

**FACULDADE DE**  
**Licenciatura em Organização**



**EDUCAÇÃO**  
**e Gestão da Educação**

## **Monografia**

Práticas de gestão inerentes à gestão da informação. Caso de estudo: Escola Primária Completa 16 de Junho, Cidade de Maputo

Graciete Ernesto Mondlane Rafael

**Maputo, Junho de 2017**



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Práticas de gestão inerentes à gestão da informação. Caso de estudo: Escola Primária Completa 16 de Junho, Cidade de Maputo

Graciete Ernesto Mondlane Rafael

**Supervisor:**

Mestre Aires Z. Bonifácio. Mombassa

**Maputo, Junho de 2017**

**DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE**

Eu, Graciete Ernesto Mondlane Rafael, estudante da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, inscrito sob o número 20115787, declaro por minha honra que a monografia que submeto para a conclusão do nível de licenciatura é da minha autoria, estando todas as fontes consultadas e devidamente identificadas ao longo do texto. Esta monografia constitui um requisito para à obtenção de grau de Licenciatura na Universidade Eduardo Mondlane.

**Maputo, Junho de 2017**

---

(Graciete Ernesto Mondlane Rafael)

## **DEDICATÓRIA**

Aos Meus Pais e ao meu Grande Deus, que me deu a vida e todos apoios necessários para a minha formação.

*“O mais importante na vida não é a situação em que estamos, mas a direcção para a qual nos movemos”.*

in Augusto Curry.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço à Deus, por me ter dado a vida sabedoria e coragem de enfrentar os momentos mais complicados desta longa caminhada. De igual modo, endereço os meus agradecimentos à Direcção da EPC 16 de Junho, por me ter proporcionado a ocasião de continuar os meus estudos no curso de licenciatura de Organização e Gestão de Educação (OGED).

Os meus agradecimentos são extensivos de igual modo aos docentes da Faculdade de Educação da UEM bem como a todos aqueles que fizeram parte do meu percurso estudantil, cujos ensinamentos recebidos e trocados durante as sessões enriqueceram a minha “enciclopédia” académica e científica.

A destacar, de forma particular, o meu supervisor, Mestre Aires Mombassa, pela disponibilidade e seriedade que demonstrou durante a realização desta monografia, de forma sábia, e incansável orientou-me no decurso do trabalho.

Aos professores, líderes escolares, entre outros, onde efectuei a recolha de dados vai a minha sincera gratidão. Aos meus colegas da turma do ano 2011-2015, dentre eles a destacar a LisiGuetse, Nelson Cumbe, Sónia Gastene, Declerque Milissão e Fenias Zimba, meus colegas do grupo de estudo que juntos partilhámos sempre os momentos mais altos da carreira estudantil.

À minha família, especialmente ao meu, esposo Ângelo Luís Rafael, as minhas filhas Gláucia Grace Rafael, Abigail Ângelo Rafael e Angelique Alliya Ângelo, que ao longo dos quatro anos suportaram com paciência o findar do percurso que levou a elaboração deste trabalho cuja produção lhes roubou a minha presença; a minha atenção e dedicação por eles uma palavra: amo-vos muito.

Ao meu pastor Dr. Luis Betuel Maposse e Sua esposa Saquina Maposse que de forma incansável me suportaram em oração ao longo de todo percurso da minha formação e ao Pastor Salvador Nhamucho que sempre me deu força e coragem para que eu continuasse com os estudos.

Aos meus estimados pais ainda em vida, irmãos e demais familiares que, de forma singela, souberam acompanhar-me ao longo de todo este processo também vai a minha eterna gratidão.

Agradeço, igualmente, a minha prima Lina Sandra sempre foi indispensável nos momentos cruciais me dando força usando seus recursos para que eu tivesse material de estudo para a conclusão deste nível. À todos os que não foram aqui mencionados mas que de uma ou de outra forma deram o seu contributo para a realização deste trabalho expresso o meu muito Obrigado.

**À todos, muito obrigado!**

## **ÍNDICE**

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problematização da pesquisa.....	3
1.2.1. Objectivo geral:.....	6
1.3. Perguntas de pesquisa.....	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA.....	1
2. Discussão de Conceitos-chave: Gestão, Gestão de Informação e cultura.....	8

2.1.4. O significado da cultura de partilha de informação Vs e práticas de gestão e tecnologias de informação.....	8
2.1.4.1. Práticas de gestão e tecnologias de informação.....	12
2.3. A TICs como suporte para a gestão da informação.....	15
2.4. A gestão de informação no contexto da educação Vs Sistema de informação.....	16
2.4.1. Papel dos Gestores escolares na Gestão de informação.....	20
2.4.2. Estratégia para gestão de Informação na Escola.....	21
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	24
3.1. Descrição do local de estudo: EPC 16 de Junho.....	24
3.2. Abordagem da pesquisa.....	25
3.3. Natureza do estudo.....	25
3.4. População e amostra do estudo.....	26
3.4.1. População.....	26
3.4.2. Amostra.....	26
2.5. Caracterização da amostragem.....	27
3.6. Instrumentos e técnicas de recolha de dados.....	27
3.7. Tratamento e análise de dados.....	28
3.8. Questões éticas.....	28
3.9. Limitações da pesquisa.....	29
CAPÍTULO IV: ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	30
4.1. Resultado da entrevista aplicada aos gestores (G1 e G2) da escola.....	30
4.2. Resultados do questionário aplicado aos professores da escola.....	32
4.3. Considerações finais referentes aos resultados do estudo.....	38
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

APÊNDICES .....	44
Apêndice 1: anexo referente à entrevista aplicada aos gestores da escola.....	45
Apêndice 2: Anexo referente ao questionário aplicado aos Professores da EPC 16 de Junho.....	46
Apêndice 3 referente a grelha de resposta dos gestores da EPC 16 de Junho.....	49
Apêndice 4: referente ao organigrama da EPC 16 de Junho.....	50
ANEXOS.....	
.....	51

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS



EPC:	Escola Primária Completa
FACED	Faculdade de educação
MINEDH:	Ministério de Educação e Desenvolvimento Humano
OGED:	Organização e Gestão de Educação
PEE	Plano Estratégico da Educação
TICs	Tenologias de Informação e Comunicação
UEM:	Universidade Eduardo Mondlane

## **ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS**

### **Tabelas:**

Tabela nº 3.1.1. Tabela referente à descrição do local da EPC 16 de Junho.....	23
Tabela nº 3.4.2. Tabela referente à amostra do estudo.....	25

Tabela 4.2.1.1: referente ao nível de interesse da direcção quanto a promoção e disseminação da informação.....30

Tabela 4.2.1.2: referente ao nível de interesse dos professores no que refere as informações divulgadas no dia-a-dia pela escola.....31

### **Figuras:**

Figura 4.2.1.1. referente ao nível de frequência na divulgação da informação.....31

Figura 4.2.2.2. referente às actividades desenvolvidas pela direcção da escola para garantir que os membros da organização tenham acesso à informação.....32

Figura 4.2.2.3. referente aos principais instrumentos utilizados para permitir a disseminação da informação aos professores.....33

Figura 4.2.3.1: referente às acções que consideram eficazes para a promoção e disseminação da informação na escola.....34

Figura 4.2.3.1: referente às estratégias desenvolvidas pela escola para melhorar o nível de informação.....35

## **RESUMO**

A gestão da informação constitui uma estratégia ou prática eficaz pela qual os membros tomam conhecimento quer das actividades do dia-a-dia, quer dos objectivos e missão que definem a escola. Nessas organizações escolares, os gestores escolares desempenham um papel relevante na promoção e disseminação dessa informação.

Com a pesquisa pretende-se analisar as práticas da gestão organizacional orientadas para gerir a informação na EPC 16 de Junho, no que se refere aos seguintes aspectos: nível de utilização dos mecanismos de gestão da informação e estratégia de disseminação da informação. Para tal utiliza a amostragem não probabilística por conveniência.

