJETO VOLTEI", visando identificar como ocorrem os fluxos informacionais e de que forma facilitam a tomada de decisão do gestor, o estudo conclui que a gestão participativa na escola é uma via de concretização da democracia na qual a sociedade está imersa.

Referências Bibliográficas

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

PARO, V. H. Gestão Democrática da Escola Pública. 8ª Ed. São Paulo: Editora Cortez, 1991.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

Fluxo Informacional na Gestão Escolar: Como a Gestão Participativa pode Otimizar a Tomada de Decisão

1. Introdução

O tema proposto para este trabalho levanta discussões de como a gestão de Escolas Municipais do Recife pode atuar e modificar o gerenciamento de informações e crescimento participativo de funcionários e da própria comunidade, através dos projetos de melhoria na qualidade do ensino, pelo qual todas as partes que compõem a escola participam, discutem, deliberam, encaminham e, por vezes, resolvem ações voltadas ao desenvolvimento da educação, baseando-se no respeito às decisões da maioria da comunidade escolar.

O termo “gestão da educação” é utilizado para refletir sobre as políticas de educação. Isto porque a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando sentido aos caminhos traçados pelas políticas. Assim, buscam-se diferentes maneiras para o gerenciamento e a qualidade educacional, com mais flexibilidade, possibilitando de forma efetiva a participação dos colaboradores. Contudo, para uma cooperação com resultados positivos, é necessária uma organização das funções administrativas e da gestão da escola, facilitando, assim, participação nos processos decisórios.

Lück (1998) debate que os métodos de gestão escolar sugerem uma ação extensa e continuada, onde abrange múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas, e que só se concretizam quando bem planejadas e estruturadas entre si. Nesse sentido, a gestão educacional necessita da parceria entre a escola e a comunidade, para que essa administração seja, de fato, satisfatória e democrática.

Desta forma, Libâneo et al (2005), defende que a participação é o intermédio dos profissionais da educação e da comunidade na gestão da escola, através da interação de processos internos e externos, onde o modo interno se refere a questões internas da escola, ou seja: ações pedagógicas, curriculares e organizacionais. Já o modelo externo é caracterizado pela comunidade escolar que compartilha processos de decisão, fazendo com que a escola interaja com a sociedade.

Hoppen (1992) compreende que a organização é um sistema em contínua e crescente mudança, e, assim, acredita que as atividades da organização, em todos os seus níveis hierárquicos, são, sobretudo, atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas. Desta maneira, a utilização dos modelos de tomada de decisão proporciona aos gestores o entendimento da estrutura organizacional e as relações dependentes aos processos desenvolvidos.

Cada organização tem um fluxo de informação de acordo com o seu perfil. E este fluxo é um objeto de extrema relevância da gestão da informação, pois é através dele que é possível mapear, identificar falhas e pontos de melhorias, obter fontes de informação, verificar quais melhores tecnologias podem ser utilizadas para determinadas finalidades e acompanhar os produtos e serviços, por exemplo. Desta forma, todas as etapas do fluxo de informação precisam ser identificadas, para que se localizem as influências que atuam sobre o processo e prever problemas que possam surgir.

A Gestão da Informação, desenvolvida na área de Ciência da Informação, agrega valor à organização do fluxo informacional, visando a melhor qualidade administrativa e facilitando as relações interpessoais dentro do ambiente escolar, estimulando o trabalho do gestor.

No sentido de atingir um conhecimento teórico-prático, foi desenvolvido estudo de caso único e levantaram-se dados sobre a função da gestão escolar envolvendo os aspectos estruturais (físicos) e funcionais (humanos). O estudo de caso foi desenvolvido numa Escola Municipal da Cidade do Recife, com intuito de analisar como é a gestão participativa no

ambiente educacional por meio do processo de tomada de decisão a partir dos fluxos informacionais, onde foram coletadas informações a partir do levantamento de dados, através de entrevistas com questionários direcionados para a gestão da escola (direção), professores e comunidade (pais dos alunos), como também a análise dos documentos e base de dados acessíveis para esta pesquisa.

Assim, a proposta do trabalho é analisar a gestão participativa no ambiente educacional por meio do processo de tomada de decisão a partir dos fluxos informacionais em uma Escola Municipal na cidade do Recife/PE.

No primeiro momento serão apresentados aspectos sobre educação e gestão escolar na perspectiva de gestão democrática. Em seguida, será retratado como é o processo de tomada de decisão, através do auxílio dos fluxos informacionais dentro da escola estudada, e como a Ciência da Informação que abrange esses assuntos. Também se identifica uma confrontação da teoria com a realidade da escola, englobando uma discussão sobre o processo de gestão, os instrumentos, métodos e procedimentos usados para as diferentes ações e decisões tomadas nesse processo.

2. Fundamentação teórica

2.1 Gestão participativa na gestão escolar

Será apresentada neste capítulo uma discussão de alguns dos dilemas no campo da gestão democrática, de forma a contribuir para uma reflexão a respeito da gestão escolar contemporânea.

As mudanças que ocorrem constantemente são consequências dos processos de globalização, que influenciam a sociedade mundial e o país. O vínculo entre essas transformações e a gestão escolar aponta para os novos estímulos frente aos gestores educacionais para o exercício da prática competente e reflexiva. Neste contexto, cresce a necessidade de ser repensado um novo modelo de gestão escolar participativo/democrático. A gestão democrática é um instrumento do processo pelo qual todos os segmentos que compõem a escola participam, solucionam, discutem, deliberam e encaminham ações voltadas ao desenvolvimento da Educação com base no respeito à vontade da maioria da comunidade escolar.

Paro (1991) posiciona que a participação no ambiente educacional não deve ficar associado apenas aos processos decisórios, mas deve também envolver a atuação na elaboração e execução dos projetos.

O papel da escola é o de abarcar a comunidade, visando transparência para a edificação de uma sociedade justa e para um processo democrático de gestão escolar. Libâneo (2001, p.102) afirma:

O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação.