Assim, a pesquisa constatou que ao nível dessa escola nível de interesse dos gestores da escola e dos professores relativamente ao acesso à informação considera-se aceitável ou bom. Este indicador é justificado pelo facto de se verificar que as actividades realizadas ou desenvolvidas para garantir o acesso à informação passam por expor a informação nos sectores das presenças, a passagem de sala em sala, a convocação de reunião com os membros da escola para a divulgação da informação, a disponibilização de documentos e leituras do regulamento final do mês.

São também realizadas acções de planificação das actividades da área pedagógica e do sector administrativo para veicular o fluxo e acesso à informação, tendo como principais meios ou instrumentos a utilização de estatuto geral dos funcionários e agentes do estado, regulamento interno e de avaliação, circulares, o plano curricular para o ensino básico e o boletim da República.

Diante dessas constatações, sugere-se que desenvolvam outras acções como a inclusão do conselho de escola na promoção e divulgação das informações, a necessidade de difusão da informação aos demais professores, incluindo o pessoal não docente, a disponibilização das informações parapara todos e em tempo útil e considerar a relevâncias das informações vindas do meio exterior à escola.

**Palavras-chaves:** Gestão da Informação, Gestão escolar, Gestão organizacional e escolar.

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

O processo de gestão da informação incorre várias técnicas, ou seja, o desenvolvimento das práticas admite a inclusão de várias estratégias na perspectiva de a mesma abranger toda instituição.

Na afirmação de Molina (2010), no processo das práticas de gestão da informação, não se pode assumir uma única postura, sendo necessário a adopção de diversos mecanismos, que vão desde a partilha da informação ao arquivamento dessa informação, no sentido de evitar perdas.

Há ainda necessidade de adoptar tais estratégias, pois a informação é importante no processo de tomada de decisão. Por exemplo, para a aprovação de alunos tem que ter arquivado as notas sendo que, se adoptar uma única estratégia de arquivamento da informação, há mais possibilidade de perdê-la e, conseqüentemente, haverá dificuldade de tomar decisões.

Como motivação do estudo partimos do pressuposto de compreender como as organizações escolares têm-se posicionado em relação à gestão da informação, no sentido, de analisar as práticas em vigor dentro dessas organizações.

Esta acção ou prática, situa-se dentro da conjuntura mundial em relação ao nível da gestão da informação, onde em outros contextos usam-se várias ferramentas para desconcentrar a informação, ou seja, para garantir que a informação chegue no destino de forma eficaz e eficiente.

É neste contexto que se desenvolve o presente trabalho com o tema “*Práticas de gestão inerentes à gestão da informação. Caso de estudo: Escola Primária Completa 16 de Junho, Cidade de Maputo*”.

Com o trabalho pretende-se analisar as práticas da gestão organizacional orientadas para gerir a informação na EPC 16 de Junho, no que se refere à promoção dos mecanismos e estratégias da gestão da informação.

Para o efeito, apresentam-se cinco (5) capítulos, a saber: O capítulo I, diz respeito a introdução - no qual constam a contextualização do problema da pesquisa, os objectivos da pesquisa, as perguntas da pesquisa e a justificativa.

O capítulo II é reservado à revisão de literatura que traz algumas abordagens teóricas que sustentam o nosso estudo.

O capítulo III apresenta a metodologia usada para a realização do trabalho. No IV capítulo faz-se a apresentação e análise dos dados recolhidos na escola. Finalmente, o capítulo V que é reservado às conclusões e possíveis recomendações.

### **1.1. Problematização da pesquisa**

Pela análise teórica e conceptual que realizámos sobre as práticas de gestão inerentes à gestão da informação na escola, notámos que a partilha de informação ao nível das instituições ainda constitui um desafio.

Alguns estudos têm destacado que as instituições que não partilham informações só podem ver a curto prazo os seus objectivos a não serem concretizados, muitas as vezes esta gestão pode estar relacionada com a centralização dos mecanismos de gestão de informação bem como da fraca capacidade técnica dos funcionários na adopção de estratégias eficazes para fazer com que a informação chegue á todos os profissionais da organização. Outra questão que se destaca no âmbito da gestão de informação é a insuficiência de suporte tecnológico para fazer com que a informação chegue em menos tempo. Por exemplo, algumas escolas continuam não dando importância à partilha dos elementos que definem ou orientam a escola ou ainda que constituem o pilar da existência da escola (como visão, missão e valores), o que demonstra que o processo de gestão da informação nessas instituições de ensino é deficitário, ou seja, não há cultura de partilha de informação entre os colaboradores ao nível da escola que permita ou possibilite a execução ou desenvolvimento das actividades de forma eficaz.

Sobre este assunto, refere Molina (2010), que quanto mais o colaborador dispor de informação e consequentemente de conhecimento, maior é a possibilidade deste profissional se consolidar na sua carreira, estabelecendo desse modo parcerias, que no final ajudem no desenvolvimento do conhecimento.

No contexto da EPC 16 de Junho a informação é gerida de forma deficitária o que constitui um paradoxo, tendo em conta as realidades e os padrões de gestão de informação actuais.

Ainda na óptica do mesmo autor, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) orientadas para a gestão da informação e do conhecimento, refere a evolução do mundo, o que exige várias estratégias de adequação, sendo uma delas a disponibilização perante os colaboradores no desenvolvimento das suas actividades diárias, sendo necessário a gestão de informação de forma eficiente, por forma a propiciar o acesso e a recuperação de dados de informação de forma consistente e ainda o processo de utilização seja transformada em conhecimento e em vantagem competitiva.

Nesse horizonte, torna-se relevante gerir a informação no sentido de facultar o desenvolvimento pessoal como institucional, de modo que estas instituições se tornem mais dinâmicas e se adequem à realidade actual.

Entretanto, por forma a materializar o que anteriormente foi citado, desenvolvemos, um estudo piloto aquando das actividades desenvolvidas no decorrer do curso de Organização e Gestão da Educação<sup>1</sup>, foi possível perceber que em algumas escolas públicas a gestão protagonizada pelos gestores escolares tem sido deficitária no que concerne a maneira como tratam a informação. De forma mais detalhada, foi difícil aos professores da presente escola responder qual é a visão, missão, valores da escola, regulamento da escola<sup>2</sup>.

À este facto, se associa a falta de informação por parte dos professores (alguns dos quais em formação superior), estes afirmam que pós a conclusão do nível de licenciatura ou qualquer outro nível, deparam-se com dificuldades relacionadas aos processos ou mecanismos para a promoção, progressão e mudança de carreira, o que revela ineficácia na gestão e partilha de informação ao nível da escola.

Isto verifica-se porque estes professores não estão informados, ao longo do curso que devem submeter o pedido para a continuação de estudo que lhes dá direito ao cabimento orçamental para mudança de carreira, e pagamento de subsídio técnico por conclusão de nível.

À esta questão, liga-se também a existência de professores com mais de 10 anos de serviço que não dispõem de nomeação definitiva, o que interfere para a mudança de carreira ou outro tipo de promoção.

Tendo em conta a questão acima, pode-se inferir que em parte os professores revestem-se de alguma culpa, já que estes deveriam preocupar-se em buscar informações que lhes diz respeito, mas por outro lado compreendemos que os gestores das escolas provavelmente não dominam alguns procedimentos e/ou técnicas para a gestão de informação.

---

<sup>1</sup>Aquando das actividades curriculares, desenvolveu-se um estudo parcial em algumas escolas da Cidade de Maputo, com destaque para a escola em estudo.

<sup>2</sup>Estes elementos constituem dimensões úteis no processo de gestão de informação escolar, uma vez que influenciam na identificação dos colaboradores em relação à organização. Ainda, os aspectos acima constituem uma das dimensões da gestão da informação, que relaciona-se mais com a cultura da escola, no qual os gestores têm o papel de partilhar aos seus colaboradores.

Neste sentido, com vista a situar este fenómeno dentro da pesquisa, surge a seguinte pergunta da pesquisa científica:

- *Quais as práticas de gestão organizacionais orientadas para gerir a informação na EPC 16 de Junho?*



## **1.2. Objectivos da pesquisa**

### **1.2.1. Objectivo geral:**

- Analisar as práticas da gestão organizacional orientadas para gerir a informação na EPC 16 de Junho, no que se refere aos seguintes aspectos:
  1. nível de utilização dos mecanismos de gestão da informação.
  2. estratégia de disseminação da informação.

### **1.2.2. Objectivos específicos:**

- Identificar as práticas de gestão adoptadas pela escola para o desenvolvimento da cultura de partilha de informação;
- Comparar o nível de valorização dos gestores e dos professores em relação a utilização dos mecanismos de gestão de informação usados pela escola para partilha de informação;
- Descreveras estratégias de gestão que favorecem e/ou dificultam a promoção e desenvolvimento da cultura de inovação no contexto da gestão de informação.

## **1.3. Perguntas de pesquisa**

Com vista a responder esses objectivos específicos, são formuladas as seguintes perguntas de pesquisa.

- 1.** Que práticas de gestão são adoptadas pela escola para o desenvolvimento da cultura de partilha de informação?
- 2.** Qual é o nível de valorização dos gestores em relação aos mecanismos de gestão de informação usados pela escola para partilha de informação?
- 3.** Que estratégias de gestão favorecem e/ou dificultam a promoção e o desenvolvimento da cultura de inovação no contexto da gestão de informação?

#### **1.4. Justificativa**

O interesse pelo tema decorre do facto de a Gestão escolar de um modo geral ter vindo progressivamente a revestir-se de grande interesse na actualidade em Moçambique, num contexto marcado nas duas últimas décadas, por alterações substanciais ao nível da administração e gestão das escolas.

Outro suporte motivacional que determinou a escolha do tema reside, em contribuir, ao nível da escola, para a promoção de um ambiente escolar agradável, no qual os professores participam e realizam as suas actividades nesta área, de tal forma que se sintam envolvidos e comprometidos, não só em relação ao processo de ensino-aprendizagem, como também na vida e gestão da escola.

Assim, o tema é de extrema importância na medida em que permite que os Gestores escolares adoptem novas formas de gerir a escola, gerir os problemas dos professores na organização dos seus processos individuais, como também, permitir que os mesmos trabalhem juntos com os professores, de modo a alcançar com sucesso os objectivos da gestão escolar e melhorar o processo de ensino e aprendizagem de forma a termos um ensino de qualidade.

Para o MINEDH, o estudo permitirá que este órgão elabore programas e políticas de gestão de informação nos estabelecimentos de ensino, de modo que todos os profissionais tenham acesso à informação, quer sobre a sua situação laboral, quer sobre a vida e o funcionamento da escola.

Os professores e outros profissionais da escola precisam de, diariamente, dispor de informações relacionadas às suas acções de modo que desempenhem eficaz e eficientemente as suas actividades.

Do ponto de vista académico, a pesquisa abre espaço para mais reflexões nesta área temática, permitindo assim, que mais pesquisas correlacionadas sejam desenvolvidas procurando abarcar todos os aspectos aqui arrolados.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

O presente capítulo apresenta as definições de alguns conceitos que achamos mais apropriados para o estudo. A apresentação das definições visa essencialmente, clarificar as concepções teóricas fundamentais, que permitam a compreensão das ideias-chave que corporizam esta pesquisa.

Especificamente discutem-se os conceitos de gestão, Informação, Gestão de Informação, teorias de gestão da Informação, papel dos Gestores na Gestão de Informação. Irá se discutir as estratégias para a Gestão de Informação nas Escolas, e sobre a gestão da informação no contexto escolar e, por último, discutiremos sobre a emergência dos estudos de Gestão escolar em Moçambique.

### **2. Discussão de Conceitos-chave: Gestão, Gestão de Informação e cultura**

Considerando o dito acima, o objectivo do presente subtítulo é de discutir sobre os conceitos-chave fazendo alusão aos diversos autores, com finalidade de correlacioná-los em cada termo. Conforme a sequência, em primeiro lugar discutiremos o termo gestão, e em segundo a gestão de informação e cultura.

Ao discutir esses conceitos, procuraremos trazer ou incluir a definição de informação com vista à melhor compreensão.

#### **2.1.1. Gestão**

Como nos referimos, passa-se a discussão sobre o conceito de gestão e no final vamos apresentar a nossa opinião sobre o mesmo conceito.

Assim, na opinião de Motta (1986), a gestão pressupõe um processo de execução como delegação de actividades. Sugere ainda o autor que, a gestão relaciona-se directamente com a política, sendo um processo que lida directamente com as relações de poder, sendo as mesmas delegadas.

Assumimos desde já que, o processo de gestão não vai se assumir taxativamente como sendo central, mas sim, o sentido de divisão de tarefas, onde por exemplo, temos na escola o Director da escola, como gestor principal, posteriormente encontrámos o director adjunto pedagógico,

chefe da secretaria, delegados de disciplina e ademais. Trata-se então de um leque que responde pela gestão da escola, não havendo um único representante.

Para Sousa (2006), discutindo sobre o perfil da gestão escolar no Brasil, olha o processo de gestão no sentido de busca, conquista, conversação e desenvolvimento do processo de socialização no controlo do processo de tomada de decisão que a instituição orientar-se-ia.

Por último Rodriguez (2005), assume o processo de gestão, como estratégias de correlacionar factores como aglutinação, conjugação, coordenação, colaboração, no sentido de atingir os resultados traçados cumprindo desse modo, o papel social.

Entretanto, o processo de gestão assume-se como uma actividade colaborativa, onde se valoriza o processo de descentralização das actividades na perspectiva de se alcançar os objectivos como também os resultados traçados. E na visão da Educação, a mesma descentralização, regista-se uma vez em que através da estrutura da própria escola, nota-se várias dimensões de gestão onde se faz sentir a divisão de tarefas, no sentido de em colaboração alcançar-se com eficiência e eficácia os objectivos traçados.

Nos autores acima, entendemos que, há um termo comum quando se discute sobre gestão, que é a delegação. Com este facto entende-se gestão como divisão de tarefas, onde numa perspectiva organizacional faz-se sentir a departamentalização, isto é, existência de vários sectores na instituição que são geridos de forma descentralizada, como assume Rodriguez. Correlacionando etapas como colaboração, planificação, como também inclusão no processo de tomada de decisão.

Apesar dos termos comuns, nota-se uma divergência onde para Motta a gestão tem carácter de desconcentração, as tarefas não são centradas numa única perspectiva. Já Sousa olha para a gestão como inclusão, tendo em conta todos os colaboradores de uma determinada organização e Rodriguez olha para a gestão de forma complexa, dizendo que a mesma tem carácter de usar elementos colaborativos no processo de todo o corpo estratégico da organização, acreditando que o presente aspecto poderá consolidar os objectivos da empresa.

2.1.2 Informação

Numa primeira fase de forma generalizada, podemos conceituar a informação como o processo de dados, que quando apresentados numa certa perspectiva em um determinado contexto, emite uma certa visão de conhecimento no indivíduo que está acatando a mesma. E a mesma é útil na realização da acção ou ainda no processo de tomada de decisão (Galliers,1987)

Buckland (1995), citado em Jamil (2005), discute a informação no sentido do presente termo ser ambíguo, orientando na perspectiva de processo, conhecimento, coisa ou objecto. Na primeira terminologia do processo encara a informação como algo que é percebido por alguém quando o mesmo recebe a informação. Como conhecimento, o mesmo relaciona-se na perspectiva de a particularidade de alguém ter conhecimento sobre algo, notícia ou mesmo um tema e por último a coisa ou objecto que tem a ver com o processo de dar um atributo a um objecto.

No cruzamento dos dois autores, nota-se então duas perspectivas que divergem, Por exemplo Galliers (1987), olha a informação na perspectiva de constituir um alicerce relevante no processo de tomada de decisão, isto é, qualquer organização seja ela escolar, para o presente autor a decisão tem que ser tomada tendo em conta a informação disponibilizada nesse contexto escolar.

Já Buckland (1995), traz uma perspectiva que surge como um alicerce à abordagem de Galliers, o autor sugere que a informação tem duas perspectivas, uma em que a informação é algo lato, sem nenhum enquadramento, na segunda visão a informação já traz um significado, se quisermos um valor.