O desenvolvimento da gestão escolar é organizado em processos que se articulam de forma permanente, a fim de garantir o progresso da gestão da escola. A instituição estabelece objetivos e os associa com o projeto político educacional do sistema de ensino do qual faz parte, através das suas necessidades informacionais. É necessário que a escola elabore planos de ações antes do começo do ano letivo, onde são traçados seus objetivos e sistematizados para a sua

execução, bem como os critérios de avaliação da qualidade do trabalho que será realizado no decorrer do ano.

É admissível que a figura do gestor deve ser embasada na construção de relacionamentos que envolvem: estar disposto a ouvir, aceitar sugestões, articular com a equipe as decisões e saber lidar com diferentes opiniões, gerando, assim, um processo dinâmico e comprometido. Para isso, a gestão escolar precisa de um trabalho em equipe colaborativo e conectado. É preciso que o gestor conheça os processos de administração, planejamento, estrutura organizacional, fluxos informacionais, direção, avaliação e prática docente, para, a partir disto, tomar decisões conjuntas de forma eficaz e eficiente, pois quando o processo participativo é promovido nas instituições escolares, a qualidade do ensino melhora.

Araújo (2008) afirma que os traços de uma boa gestão são fundamentais para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. É também papel do gestor visualizar as dificuldades e buscar soluções para cada caso. Juntamente com todos os profissionais. O gestor deve sugerir caminhos alternativos, fortalecendo, assim, as competências e habilidades dos profissionais introduzidos no processo de ensino aprendizagem.

Toda a programação da escola deve atender a dois critérios fundamentais: a necessidade e a possibilidade da ação. Estes dois modos é que vão dar a textura do plano, visto que se forem colocadas coisas para fazer que são possíveis, mas não necessárias, elas acontecem, porém não altera qualitativamente a realidade. Por outro lado, se forem colocadas e elegidas necessárias que são “impossíveis” de serem executadas, estas não irão acontecer (VASCONCELOS, 2002).

As políticas educacionais também podem subsidiar com a democratização da gestão. As políticas educacionais no Brasil passam por alterações, em destaque as de ordem legal e institucional. A aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 – LDB nº 9394/96 foi um marco decisivo nessa mudança para as políticas de democratização e da gestão escolar.

O art. 3º da referida lei – LDB nº 9394/96, identifica o princípio federativo e transferiu aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática do ensino próprio - inciso VIII: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Com isto, a LDB aponta, em seus artigos 14 e 15, as determinações:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. Nesse espaço, o caráter deliberativo da autonomia evidencia uma posição ainda associada com o Estado.

De acordo com o exposto, é preciso que educadores e gestores se reeduem na concepção de uma ética e de uma política, a fim de criar novas formas de participação na escola pública, como por exemplo: ouvindo, registrando e divulgando o que alunos e comunidade pensam, falam, escrevem sobre a democratização na escola pública e as desigualdades da sociedade brasileira. Com isto, é através desta teia de comunicação que possibilita o surgimento de novos movimentos de participação ativa e cidadã.

Assim, baseando-se nas defesas dos autores citados, é possível concluir que a gestão escolar é uma forma de organizar e estabelecer o funcionamento das instituições quanto aos

aspectos: políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, visando à limpidez de suas ações, possibilitando à comunidade escolar um local de investimento e obtenção de conhecimentos, saberes e ideologias, num processo de aprender, arquitetar, criar, dialogar, construir, modificar e ensinar valores.

A gestão, se compreendida como processo político-administrativo contextualizado, coloca a frente o desafio de entender os processos na área educacional a partir dos conceitos de sistemas e gestão escolar. É possível afirmar que o vínculo entre políticas públicas e administração da educação é notório. As políticas públicas avançam, e com elas aumentam os modelos gerenciais. A cerca da análise das políticas de educação no Brasil e dos debates sobre a gestão democrática, Dourado (2003, p. 79) apresenta que:

[...] a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do jogo democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Veiga (2001) alega que a primeira ação que parece fundamental para orientar a organização do trabalho da escola é a construção do Projeto Político Pedagógico fundamentado na concepção de sociedade, educação e escola que vise à autonomia humana. Assim, é possível esclarecer que o Projeto Político pedagógico é um documento construído coletivamente, por toda comunidade escolar, com ações que integram metas estabelecidas para obter resultados positivos no âmbito administrativo, informativo, pedagógico e social.

Assim, entende-se que a gestão participativa é presença primordial em instituições escolares, onde apresenta uma forma de capacitação do projeto pedagógico de qualidade. A participação faz com que haja ampliação dos processos de tomada de decisão.

No próximo capítulo serão abordados temas relacionados à tomada de decisão, suas etapas e como este processo ocorre de acordo com os fluxos informacionais dentro da área estudada: gestão escolar.

2.2 Tomada de decisão nas organizações

Entende-se que o desenvolvimento de tomada de decisão demanda a obtenção e o processamento de dados completos, informações e conhecimento maduro do gestor. Através da coleta de diversas fontes, é possível colher dados de forma segura e, posteriormente, armazená-los em bancos de dados, para serem utilizados e dar suporte às decisões, passando pelo processamento, organização e armazenamento em um software.

As informações dão estrutura ao processo decisório e fazem parte de um processo de edificação social do conhecimento nas organizações. Sua carência pode comprometer e afetar o comportamento da organização. Assim, com o suporte adequado e os fluxos de informações, a qualidade das decisões tende a ser intensificada, obtendo-se os resultados desejados.

O processo decisório compreende o uso de diferenciados modelos de tomada de decisão, onde cada um deles é oportuno a uma determinada situação. Entre eles, para este estudo, destaca-se como principais os modelos: racional e comportamental.

No modelo racional pode-se admitir que o gestor tomador de decisão precisa possuir um conhecimento inteiro e preciso das conseqüências de cada escolha a ser tomada. (MARCH; SIMON, 1967).

O modelo racional considera que os tomadores de decisões consigam avaliar de forma sistemática, estruturada e lógica as informações confiáveis coletadas, a fim de tomar uma decisão com alternativas de melhorias para a organização. Contudo, nem sempre é possível prosseguir com este tipo de modelo, uma vez que há influência de fatores como: emoções,

experiências pessoais e profissionais, e política da empresa, por exemplo, que podem interferir, de forma negativa. Este tipo de modelo prevalece em sistemas fechados, onde a estrutura organizacional é bastante burocrática e o regimento da organização é delimitado através de regras formais.

Já no modelo comportamental, conforme Maximiano (2009), leva-se em consideração que o gestor por diversas vezes terá que tomar uma decisão considerando sua percepção, experiência e informações restritas, onde terá acesso à informações incompletas e sem precisão, e, desta forma, não tem um conjunto completo de alternativas para chegar ao objetivo final.

As decisões podem ser tanto programadas, geralmente, são rotineiras e repetitivas, quanto não programadas, onde são decisões tomadas uma única vez.

No âmbito educacional é possível observar que a gestão envolve planejamento e organização, onde o planejamento escolar não deve ser conduzido de forma autoritária e centralizadora, uma vez que se projeta e trabalha para fundamentar uma cultura mais democrática e participativa nos processos desenvolvidos na comunidade escolar. Através do planejamento participativo que envolve todos os segmentos que representam a escola, que é possível iniciar o processo de tomada de decisão, além de definir metas e estratégias de ação para o ano letivo.

A gestão escolar utiliza o Projeto Político Pedagógico (P.P.P) para ter base na tomada de decisão. O P.P.P integra-se na gestão escolar de três maneiras diferentes, mas complementares: como projeto, pois agrega propostas de ação de forma real a concretizar durante um determinado período de tempo; de forma política por declarar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes e críticos, que atuarão individual e coletivamente; e de forma pedagógica, porque esclarece e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

É possível considerar que o projeto político-pedagógico é utilizado como um processo duradouro de reflexão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis a sua execução, que "não é descritiva ou constatativa, mas é constitutiva" (MARQUES, 199, p. 23).

A gestão democrática deve envolver a escola como um todo, incluindo a comunidade escolar, na busca de um objetivo comum. No entanto, sabe-se que na própria instituição, muitas vezes, há movimentos contra um trabalho democrático, com pessoas que ainda primam por uma direção centralizada, um trabalho individualizado. E isso acontece com maior frequência do que se pode imaginar.

Uma gestão escolar de cunho autoritário não contempla uma sociedade democrática que busca transformação social. É necessário que toda a comunidade escolar possa participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola.

Desta forma, acredita-se que a oportunidade do exercício maior da gestão democrática está na construção e na efetivação do Projeto Político Pedagógico. Contudo, é preciso declarar que, infelizmente, ainda existem escolas em que o gestor usa do poder centralizador para tomada de decisões. Dificultando, assim, a organização, funcionamento e transparência das informações do âmbito escolar.

Assim, no item seguinte será possível identificar como a gestão da informação está diretamente ligada aos fluxos informacionais, mostrando sua importância dentro da gestão participativa, a fim de que o processo de tomada de decisão de uma comunidade escolar ocorra de maneira eficaz, visando melhorias no âmbito educacional.

2.3 Ciência da informação e os fluxos informacionais

É no século XX que ocorre o princípio da Ciência da Informação aparecendo como ciência e prática com um papel de grande relevância na sociedade contemporânea que, teve a partir da Revolução Científica do século XVI, e, principalmente, a Revolução Científica do século XIX aporte para existir. Assim, é possível entender que a Ciência da Informação se

caracteriza como um dos pressupostos que surgem com a visão de diminuir as diretrizes de incerteza e insegurança da sociedade pós-moderna, especialmente no que se diz respeito às questões informacionais.

A Ciência da Informação se ocupa, portanto, também dos procedimentos de organização, registro e disseminação de informação de seus fluxos, além de técnicas organizacionais que já existiam antes da Ciência da Informação, mas que vem crescendo com efetiva importância na história da humanidade, sobretudo a partir da II Guerra Mundial. (ANDRADE; OLIVEIRA, 2005).

Contudo, pode-se afirmar que é difícil particularizar o surgimento da Ciência da Informação, mesmo sendo conceituada uma área científica recente. Como afirmam Couzinet, Silva e Menezes (2007, p. 1) “a Ciência da Informação no mundo, desde sua criação, vivencia uma crise de identidade e suas fronteiras com outras disciplinas não estão claramente delimitadas”.

A relevância dos documentos e da informação nas organizações empenha-se com a sua gestão uma maior organização dos seus fluxos. O tratamento de forma adequada das informações que circulam a instituição passa a integrar o planejamento estratégico das organizações. Assim, a informação é também classificada e utilizada como um instrumento de gestão (TARAPANOFF, 2001).

É possível relacionar a importância de organização dos fluxos informacionais nas organizações diretamente com a área de Ciência da Informação. Para Davenport et al (2004) o gestor tem que ter muita atenção e cuidado no que diz respeito ao processamento da informação, para a garantia de melhorias no desempenho dos negócios.

Um modelo de informação possibilita o gerenciamento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional. Desta forma, a gestão da informação necessita da implantação de processos, modelagem dos fluxos informacionais, agregado às pessoas responsáveis e comprometidas com seu gerenciamento, para que se alcancem os resultados desejados.

A aplicabilidade de modelos de fluxos informacionais favorece os gestores de subsídios indispensáveis ao processo de tomada de decisões. Oliveira e Bertucci (2003, p. 8) declaram que “[...] o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários”.

A informação deverá ser administrada através do estabelecimento de fluxos informacionais apropriados à organização. Sendo assim, é fundamental apontar os modelos de fluxos informacionais e suas etapas na Gestão da Informação. Para este estudo, serão analisados dois modelos, sendo o primeiro de Smit e Barreto (2002) e segundo de Davenport (2001).

Smit e Barreto (2002) caracterizam três fluxos básicos de informação: o primeiro nominado de “interno”, onde é a captação, seleção, armazenamento e recuperação da informação, o segundo sendo a transformação da informação em conhecimento, e o último, o registro de informação, determinada pela consolidação da criação do autor. Os autores consideram que os fluxos de informação permeiam em dois níveis: o interno e o externo.