Nesse processo de atribuição de valor da informação o autor inclui o indivíduo, no sentido deste ouvir uma informação através de vários meios e a mesma, não sendo útil naquele momento ou contexto e por outras, olha a informação como sendo o ponto de vista em que um indivíduo ouve uma certa informação e a mesma tem um significado, nesta perspectiva, a mesma tem valor para o presente autor.

### **2.1.3. Gestão de Informação**

O processo de gestão da informação envolve decisão do que fazer tendo como base a informação.

Esta informação serve como orientação organizacional de onde estamos e o que fazer, entretanto, tem a ver com a capacidade de seleccionar informação que seja necessária para tomar uma decisão (Zorrinho, 1995).

Segundo Bergerson (1996), a gestão da informação age em sintonia, isto é, busca correlacionar tendo em conta a perspectiva interna e externa, considerando aspectos como serviços, sistemas de informação organizacional. Nessa perspectiva, busca olhar as dimensões da informação no sentido interno organizacional ao nível da cultura, desenvolvimento profissional e na externa

busca fornecer informações que facilitem o contacto entre a organização e outros meios externos.

Nos dois autores entende-se que, Zorrinho traz uma abordagem relevante quanto ao processo de gestão da informação, considerando-a como aquela em que a procuramos, no âmbito do processo de tomada de decisão, ou gerir a informação é a capacidade de basear-se nela, antes de decidir sobre qualquer fenómeno, que pretende ser desenvolvido ao nível organizacional.

Bergenson (1996), no seu conceito não se olha a gestão da informação, como sendo um guia de orientação dos seus colaboradores, mas também como uma orientação para os parceiros externos que lidam directamente ou indirectamente com a organização. Por outras, esta gestão da informação, serve de comunicação entre as organizações, no sentido de buscar um indicador comparativo de como as organizações estão caminhando em comparação com as demais.

A partir das definições dos autores assistidos as directrizes do estudo, podemos nos aliara gestão de informação nos preceitos de Rocha, quando assume que a gestão de informação correlaciona com a poupança de tempo no alcance de certa informação, por exemplo há facilidade de o professor ao nível escolar saber quais documentos deve tratar para mudar de categoria ou outros benefícios como promoção por tempo de serviço, progressões.

#### **2.1.4. O significado da cultura de partilha de informação Vs e práticas de gestão e tecnologias de informação**

Para melhor compreensão do significado de cultura de partilha de informação (e aliada às práticas de gestão e tecnologias de informação), importa antes definirmos o que é cultura no todo e depois situarmos essa definição dentro das práticas de gestão e tecnologias de informação nas organizações.

Neste sentido, a cultura é um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento (Teixeira, 1998).

Shein (s/d) como citado em Chiavenato (2004), entende por cultura como sendo um conjunto de padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo apreendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser

considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação àquele problema.

Segundo Teixeira (1998), dentro de uma organização, a cultura de uma (organizacional) corresponde assim um conjunto de características que permite distingui-la de qualquer outra. Corresponde a personalidade no indivíduo, e transmite a forma como as pessoas numa organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e acções.

Chiavenato (2004), afirma que a cultura organizacional é a maneira tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização (...).

Como se pode perceber, a informação enquanto um processo de dados, que quando apresentadas de certa perspectiva em um determinado contexto, emite uma certa visão de conhecimento no indivíduo que está acatando a mesma, necessita de ser compartilhado dentro de uma organização o que possibilita que todos os membros se identifiquem com os objectivos, valores e visão e missão da organização.

#### **2.1.4.1. Práticas de gestão e tecnologias de informação**

A abordagem sobre as práticas de gestão orientadas para tecnologias de informação remete-nos a análise do conceito de gestão. Assim, a gestão pressupõe o exercício da liderança e esta acontece sempre que o indivíduo procura influenciar o comportamento de uma outra pessoa ou de um grupo para determinado fim Luck (2009).

Ainda de acordo com esta autora, a gestão seria o alcance dos objectivos organizacionais através de processo de liderança. Assim, não existe gestão sem liderança, uma vez que a última se transforma num modo de ser da primeira. Daí a liderança é o factor que distingue a excelência de desempenho de qualquer gestor.

Porém, para o exercício de uma gestão eficaz e eficiente, torna-se necessário certas práticas e /ou dimensões de gestão. Essas práticas circunscrevem-se em cultura colaborativa, visão partilhada, aprendizagem mútua ou em equipa, visão orientada para a missão, visão, objetivos e valores da escola, apoio individualizado, partilha de informação, capacidade de tomada de decisão, espírito inovativo ou de inovação (Bazo, 2010).

No contexto das tecnologias de informação, enquanto um meio que gera possibilidade de as pessoas se comunicarem de forma rápida sem barreiras de distância (Nieskier, 1971), bem como conjunto de conhecimentos e directrizes científicos que aplicam ao planeamento, construção e a utilização de um equipamento numa certa actividade e factos referentes ao processo de mensagens, dados ou eventos sobre um determinado fenómeno, devem ser partilhados por todos os membros ou funcionários da escola por forma a garantir maior fluidez das informações.

Nóvoa (1992) reitera que a partilha de ideias, crenças e formas de ser e estar dentro de uma organização permite que os indivíduos que nela trabalham saibam não somente qual é a missão da organização, mas também saibam quando fazer, como fazer e o que fazer.

Portanto, assumindo que a cultura de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados entre os membros da organização e que influenciam (ou condicionam) o comportamento daqueles que os compartilham, esta partilha de informação dentro de uma organização requer, por um lado, que todos os membros modifiquem suas atitudes, seus saberes e, portanto, suas formas de ser e estar perante a organização e exige dos membros da organização a confiança mútua quer entre gestores, quer entre os demais colaboradores, permitindo que todos utilizem a informação como forma de melhorar seus processos e actividades.

Por outro lado, a partilha de informação entre todos os membros da organização já constitui em si cultura organizacional, daí que para que a gestão de partilha da informação seja eficaz e eficiente é necessário que o fornecimento de informações transmitidas para o local certo, no tempo certo e para as pessoas certas, utilizando os meios ou canais de comunicação adequados para o efeito, já que a gestão em si constitui a realização dos objectivos organizacionais de uma forma eficiente e eficaz, através do planeamento, organização, direcção e controlo dos recursos organizacionais.

## **2. Teorias de Gestão de informação**

Na visão da literatura, são escassas as obras que tratam directamente sobre as teorias de gestão de informação, mas encontra-se um autor inglês, que discute das fases do tratamento, se quisermos da evolução da presente terminologia. Encontramos o Prague (1998) onde diz que a gestão da informação passou em três fases:



### ➤ 1ª FASE-SEGUNDA METADE DA DÉCADA 1990

Na presente fase assistia-se o uso de dados no processo da gestão da informação, na perspectiva de garantir-se a eficiência no âmbito da resolução das tarefas. No período de 1970 surge uma inovação, onde a gestão da informação passa a ser encarada no processamento de dados com recurso as tecnologias de informação, documentação e bibliotecas. Assiste então uma era em que a gestão da informação é gerida na base de recursos como dados e posteriormente usa-se as tics para facilitar o processo.

### ➤ 2ª FASE- FINAL DA DÉCADA 1970 E 1980

Nesta fase consolida a gestão da informação com recurso a área informática. É nesta fase onde se inicia o processo da gestão da informação na base de criação de sistemas informáticos. Inclui-se nessa fase a visão transdisciplinar no processo de gestão da informação, integrando paulatinamente praticas de gestão desde a concepção e implementação dos sistemas informáticos. Apesar da melhoria da gestão de informação por parte das técnicas integradas, assiste-se aqui uma fraca participação dos usuários, no que cerne ao uso desses recursos de informação, na medida de em que ponto os mesmos podem melhorar a eficiência como a eficácia do seu trabalho do dia-a-dia.

### 3ª FASE- INICIO DA DÉCADA DE 1990

Nesta etapa consolida-se mais a ideia de gestão de informação com recursos informáticos, mas também apoiando-se dos preceitos da gestão. A presente ideia de gestão faz sentir quando inclui-se elementos como tarefas de gestão, cumprimento da missão e os objectivos organizacionais, isso aliado a eficácia no processamento das informações.