O ambiente externo, segundo Davenport (2001), possui uma série de informações de forma diversificada que são extremamente importantes, que podem intervir nos processos organizacionais. Segundo Davenport (2001), o resultado das informações que resultam do ambiente externo à organização pode ser separado em outros três tipos:

- 1) Mercados de negócios: criam condições gerais de negócios, o que afeta a capacidade de as empresas adquirirem e gerenciarem informação, bem como optar pelo tipo de informação de que precisam;
- 2) Mercados tecnológicos: pelo qual são compradas e vendidas as tecnologias disponíveis que podem afetar nosso mundo informacional;

3) Mercados da informação: local pelo qual as informações são vendidas, agregando valor, de modo a torna-se um bem valioso às organizações. (DAVENPORT, 2001, p.56).

Assim, investigar o ambiente externo auxilia os tomadores de decisão a centralizarem na informação relevante para a organização, além das próprias necessidades informacionais como gestor.

Davenport (2001, p.51/54) certifica também que o ambiente informacional está agrupado no círculo interno do modelo, conforme descrito a seguir:

- 1) Estratégia da informação: Se refere aos objetivos que a organização quer atingir através informação.
- 2) Política da informação: Esse componente crítico envolve o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades da direção em seu gerenciamento e uso.
- 3) Cultura e comportamento em relação à informação: Esses dois fatores são relacionados e são muito importantes na criação de um ambiente informacional bem-sucedido. O comportamento em relação à informação, positivo ou negativo, forma a cultura informacional de uma empresa. Essa cultura determina se os envolvidos valorizam a informação, se a compartilham através das barreiras organizacionais, trocam-na interna e externamente, capitalizam-na nos negócios.
- 4) Equipe da informação: Equipe informacional de uma empresa lida com as mais valiosas modalidades de informação, como o conhecimento organizacional e os melhores métodos de trabalho.
- 5) Processos de administração informacional: Esse componente mostra como o trabalho é feito. Uma empresa deve ter uma visão mais ampla, definindo os processos informacionais como todas as atividades exercidas por quem trabalha com a informação.
- 6) Arquitetura da informação: É um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização. A arquitetura pode ser descritiva, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura.

Certo de que há uma diferença na literatura da Ciência da Informação que é voltada para o mercado, é possível identificar que o modelo de Davenport também pode ser aplicado em um ambiente escolar, voltado para a gestão participativa, onde se discute democracia no ambiente organizacional.

Com esta compreensão, esclarece-se que o ambiente informacional é diretamente contaminado pelo ambiente externo. Desta forma, é imprescindível que os gestores percebam rapidamente qualquer traço de mudança, devido a dinâmica no ambiente de suas organizações.

Segundo Valentim (2010, p.17), “[...] trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais objetivando uma ação”. Assim, os fluxos de informação podem ser compreendidos como a forma que os dados, informação e conhecimento circulam para chegar aos sujeitos de uma organização e, que por sua vez, precisam destes para que suas atividades organizacionais sejam realizadas e as decisões sejam eficazes.

Desta forma, com o intuito de fornecer uma contribuição ao processo de gestão da informação na Escola Municipal do Recife/PE estudada, através da apresentação de modelos de fluxos que precisam ser mapeados e compreendidos nas organizações, a fim de que o processo de tomada de decisão seja qualificado, é possível concluir que, o modelo que se adequa melhor a realidade da escola é o Davenport (2001), uma vez que compreende de uma forma mais extensa e flexível o ambiente interno e externo à organização.

3. Metodologia

Visando que os procedimentos da pesquisa sejam estabelecidos, de modo que seja identificada a importância da gestão participativa no ambiente escolar, este projeto toma como metodologia, por meio do estudo de caso único de uma escola municipal da cidade do Recife/PE. Utilizou-se abordagem qualitativa, compreendendo a descrição, análise dos dados sobre as motivações de um grupo para compreender e interpretar determinados comportamentos.

Classifica-se ainda como exploratória-descritiva, pois seu objetivo não é obter números como resultados que possam apontar o caminho sobre uma situação-problema, ou seja, o propósito de uma pesquisa exploratória é conhecer mais sobre determinado assunto. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008). De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Desta maneira, a contribuição das pesquisas descritivas é possibilitar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

Quanto a coleta dos dados, foi realizada entrevista prévia com a gestão da escola (direção e vice direção) com duração de 30 minutos para melhor entendimento do lócus. A entrevista representa uma técnica de coleta de dados na qual o pesquisador tem contato direto com a pessoa, possibilitando se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto. Assim, é possível extrair uma quantidade muito grande de dados e informações que possibilitam um trabalho bastante farto.

Após, foi aplicado um questionário à um grupo acessível, de acordo com a disponibilidade dos atores, no total de 6 pessoas que compõe o seguimento da Escola, sendo elas: 2 da direção (diretora e vice-diretora), 2 pais de alunos e 2 professores. O resultado das análises dos questionários aplicados, com duração média de 10 minutos cada, será apresentado com o intuito de identificar se todos os seguimentos que compõe a Escola identificam a gestão participativa no dia-a-dia no ambiente educacional em que trabalham. O questionário, conforme Gil (1999, p.128), pode ser definido “Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

A análise dos dados se deu por meio de análise de conteúdo, categorizando e agrupando de acordo com os objetivos propostos pela pesquisa.

4. Análise dos resultados

Por meio das entrevistas realizadas com a direção da Escola, professores e pais/responsáveis dos alunos disponíveis e com os questionários aplicados nos atores da Instituição, foi possível perceber, através de suas respostas, o que compreendem sobre Gestão Escolar, onde a Instituição trabalha de forma participativa, e entende que esta gestão é a melhor forma de administrar, pois é possível, com a base democrática, ter a percepção da visão outros atores que integram, mesmo que de forma indireta, a organização, e podem contribuir para o crescimento contínuo da Escola, sempre buscando melhorias. Ou seja, os pais/responsáveis dos alunos, por exemplo, percebem que têm voz ativa, e se sentem respeitados e importantes na Escola, pois compreendem que estão inseridos no ambiente democrático, onde sua opinião é significativa e faz a diferença para a formação do seu filho e da própria Instituição Escolar.