Em diante no processo da discussão das teorias de gestão de informação, pode se encontrar a teoria defendida por Cohel e Levinthal (1990), que defende a teoria de capacidade de absorção, que defende a lógica de reconhecimento de novas informações, acatá-la para posterior a mesma ser aplicada para fins de comércio organizacional, sendo para estes que a capacidade de absorção vai depender maioritadamente da capacidade de absorção organizacional que é um factor de conhecimento.

Por outro lado, no âmbito da teorização das teorias de gestão, encontramos um modelo proposto por Choo (1998), como citado em Neto (2002), que é de construção de sentido que é o

desenvolvimento com recurso a partilha do que é a organização e o que tem feito. Além disso, as organizações podem ser vistas e analisadas, em um primeiro momento, como comunidades que continuamente realizam algum tipo de escaneamento ambiental, sistemático ou não, com o intuito de se tornarem comunidades de interpretação e construção de sentido.

Por último encontramos Fernandes e Angonese (2011), que discute sobre a teoria de informação, ressaltando que esta correlaciona a comunicação envolve o significado ou a interpretação das mensagens, que dependerá da dimensão semântica do código ao qual está referido. As mensagens só adquirem sentido quando são rebatidas a códigos, e a actualização deste dá-se através das mensagens. A informação depende apenas da variedade ou do número de mensagens possíveis abrangidas pelo código.

### **2.3. A TICs como suporte para a gestão da informação**

Antigamente para se comunicar com um individuo que se encontrava a milha de distância era um desafio muito grande. Pois acima de tudo, o percurso entre duas ou mais pessoas, impedia a troca de informação, mas com a introdução das tecnologias de informação e comunicação veio tornar fácil esse entrosamento, até desafiando a longectividade das pessoas através de introdução de inovações de comunicação, viu-se indiferente a presente barreira.

No contexto educacional em Moçambique, através do Plano Estratégico da Educação (2012-2016) viu-se a problemática de vagas presenciais, onde os alunos viam-se fora do sistema devido o esgotamento das vagas presenciais, como resposta das tecnologias de informação e comunicação, viu-se a introdução do ensino a distância, contudo antigamente tal medida era imaginável, se quisermos inexistente.

Marodi (2004) discutindo sobre as estratégias de gestão de conhecimento e o uso das tecnologias de informação, sugere que é o processo da gestão da informação nas organizações depende das pessoas, contudo as tecnologias de informação e comunicação vem dinamizar o presente processo, ou vem garantir a eficiência e eficácia do mesmo no âmbito institucional.

Num estudo desenvolvido no contexto moçambicano por Salimo e Gouveia (2016), discutindo sobre tecnologias, redes e sociedade, sugere aqui elementos que as TICs trazem no seio da sociedade como também das instituições do ensino superior, afirmando mesmo que em Moçambique há necessidade mediante as intuições do ensino superior ter uma plataforma única

do ensino à distância em Moçambique no sentido de utilização dos recursos e facilitar o controlo por parte das entidades responsáveis.

Tal facto entende-se que um dos suportes que as TICs trazem na gestão da informação é a própria gestão dos recursos. Sugere ainda os autores que com a introdução de plataformas de género na gestão da informação poder-se-ia uniformizar os currícula, criar um grupo de elaboração de material digital (desenho de conteúdos) e permitir a livre circulação de estudantes, combatendo a escassez de técnicos e docentes e contribuindo, também, para a garantia de qualidade.

Cruzando esses três autores, percebe-se então o suporte que as TICs podem trazer na gestão da informação, sendo um dos principais aspectos a rapidez no acesso a diferentes informações ligadas a gestão escolar desde preceitos estabelecidos pelos órgãos macros, mesos e micros inseridos no contexto educacional.

Outra variável relevante relaciona-se que o facto de a tomada de decisão relacionar-se com o acesso a informação, nenhum gestor escolar pode decidir sem antes ter o feedback da informação e as TICs proporcionam-o esse feedback que conjuntamente com seus colaboradores tomam decisões que correlacionam com a visão, missão e valores da educação no contexto moçambicano.

#### **2.4. A gestão de informação no contexto da educação Vs Sistema de informação**

O processo de gestão de informação gera uma conformidade no processo de funcionamento organizacional, pois a priori os colaboradores estão informados acerca do desenvolvimento organizacional e ainda acerca da visão, missão como valores organizacionais. Tal visão torna os colaboradores satisfeitos, facto que minimiza o abandono profissional como também garante a eficácia e eficiência destes no processo do alcance das metas da escola.

Costa e Roque (2005), discutindo sobre o processo da gestão da educação no contexto escolar refere que as escolas sendo centros que orientam-se na informação e conhecimento há necessidade de ter estratégias sólidas no processo de gestão da informação. Sustentam mais os autores, transparecendo que no presente processo de gestão de informação não se pode contornar o papel relevante das tecnologias de informação e comunicação, como sendo, suporte de reprodução, transmissão, arquivo, consulta e tratamento da informação.

Em diante para os autores a gestão da informação tendo em conta o contexto escolar serve como um guião para o processo de tomada de decisão, só que em comparação com diferentes contextos organização, na educação pode se ter em conta a disseminação de informação que inclui o processamento de dados, selecção dos indicadores, armazenamento da informação como também colecta de dados.

Esse todo processo organizacional de gestão da informação, garante para os autores a ligação ao meio envolvente, permitindo avaliar os vários cenários alternativos e detectar tendências de evolução.

Entre outras, a gestão da informação obedecendo o horizonte proposto pelos autores acima, poderá garantir uma comunicação eficaz considerando todos os stakeholders envolvente na gestão da educação, desde o nível macro ate o meso.

Ainda na discussão do processo de gestão de informação na educação Costa e Roque (2005), olha o fluxo que a informação traz, se formos a considerar as várias dimensões que o contexto educacional sugere desde as entidades e as suas tarefas.

A título de exemplo, encontramos os órgãos macros que é o MINEDH que apresenta as suas estruturas e as duas actividades especificas, em segunda instância encontramos as direcções províncias e distritais que são também órgãos associados ao ministério que dispõe de informações que despende fluxo e que os colaboradores da mesma entidade desempenha certas funções e por último encontramos órgãos micros que são as escolas que trazem seu fluxo de informação.

Citam os autores mediante a presente estrutura organizacional urge a necessidade de cada colaborador ter claro o que faz, que tipo de informação necessitam e desenvolvem no seu dia-a-dia, isso considerando todo o processo de educação, desde a produção, divulgação, armazenamento.

Por definição, entende-se por Sistemas de Informação um recurso com grande capacidade para suportar e potenciar a reorientação da administração pública e o acompanhamento e avaliação da execução do seu plano de ação (Resende, 2012).

Este fornece um meio para reunir informação de uma dada organização, fornecendo procedimentos para registo e disponibilização dessa informação, com o objectivo de auxiliar a organização nas suas atividades (ibidem).