Conforme Francisco (2006, p.17):

Sabe-se que escolas são organizações onde predomina uma interação entre as pessoas para a promoção da formação humana. A instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas que a diferenciam das empresas do setor privado. A reunião de pessoas dentro da Unidade Escolar interage entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, para alcançar objetivos educacionais.

Assim, o comprometimento com a construção para a cidadania e para a autonomia social, a participação e descentralização para tomada de decisão relacionada às melhorias do ambiente escolar e da comunidade que a cerca, os objetivos e metas propostos pelo projeto político pedagógico da instituição a serem atingidos e a necessidade de moldar-se às políticas públicas educacionais, fazem da gestão escolar um desafio para a equipe gestora.

Para isto não só a formação acadêmica do gestor é importante, conforme Masseto (2009, p.17):

A formação de profissionais atualmente se pensa para além de sua formação específica. Espera-se que continue pesquisando, participe de congressos com trabalhos próprios, esteja atento aos avanços da tecnologia e seus novos instrumentos, desenvolva capacidade de gerência em diversas circunstâncias e diferentes níveis, saiba trabalhar em equipe, inclusive com colegas de especialidade diferente da sua e mesmo com profissionais de outras áreas de conhecimento que não a sua.

A seguir é possível identificar alguns depoimentos dos entrevistados e dos atores que responderam ao questionário sobre o que entendem de gestão participativa e de que forma este modelo de gestão pode auxiliar e otimizar a qualidade do trabalho e a relação entre a comunidade escolar.

- “É preciso conscientizar da importância da contribuição de cada um participar da comunidade escolar.” (Professor da Escola);
- “Entendo que gestão participativa é inclusiva com demais colegas e comunidade, onde todos nós somos ouvidos e isso é levado em consideração nas decisões que a gestão da Escola vai tomar”. (Professora da Escola);
- “Procuro saber com a coordenação e direção da Escola como está o desenvolvimento não só do meu filho, mas de toda turma que ele pertence.” (Pai de aluno da Escola);
- “Fico bastante feliz por ter a liberdade de dar sugestões de melhoria para a Escola para um desempenho melhor do meu filho e para sua educação. Percebo que sou sempre ouvida pela gestão da Escola.” (Mãe de aluno da Escola);
- “É necessário convocar reuniões mensais com os professores, conselho escolar, pais e funcionários da Escola para manter a transparência das informações e possibilitar a interação destes atores com a gestão da Escola.” (Direção da Escola).

Com isto, após todo o levantamento das entrevistas realizadas com a equipe gestora disponível, foi possível perceber de fato que ser gestor escolar na contemporaneidade é estar totalmente empenhado para atender as necessidades sociais. E isto é possível vinculado com a formação dos sujeitos atores da instituição. Ou seja, é ter conhecimentos de diversas áreas das ciências humanas, sociais e educacionais, e ter a visão de que a educação e a formação se alargam de forma que afeta toda comunidade que compõe a Escola.

4.1 Caracterização da escola

A Escola Municipal Mundo Esperança foi fundada em 1989, em convênio com o Movimento Católico do Canadá – Mundo Esperança – que ajuda os países em desenvolvimento

como o Brasil. Sua fundação se deve à luta de irmã Irene e da professora Maria do Carmo Alexandre, ambas do movimento canadense.

O surgimento da escola se deu em termos de convênio com a Prefeitura do Recife. O local foi escolhido, pois na comunidade não havia nenhuma escola que atendesse à inserção escolar das crianças, cuja situação econômica é de baixa renda, com moradias carentes, pais e mães desempregadas. Apesar dos programas oferecidos, ainda é possível encontrar crianças nas ruas. Ou seja, a situação em torno da comunidade continua bastante precária.

A Escola Municipal está inserida no corpo orgânico de ensino da Rede Municipal do Recife, encontrando-se localizada no bairro Sítio dos Pintos. As modalidades e os níveis de ensino oferecidos compreendem a Educação Infantil e o Ensino Fundamental de 09 (nove) anos, sendo que no Fundamental funcionam apenas as séries iniciais até o 5º ano.

A escola funciona em 02 (dois) turnos diários, sendo o turno da manhã das 7h30 às 11h40 e à tarde das 13h30 às 17h40. Atualmente, a escola atende o total de 209 alunos. Desse total, 45 correspondem aos alunos da Educação Infantil e os outros 164 pertencem ao Ensino Fundamental I.

No aspecto de recursos tecnológicos, a escola dispõe dos seguintes materiais: 02 (dois) amplificadores de som, tendo apenas um funcionando em boas condições; 01 (uma) impressora; 03 (três) aparelhos de televisão; 03 (três) aparelhos de DVD, 03 (três) aparelhos de som portáteis; 04 (quatro) computadores, 06 (seis) notebooks, 02 (dois) estabilizadores, 04 (quatro) teclados, 04 (quatro) mouses, 09 (nove) condicionadores de ar; dois (02) condicionadores de ar SPLIT ainda sem instalar; 21 ventiladores; materiais do Projeto LEGO, um DATA SHOW, 01 (UM) microfone sem fio que está sem funcionar, 02 (dois) microfones com fio e 04 (quatro) mesas interativas (POSITIVO).

No que diz respeito a parte financeira, a unidade recebe recursos financeiros de caráter municipal e federal, cujos valores são utilizados para aquisição de bens de custeio e de capital. Tais bens são elencados e eleitos de acordo com as prioridades mais urgentes pelo Conselho Escolar visando a efetiva aplicação dos recursos em benefício da escola.

Um importante veículo de trabalho e manutenção das atividades na escola de forma eficaz vem a ser a presença do quadro de profissionais. A escola conta com: funcionários efetivos e estagiários e funcionários terceirizados, distribuídos em diversas funções diárias.

Quanto aos aspectos administrativos, a assistente de direção acompanhada da equipe de estagiárias administrativas consegue organizar todas as documentações dos estudantes, uso da SEME WEB, Censo Escolar e toda a parte burocrática exigida pela Secretaria de Educação. A frequência dos benefícios do Bolsa Família e do Bolsa Escola é realizada em articulação com o “PROJETO VOLTEI”, onde todo o funcionamento do Projeto é exposto na reunião com os pais. O Diário online, que também é um recurso de monitoramento e administração utilizado pela escola, também é acompanhado pela equipe administrativa e pedagógica.

Vale ressaltar que se trata de uma comunidade onde há violência de todos os tipos, onde para os alunos se tornou uma situação corriqueira em suas vidas e sem deixar de mencionar que há no entorno da escola a comercialização de drogas lícitas e ilícitas. Contudo, este tem sido alvo de constantes discussões entre a comunidade escolar em busca de soluções com o intuito de minimizar estas situações. Desta maneira, o desafio da equipe gestora foi sempre o de construir uma marca positiva na trajetória da escola. E isto deverá se concretizar com base no projeto de gestão democrática, buscando sempre ouvir e atender às necessidades da comunidade.

4.2 Principais atividades desenvolvidas na escola e principais decisões tomadas em cada atividade

Visando mapear e entender os mecanismos de participação na Escola e apontar as principais decisões programadas tomadas pela gestão, foi possível, após pesquisa realizada no

interior da instituição e com o auxílio da direção da organização, identificar como principais atividades desenvolvidas:

1. Reuniões bimestrais com os pais e com o conselho escolar;
2. Reuniões pedagógicas bimestrais com os professores;
3. “PROJETO VOLTEI”, que tem por finalidade a chamada individual e mensal dos pais dos alunos faltosos;
4. Observação diária da frequência escolar do Diário de Classe Online, que é um recurso de visualização, onde a gestão pode justificar e acompanhar as faltas dos alunos.

Dentro de cada atividade desenvolvida pela direção da escola, foi possível identificar as principais decisões tomadas em cada função, conforme descrito abaixo:

1. As reuniões bimestrais com os pais têm por finalidade aproximá-los das atividades escolares dos filhos, para que os eles possam acompanhar todo o desenvolvimento no ambiente escolar. Já o conselho escolar é deliberativo, onde são discutidas ações: administrativas pedagógicas e financeiras;
2. Estas reuniões do conselho pedagógico com os professores visa o planejamento de todos os projetos desenvolvidos dentro do ambiente escolar, que discute a situação do desempenho dos alunos, realizando os encaminhamentos para melhora dos resultados das aprendizagens;
3. O “PROJETO VOLTEI” é articulado com a secretaria de educação da cidade do Recife, e tem como objetivo principal erradicar o índice de evasão escolar;
4. O Diário de Classe Online tem por objetivo inicial acompanhar a frequência escolar de todos os estudantes da unidade educacional, visando se aproximar mais das famílias desses alunos com percentual de frequência baixo.

Com base nas entrevistas realizadas e questionários aplicados com os atores da escola: pais/responsáveis de alunos, professores e direção, ficou evidente que todos estes entendem que a gestão da Escola funciona de forma altamente participativa, onde é feita a questão do envolvimento de todos os segmentos necessários nas devidas decisões, a fim de contribuir para o crescimento coletivo e construção de um ambiente confortável, seguro e com informações de forma transparente para todos.

4.3 Mapeamento do fluxo informacional do “PROJETO VOLTEI”

Com base nas análises das principais atividades desenvolvidas na escola pela direção, foi escolhido o "PROJETO VOLTEI", por ser uma prática que envolve diretamente os seguimentos da Escola: pais/responsáveis de alunos, professores, direção e, por fim, Conselho Tutelar.

O “PROJETO VOLTEI”– Verificação Oficial Limitadora das Taxas de Evasão e Infrequência, tem como respaldo legal os arts. 205 e 227 da Constituição Federal; art. 56 do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei No. 8.069/90); inciso III do art.12; 13 da LDBN (Lei No. 9.394/96); Termo de Compromisso para Implementação do Projeto VOLTEI no Município do Recife e anexo o Regulamento do Projeto VOLTEI; ambos assinados em 2003 pela Secretaria de Educação com o Ministério Público; Instrução Normativa No. 01/2007 da SEEL; Roteiro Sumário de Aplicação do VOLTEI; e mais recente, o anexo I que trata do Termo de Compromisso da Gestão Escolar Compartilhada; cláusula terceira – Das Atribuições da Equipe Gestora, - inciso XI que diz: “Acompanhar diariamente a frequência dos estudantes, executando o Projeto de Verificação Oficial Limitadora das Taxas de Evasão e Infrequência (VOLTEI) na Unidade Escolar”, da Lei Municipal nº 17.648 de 01/11/2010.

O Projeto é aplicado, acompanhado e documentado pelas Regionais/UGR (Unidade de Gestão de Recife) nas Escolas, através de fichas próprias, cujas cópias contendo informações

são enviadas à UGR e aos Conselhos Tutelares através de procedimentos formais adequados. Essas informações, por sua vez, são repassadas pela UGR às 32o/33o Promotorias de Justiça de Defesa da Infância e Juventude do Ministério Público que acompanha o processo do “PROJETO VOLTEI”.

O “PROJETO VOLTEI” deve ser aplicado durante todo o ano letivo e acompanhado durante todo o processo de controle das situações de infrequência, bem como os procedimentos junto às famílias e acionamento dos Conselhos Tutelares de forma permanente nos casos de não se obter sucesso no retorno dos alunos infrequentes. O Relatório final anual, em forma de síntese dos dados levantados, é remetido ao Conselho Municipal de Educação e Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, bem como ao Conselho Municipal de Educação do Recife.

O “PROJETO VOLTEI” está diretamente ligado a entrega do benefício Bolsa Família e Bolsa Escola do governo Federal e Municipal. Assim, é necessário que o aluno tenha mais de 85% de frequência escolar para ser apto ao benefício. Caso ele não atinja este percentual, o benefício é suspenso.