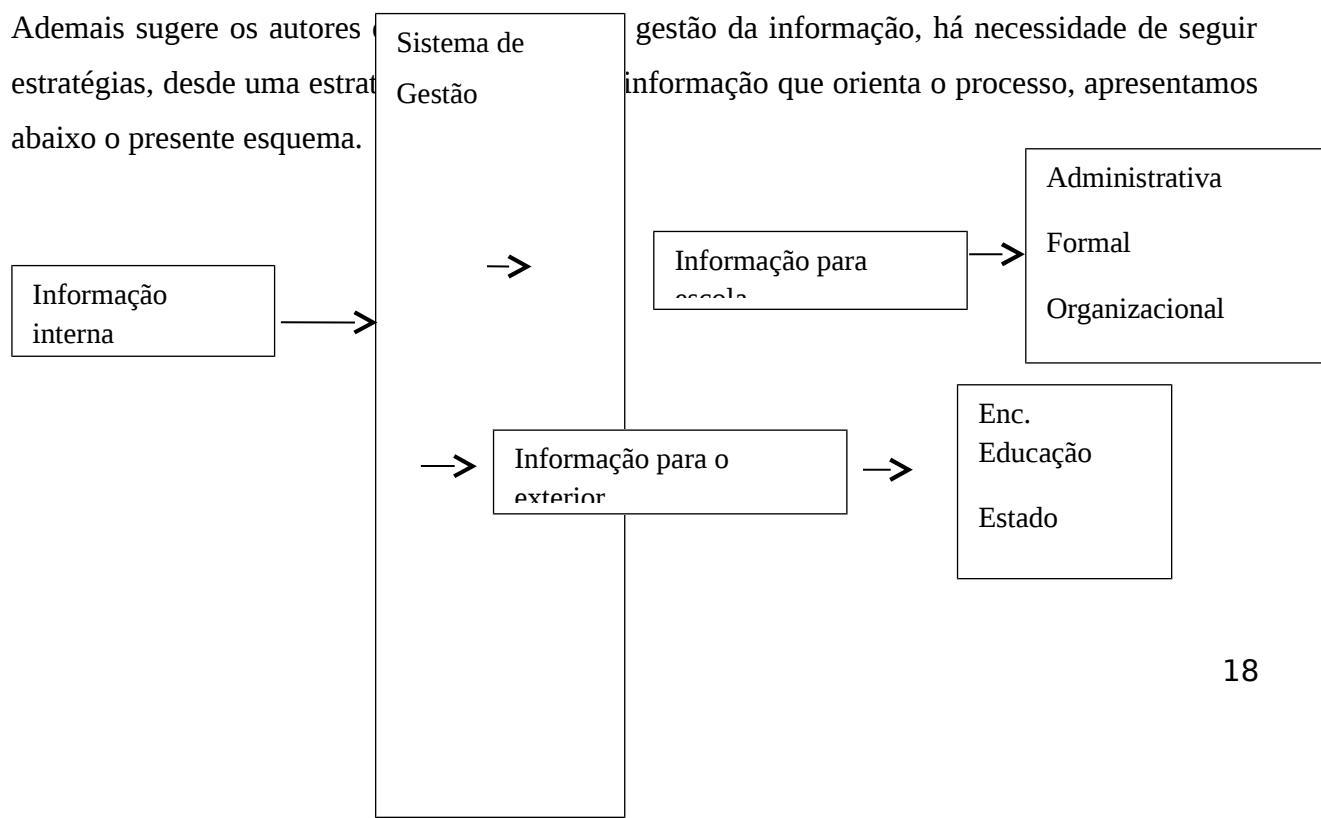
No contexto educacional ou escolar, o Sistema de Informações (também chamado sistema Integrador de informações da Educação) tem como ponto de partida a Escola, fonte privilegiada de dados do Sistema (ibidem).

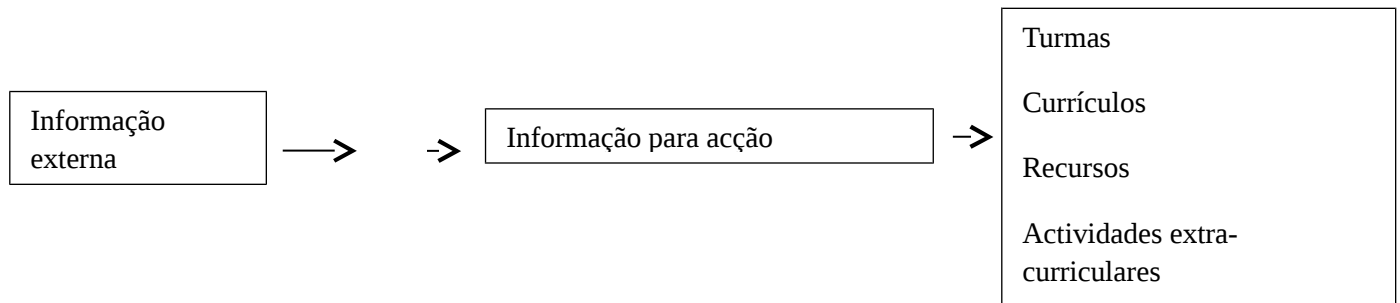
Uma vez que as escolas são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos e, ao serem caracterizados por uma rede de relações entre elementos que nele interferem (os funcionários e os processos internos da escola), direta ou indiretamente, a sua direcção exige uma modernização efetiva da sua organização.

Assim, nas organizações escolares, a importância dos sistemas de informação prende-se com as melhorias no ambiente interno da organização, pelo aumento da eficácia e eficiência organizacional; com a flexibilidade e vivacidade de procedimentos, da estrutura, da comunicação e com a eliminação da burocracia (ibidem).

A desburocratização dos procedimentos conduz a uma maior valorização do agente educativo enquanto pessoa, proporcionando espaço de decisão aos diversos atores, promovendo a correspondente responsabilização, daí que o uso estratégico dos sistemas de informação na escola por parte dos gestores pode e deve melhorar quer o ambiente interno, quer os processos que caracterizam esse mesmo ambiente.

Ademais sugere os autores (1997) que, na gestão da informação, há necessidade de seguir estratégias, desde uma estratégia de informação que orienta o processo, apresentamos abaixo o presente esquema.





**Fonte: Costa e Roque (2005)**

Baseado no esquema acima, Costa e Roque (2005) discutindo sobre a gestão da informação no contexto da educação olhando a variável da informação na visão da acção pedagógica.

Sugere que, o envolvimento de vários factores para garantir a eficiência e eficácia do processo educativo, desde a turma, currículos, recursos como também actividades extra-curriculares. E para a acção pedagógica proceder incluir diversos tipos de saber especializados, desde as bases de dados, documentos, as normas, do responsável pelo laboratório, coordenador curricular, director de turmas, enfim todos os stakeholders do sistema educativo ao nível local são relevantes para acção pedagógica.

Por último, citam os autores que a acção pedagógica depende acima de tudo das relações entre as fontes de informação e os seus utilizadores, a definição de objectivos e as práticas do desempenho que se instituem para alcançá-los, incluindo a própria prática de avaliação e controlo.

Em diante os autores, discutem sobre os sistemas escolares a ter em conta, quando se discute sobre a gestão da informação em contexto educacional, a citar:

- Sistema cultural: abrangendo valores, os objectivos, as representações sociais, as motivações do contexto organizacional;
- Sistema social: conjunto de directrizes que regulam o processo das relações interpessoais de diferentes grupos no contexto escolar;
- Sistema tecnológico: organização do espaço, tempo, edifício escolar, número de turmas, estratégias do processo de ensino e aprendizagem, tendo em conta as tics;
- Sistema de estrutura: divisão das diversas funções educativas, tendo em conta a corpo estratégico organizacional:

- Sistema de gestão correlacionado ao processo de tomada de decisão relacionados à organização do processo educativo de todos os stakeholders.

Percebe-se então a complexidade do processo de gestão de informação, sendo uma abordagem que interliga-se com a gestão do conhecimento numa perspectiva educacional, sendo então uma ponte para o desenvolvimento como controlo do conhecimento com a vista ao alcance dos objectivos traçados, e o uso de um sistema de gestão de informação, não deve ser encarado só, como um local para armazenar informação, mas também, como instrumento de tomada de decisão numa entidade organizacional seja macro, meso e micro (Pinto, 2011).

Segundo Pinto (2011), refere no processo de estratégias de concepção de sistemas de informação, tem se ter em conta em escolas aspectos como:

- Identificação das necessidades- funções que as pessoas assumem, ou que lhes são atribuídas dentro de uma organização;
- Aquisição- recepção documentos recebidos, na organização, por vários canais, através da consulta de registos internos de factos e ocorrências normais e extraordinários, decorrentes da actividade da organização;
- Organização e Armazenamento- são feitos através de duas vertentes fundamentais, sendo a utilização de arquivos físicos e sistemas tecnológicos;
- Desenvolvimento de produtos e serviços- O produto de uma organização escolar é fundamentalmente a progressão realizada na aprendizagem e medida pela avaliação final anual dos seus alunos;
- Distribuição e partilha- o processo de partilha dentro os diferentes órgãos, de acordo com o outro, neste tópico verifica-se muitas falhas;
- Utilização- aqui avalia-se o grau de pertinência da informação no sentido de resposta a uma necessidade.

#### **2.4.1. Papel dos Gestores escolares na Gestão de informação**

Os gestores desempenham um papel relevante na disseminação da informação, na execução dos objectivos traçados ao nível macro (ministério da educação e desenvolvimento humano) meso (direcções províncias e serviços distritais da educação) e este processo vai materializar-se ao nível micro, que é especificamente a escola.

Cabe entretanto, os gestores escolares na qualidade dos que gerem a informação procurar materializar aquilo que são os objectivos macros e mesos. Isto é, o gestor escolar vai materializar a visão da educação como ressalva o Plano Estratégico da Educação (2012-2016), como um direito, bem como um dever de todos os cidadãos, um instrumento para a afirmação e integração do indivíduo na vida social, económica e política, indispensável para o desenvolvimento do país e para o combate à pobreza e ainda o gestor poderá materializar a missão da educação ao nível da escola no sentido de criar um Sistema Educativo justo, inclusivo, eficaz e eficiente.

Em termos de gestão, um sistema onde os alunos obtenham as competências requeridas em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para atingirem o objectivo principal da Educação, como reflectido na visão de longo prazo (PEE-2012-2016).

Vê-se então pelo plasmado acima o papel do gestor, no sentido de materializar a visão e missão da educação até ao nível mais micro, isso na escola, baseado fortemente em princípios democráticos no processo da sua gestão, mas também agir de forma transformacional e situacional, como sugere Bazo (2011), o presente tipo de liderança transformacional requer um gestor que adeque as mudanças actuais, sendo transformador da sua escola, se por ventura a informação é partilhada de forma escrita, optar também em métodos expositivos na visão da presente informação ser útil no decurso da gestão escolar de todos os colaboradores da organização.

Por outra, há que ser líder situacional, Bazo (2011), sugere que o gestor se comporte de forma situacional na sua gestão, considerando que no decorrer da gestão o líder irá se posicionar tendo em conta principais situações decorrentes na gestão da informação.

Tatagiba (2013), discutindo sobre a gestão de informação, sugere que o gestor na perspectiva de gerir a informação tem que antes iniciar um processo de reflexão, isto é, como gestor há necessidade de um trabalho sistemático de gestão, no sentido, de garantir a eficiência e a eficácia da informação existente no seio escolar.

Ademais, o autor diz que, o gestor e seus colaboradores no sistema de gestão democrática, tem o papel de seleccionar a informação necessária no âmbito da busca e ainda clarificar as metodologias em vigor no processo da colecta do mesmo processo de informação. Além do desenho das metodologias de aceder as diversas informações vigentes nas plataformas escolares,



ele dispõe do papel de monitoria contínua, clarificar as formas de disseminação da presente informação e ainda procurar saber o feedback ao nível dos usuários finais.

Entretanto, salienta ainda Tatagiba (2013), que o gestor deve adoptar práticas ligadas à um abrangente projecto institucional com vista a valorizar práticas de entrada, desenvolvimento, saída e reavaliação das políticas e acções de gestão das informações que têm como base a multiplicidade de tecnologias e de formas de mediação no processo da consolidação da gestão do conhecimento nas instituições.

#### **2.4.2. Estratégia para a gestão de Informação na Escola**

A informação sugere várias formas de estratégias que podem facilitar o processo de gestão da informação no contexto escolar, Dante (2004) citado em Tatagiba (2013), sugere algumas estratégias, desde:

- i. A identificação de Necessidades: consiste em avaliar e identificar as necessidades informacionais dos grupos e indivíduos que fazem parte da organização e de seus parceiros externos, permitindo a elaboração de produtos e serviços informacionais direccionados especificamente às necessidades identificadas.
- ii. A obtenção: trata-se da definição de um plano sistemático para adquirir a informação das fontes de origem (electrónica ou manual) internamente ou externamente. Compreendem actividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa e interna, registradas em qualquer formato ou mídia.
- iii. O tratamento: diz respeito às informações colectadas. Exigem tratamento que compreende: organização, formatação, estruturação, análise/classificação, síntese e apresentação, cuja finalidade é torná-la acessível e facilitar sua localização por parte dos usuários.
- iv. A disseminação: busca levar a informação necessária a quem precisa dela. A distribuição envolve a mediação de gerentes e funcionários com a informação de que necessitam. Se os outros passos da gestão da informação estiverem funcionando bem o processo de distribuição será satisfatório.

- v. A apropriação – considerada por alguns autores como a etapa mais relevante para o processo de gestão, é bastante discutida pela literatura. “Isto porque é algo bastante pessoal, a maneira como procura, absorve e dirige a informação.

Pinto (2011), em sua dissertação de mestrado discutindo sobre a gestão de informação num contexto de mudança sugere mais estratégias, desde a identificação das necessidades, sendo tecnicamente o que as pessoas fazem nas organizações, à que tem a ver com o processo de recepção por parte da organização de documentos de carácter, escrito, oral e até electrónico, a organização e o armazenamento tem a ver como uso de documentos físicos e electrónicos, facto que dita o tipo de documento, desenvolvimento de produtos e serviços que é basicamente os outputs produzidos na escola desde os inputs e outputs, distribuição e partilha de informações a comunicação de actividades, projectos, os seus resultados, a própria informação necessária para algumas actividades importantes, por vezes, não chega atempadamente aos seus destinatários e a utilização que tem a ver com os diversos outputs da escola desde a efectividade dos alunos, aprovados, o efectivo de docentes, requisitos para mudança de carreira e ademais.

Outra estratégia sugerida por Pinto (2013), acerca das duas fases plasmadas no processo de gestão de informação, sendo: a fase de diagnóstico (uma técnica que procura ser descritiva e radiográfica, pondo de forma clara as características e os problemas) e a explicação (massificada de interventiva porque apresenta soluções de curto, médio e longo prazo com um plano de optimização de resultados positivos bem definidos).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresenta-se o percurso metodológico usado para a efectivação do trabalho, no qual constam a descrição do local de estudo, a abordagem da pesquisa, natureza da pesquisa, população e a amostra da pesquisa, instrumentos e técnicas de recolha de dados, caracterização da amostragem, estratégias para a colecta de dados, tratamento e análise de dados, questões éticas e limitações do estudo.

### **3.1. Descrição do local de estudo: EPC 16 de Junho**

A EPC 16 de Junho localiza-se na Cidade de Maputo, concretamente no bairro Central, entre a Av. Augusto de Castilho com o n° 436, actual Av. Vlademir Lenine, esquina com Av. Andrade Corvo, actual Ho- Chi- Min, e com rua da Piedade, hoje Av. Patrice Lumumba.

De acordo com acervos historial da escola concedida pela direcção da escola, a EPC 16 de Junho foi, no tempo colonial, chamada de Escola Oficial Comandante Correia da Silva. Actualmente, a escola conta com um total de 15 salas de aulas e um (1) bloco Administrativo, que alberga os gabinetes do corpo directivo da escola, nomeadamente do Director da escola, do Director adjunto-pedagógico e da chefe da secretaria.

A Escola funciona com um corpo directivo constituído por três elementos: uma Directora, um director adjunto pedagógico e uma chefe de secretaria. E dizer que todos os membros do corpo directivo chegaram aos cargos directivos da escola por nomeação.

A escola é constituída por um total de 1354 alunos, dos quais 668 são mulheres. O corpo docente é composto por 33 professores, dos quais 20 são mulheres e 13 são homens. O corpo directivo é composto por um total de três (3) membros<sup>3</sup> (Directora da escola, Dir. adj. Pedagógica e chefe de secretaria) e cinco (5) membros que pertencem ao sector administrativo (todas são mulheres) e oito (8) pertencem ao pessoal de apoio (guardas, serventes e auxiliares de limpeza).

A tabela abaixo, ilustra em pormenor os elementos que compõem a escola.

---

<sup>3</sup>Importa realçar que o corpo directivo é composto por um homem (o Dir. adj. Pedagógico).