Para que o projeto tenha sucesso na sua execução, faz-se necessário estabelecer estratégias de operacionalização do projeto. Assim, atendendo as recomendações do Ministério Público e segundo a Instrução Normativa No 01/2007 – SEEL, que estabelece orientação para o cumprimento do “PROJETO VOLTEI”, as unidades educacionais envolvidas com a sua operacionalização devem seguir o seguinte fluxo:

1. Monitorar os dados referentes ao controle da infrequência do estudante através dos registros dos Diários de Classe e da Ficha de Acompanhamento Por Turma;
2. No início do ano letivo, definir um funcionário por turno, para acompanhar o “PROJETO VOLTEI”, comunicando, no mês de janeiro, a UGR, através de ofício, o nome das pessoas e suas respectivas funções e horário de trabalho;
3. Cabe aos professores preencher a Ficha de Acompanhamento por Turma, apontando os estudantes com 05 (cinco) faltas consecutivas ou alternadas no período de um mês, mencionando apenas o nome dos estudantes que não apresentaram justificativas para as faltas;
4. Os alunos que tiveram as faltas justificadas, devem entrar no quantitativo de alunos atendidos, e que apresentaram atestados médicos, mas não deve ser encaminhado ao Conselho Tutelar e/ou a Escola que Protege desde que não se mantenha faltoso;
5. Ao recolher as Fichas de Acompanhamento Por Turma, o responsável pelo projeto entrará em contato com o pai/responsável para prestar esclarecimento sobre as faltas, comunicando-lhe que o estudante tem o prazo máximo de 01 (uma) semana para retorno às aulas;
6. A Equipe Gestora deve mobilizar todos os recursos para manter o contato com a família, inclusive a visita domiciliar;
7. Caso o pai/responsável não compareça à escola para justificar as faltas, a escola deve encaminhar, através de ofício, 02 (duas) vias da Ficha de Verificação Individual ao Conselho Tutelar, para as devidas providências;
8. A pessoa responsável deve recolher mensalmente a Ficha de Acompanhamento por turma e sintetizar as informações na Ficha de Síntese da Escola;
9. Após notificação à família, caso o estudante não retorne dentro do prazo estabelecido, o responsável pelo projeto deverá também preencher a Ficha de Verificação Individual 2 (duas) vias e encaminhar através de ofício ao Conselho Tutelar para as devidas providências;
10. A equipe gestora deve, até o dia 10 do mês subsequente ao período vencido, encaminhar à UGR a Ficha de Síntese da Escola;

11. A equipe gestora, em conjunto com a pessoa responsável, deve viabilizar o arquivo de todas as fichas e ofícios encaminhados ao Conselho Tutelar ou Escola que protege, mantendo contato com o Conselho Tutelar para saber os encaminhamentos tomados;
12. Os casos encaminhados ao Conselho Tutelar devem corresponder à jurisdição do endereço do estudante e não da escola;
13. Por fim, as fichas de Síntese da Escola e de Encaminhamento ao Conselho Tutelar enviadas a UGR, devem ser assinadas apenas pela Equipe Gestora.

Em seguida pode ser representado através da representação gráfica a modelagem do processo do “PROJETO VOLTEI”, para melhor compreensão do leitor:

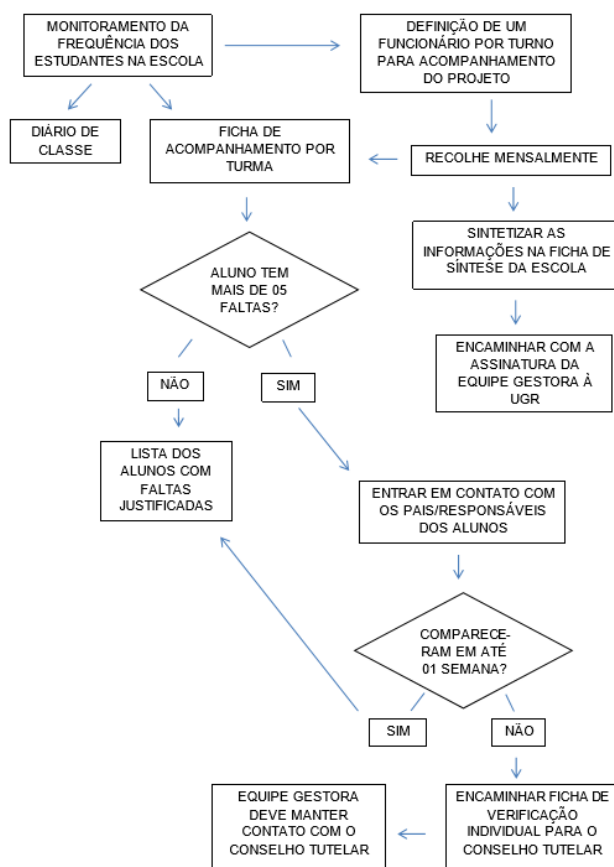


Figura 1 – Modelagem do processo do “PROJETO VOLTEI”.
Fonte – A autora.

Desta maneira, é possível entender que o Projeto VOLTEI é articulado com a finalidade de manter o aluno na escola e com o propósito de oferecer a base de ensino escolar necessária para o seu crescimento. Identifica-se também que este projeto envolve todos os seguimentos da escola, contribuindo para o enriquecimento da gestão participativa, pois todos, inclusive os pais/responsáveis dos alunos, têm voz e liberdade para opinar sobre a educação de seus filhos, bem como a Escola, de forma direta, tem a chance de ser flexível dependendo de cada situação apresentada, possibilitando que o aluno não perca o benefício, pois se entende que muitas famílias precisam deste provento para sobreviver.

5. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi analisar a gestão participativa no ambiente educacional por meio do processo de tomada de decisão a partir dos fluxos informacionais em uma instituição de ensino fundamental de Recife/PE. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma Escola Municipal da cidade do Recife/PE.

Com base nos dados coletados por meio de observações, documentos, entrevistas, no referencial teórico e nos dados apresentados e analisados na seção anterior, apresenta-se as conclusões ordenadas, para em seguida apresentar-se as conclusões gerais e recomendações para estudos futuros.

Buscando identificar o entendimento de gestão participativa pelos atores pesquisados, foi possível perceber a necessidade e importância de uma gestão participativa organizada e de qualidade no âmbito educacional, todos os segmentos que integram a instituição têm acesso às informações de forma transparente. Porém, mais do que isso, é preciso que todos esses atores que integram a instituição, de forma direta ou indireta, compreendam e acreditem na importância da sua participação.

Buscando mapear os mecanismos de participação na escola, foram identificadas as principais decisões tomadas pela gestão da Escola e como, para serem executadas, elas precisam do envolvimento, cooperação comunicação e presença dos principais atores envolvidos em cada atividade. Assim, através da estrutura de gestão participativa que, desde os professores aos pais dos alunos, todos se sentem significativos e com voz ativa, buscando sempre a melhoria do coletivo.

Visando identificar as decisões programadas tomadas pela direção da escola pelos atores sociais (alunos, professores, pais e direção), e através das entrevistas realizadas com os atores da Escola, foi verificado que até mesmo nas decisões programadas, todos os segmentos que compõem a Escola têm ciência de todo processo a ser seguido, onde a comunicação é imprescindível e protocolada através de documentos.

Seguindo, ao mapear o fluxo informacional da decisão escolhida para análise, com a análise mais aprofundada do “PROJETO VOLTEI”, foi perceptível o envolvimento de todos os componentes da Escola, de forma direta e indireta: alunos, professores, direção, pais/responsáveis dos alunos e Secretaria de Educação/Conselho Tutelar. Por se tratar de um projeto que influencia no benefício oferecido pelo governo, a escola se torna mais flexível, buscando diversas alternativas de manter o vínculo do aluno com a instituição, e, mais do que isso, de trazer os pais/responsáveis dos alunos para a realidade escolar, onde eles possam acompanhar a vivência dos seus filhos na caminhada educativa, o que se torna de extrema importância para a gestão.

Por fim, ao verificar pela perspectiva dos atores envolvidos no processo (alunos, professores, pais e direção) como a gestão participativa beneficia a tomada de decisão por parte da direção, conclui-se que é possível manter uma gestão participativa num ambiente escolar de forma inteiramente organizada, onde todos os segmentos que integram a instituição percebem que fazem a diferença e que podem ser ouvidos, onde suas opiniões e visões sobre a qualidade de ensino são bem vindas para agregar valor à gestão da Escola, visando um bom funcionamento e uma excelente qualidade de vida profissional para todos.

Mesmo diante das limitações para a pesquisa de campo, como: tempo, disponibilidade dos atores entrevistados e difícil acesso à Escola, devido à localização, foi possível perceber que a Escola estudada incentiva sem mensurar esforços o envolvimento de todos os segmentos à participação nas decisões, onde, mesmo que eles não possam influenciar de forma direta, que esses atores possam ter a liberdade de dar opiniões e serem ouvidos pela gestão (direção e vice-direção) que está cotidianamente no ambiente educacional.

Desta forma, é interessante a sugestão de trabalhos posteriores na área de gestão escolar, pois traz uma realidade, por vezes, pouco conhecida para a área das ciências da gestão, uma vez

que a área de educação é bastante enraizada bem mais com a área pedagógica. Assim, é possível identificar que os mecanismos de gestão, uma vez que aplicados com qualidade, comprometimento, dedicação, estudo e, acima de tudo, participação, são imprescindíveis para um bom andamento de uma organização.

Referências

- ARAÚJO, Andréia. Um pacto pela qualidade da Educação. Revista Linha Direta.p.56. Fev/2008.
- BRASIL, MEC. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília. MEC, 1996.
- CASTELLS, M. O espaço de fluxos. In: _____. A sociedade em rede. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001. v. 1. Cap. 6. p. 467-521.
- ANDRADE, Maria Eugênia Albino; OLIVEIRA, Marlene de Oliveira. A Ciência da Informação no Brasil. In: OLIVEIRA, Marlene de. Ciência da Informação e Biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. p. 45-60.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001. 316p.
- DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.64-69.
- DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In FERREIRA, Naura Syria Carapeto et. al. Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- FRANCISCO, Iraci José. A atuação do Diretor de Escola Pública: Determinações Administrativas e Pedagógicas do Cotidiano Escolar. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 2006, disponível em [http://dominiopublico.mec.gov.br/pesquisa/ DetalheObraForm.do? select_action&co_obra=34429]. Acesso em 15/02/2012.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOPPEN, N. (1992). Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informação. Caderno de Administração Geral Programa de Eficácia Gerencial, Porto Alegre.
- LIBÂNEO, José Carlos. A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.
- LÜCK, H. et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- LÜCK, Heloísa. Apresentação. In: LUCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, Brasília, v.17, n.72, p.7-10, fev./jun., 2000.
- LÜCK, Heloísa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.
- MARCH, J. G.; SIMON, H.A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.
- MARQUES, Mário Osório. "Projeto pedagógico: A marca da escola". In: Revista Educação e Contexto. Projeto pedagógico e identidade da escola no 18. Ijuí, Unijuí, abr./jun. 1990.
- MASETTO, Marcos Tarciso. Competências Pedagógicas do Professor Universitário. São Paulo: Sammus, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis:Vozes, 2001.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 13, n. 2, 2003.

PARO V. H. *Gestão Democrática da Escola Pública*. 8ª Ed. São Paulo: Editora Cortez, 1991.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. *Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional*. In: VALENTIM, M.L. (Org.). *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis, 2002. Cap.1. p. 9-23.

TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 344p.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Ambientes e fluxos de informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p

VALERIEN, J. *Gestão da escola fundamental*. 2ª ed., São Paulo: Cortez/ UNESCO / MEC, 1993.

VASCONCELOS, Celso S. *Planejamento: Projeto de Ensino aprendizagem e político pedagógico*, São Paulo, Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma. P. A. *Projeto Político – Pedagógico da Escola: uma construção possível*. Campinas – SP: Papirus, 2001.