**Tabela nº 3.1.1. Tabela referente à descrição do local da EPC 16 de Junho:**

População/área de actividade	Sexo		Idade aproximada	Total
	Feminino	Masculino		
Direcção da escola	2	1	37 - 60	3
Sector administrative	5	0	36 – 55	5
Professores	20	13	27 – 53	33
Alunos	668	686	6 – 14	1354
Pessoal de apoio	6	2	30 – 60	8

**Fonte: dados fornecidos pela direcção da escola. Elaborado pelo autor**

### **3.2. Abordagem da pesquisa**

Tendo em vista a natureza e a peculiaridade desta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Gil (1999), a pesquisa qualitativa estabelece uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Já a pesquisa quantitativa significa segundo Richardson (1999), transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Portanto a combinação dos métodos qualitativos e quantitativos, de acordo com os autores permite uma complementaridade dos dados e a obtenção de informações que não poderiam ser obtidas utilizando cada um dos métodos isoladamente.

Portanto, para o presente estudo, ambas as abordagens (qualitativa e quantitativa) são utilizadas pois com a abordagem qualitativa pretende-se captar, em profundidade, percepções dos gestores em relação ao objecto do estudo. A abordagem quantitativa permitirá recolher, em larga escala, as respostas dos inquiridos e traduzi-los em dados estatísticos, com vista a verificar o grau ou nível percentual destes respondentes em relação ao mesmo objecto estudado.

### **3.3. Natureza do estudo**

Quanto à sua natureza, se optou pela pesquisa de tipo exploratória-descritiva. Descritiva porque preocupa-se em analisar e registar características de uma determinada população ou fenómeno” (Gil, 1999). Exploratório porque visa proporcionar e desenvolver hipóteses, aumentar a

familiaridade do pesquisador com um determinado ambiente ou problema, facto ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (Lakatos e Marconi, 2003).

Assim, o estudo poderá fazer uma exploração das informações ou dados e procurar descrevê-las com recursos à revisão bibliográficas.

### **3.4. População e amostra do estudo**

#### **3.4.1. População**

O estudo tem um universo populacional de 36 elementos. Deste total, 33 são professores e três (3) pertencem ao colectivo de direcção.

#### **3.4.2. Amostra**

Quanto a amostra, este projecto terá uma amostra de 15 elementos, dos quais 2 representam o corpo de direcção (Directora da escola e Dir.Adj. Pedagógico), e estes serão administrados a entrevista<sup>4</sup>.

Os outros treze (13) constituem a classe dos professores que serão administrados o questionário (conforme expresso no ponto) para o seu preenchimento.

**Tabela nº 3.4.2. Tabela referente à amostra do estudo:**

Amostra	Sexo		Total
	Feminino	Masculino	
Corpo de Direcção	1	1	2
Professores	9	4	13

**Fonte: elaborado pelo autor**

---

4A entrevista, uma vez administrada aos gestores ou corpo directivo da escola permitirá captar, em profundidade, percepções em relação ao objecto que se pretende estudar por forma a perceber o nível de interesse e preocupação destes inqueridos sobre o fenómeno descrito.

## **2.5. Caracterização da amostragem**

No que concerne a amostragem, ao presente estudo serve-se da amostragem não probabilística por conveniência ou intencional. Este método consiste em escolher intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra, ou seja, os elementos são escolhidos por facilidade operacional na execução da pesquisa ou por se encontrarem no lugar exacto em que a pesquisa está sendo efectuada (Lakatos e Marconi, 2003).

Partilha Gil (1999) que neste tipo de amostragem, os indivíduos são seleccionados mediante a sua particularidade por reunirem as características essenciais e únicas que pertencem.

Portanto, para o nosso estudo será conveniente com a direcção da escola e os professores por forma a compreender a forma através da qual os mecanismos de gestão de informação são veiculados na relação com os professores.

## **3.6. Instrumentos e técnicas de recolha de dados**

Na concepção de Quivy e Campenhout (1992), numa pesquisa os instrumentos são as ferramentas disponibilizados que permitem a recolha dos dados pretendidos e as técnicas constituem as várias estratégias adoptadas para prossecução dos dados e dos objectivos estabelecidos.

Assim, para a recolha de informações na escola em estudo, recorreremos, como instrumento, o inquérito por questionário e inquérito por entrevista, sendo a técnica utilizada, o questionário e a entrevista, respectivamente.

O questionário é constituído de perguntas abertas, fechadas ou dicotómicas e de escolha múltipla. E a entrevista será do tipo padronizado ou estruturada<sup>5</sup>. A opção pelo questionário justifica-se pelo facto de o mesmo conter um conjunto diversificado de perguntas (fechadas ou dicotómicas e de escolha múltipla) e abranger um elevado número ou efectivo de inquiridos o que permite obter uma vasta e diferenciadas formas de respostas em relação ao mesmo propósito (Lakatos et al, 2003) pelo que, por vantagens, esta técnica de recolha de informação foi administrada aos professores.

---

<sup>5</sup>Na afirmação de Lakatos e Marconi (2003) entrevista padronizada ou estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.

Portanto, sendo a entrevista o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (Lakatos et al, 2003) esta técnica permite também que os inquiridos expressem sua opinião sobre o objecto abordado de forma livre e espontânea, abrindo espaço para mais aspectos durante este processo.

### **3.7. Tratamento e análise de dados**

O tratamento e análise de dados foi feito mediante ao uso de pacotes informático, designadamente, o Excel. Este método permitiu a tabulação e quantificação dos dados para a posterior interpretação baseando-se numa abordagem qualitativa.

A análise desses dados será feita em duas fases, sendo a primeira, à apresentação dos resultados da entrevista administrada ao Colectivo de Direcção seguida da apresentação dos resultados do questionário administrado aos professores.

Nessa fase, procura-se relacionar ou confrontar os resultados da entrevista administrada ao Colectivo de Direcção com o ponto de vista expresso pelos professores com vista a encontrar pontos convergentes e divergentes apelando assim os pressupostos teóricos que versam sobre o assunto.

Nessa fase procurou-se, sempre que possível, emitir inferências a cerca do objecto pesquisado mediante a um sistema de conceitos teóricos ou recurso a literatura com a realidade prática.

### **3.8. Questões éticas**

Em relação aos procedimentos éticos para a realização da pesquisa pode-se dizer que primeiro procurou-se, sempre que possível, seguir os métodos e critérios estabelecidos pela norma ou modelo de escrita académica como forma de adequar o trabalho às exigências propostas.

Este processo decorreu paralelamente com a solicitação de credencial à Direcção da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) para a posteriori apresentação da escola onde decorreu a pesquisa. Aqui foi necessário direccionar a credencial à Direcção distrital de educação para a subsequente autorização de realização de trabalho de pesquisa na referida escola.

Depois apresentei-me na escola onde a pesquisa decorreu onde apresentei a credencial expuz as razões ou intenção da minha presença.

### **3.9. Limitações da pesquisa**

Em qualquer campo científico, a realização de uma pesquisa implica desafios de várias ordens, entre os quais os constrangimentos decorrentes aquando da pesquisa.

Neste sentido, uma vez estarmos comprometidos com a produção de um trabalho científico e de cariz académico, deparámo-nos com inúmeras dificuldades, sem as quais, eventualmente a pesquisa teria sido melhor: Dificuldades no preenchimento desses instrumentos, morosidade na resposta da parte dos professores e dificuldade de alguns professores em compreender e responder ao questionário.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Apresenta-se nesse capítulo os dados ou informações recolhidas no local de estudo para a sua análise. Esta apresentação faz-se em dois (2) momentos: Primeiro apresenta-se os resultados da entrevista aplicada aos gestores da escola (G1 e G2). Depois os resultados dos professores seleccionados pela amostra, com base em tabelas e gráficos.

Nessa ocasião, procuraremos relacionar os resultados do questionário dos professores com o ponto de vista expresso pelos gestores em relação ao objecto estudado por forma a tirar ilações ou inferir opinião com recurso às teorias.

### **4.1. Resultado da entrevista aplicada aos gestores (G1 e G2) da escola**

#### **4.1.1. Nível de valorização dos gestores em relação aos mecanismos de gestão de informação usados pela escola para partilha de informação.**

No objectivo de analisar as práticas da gestão organizacional orientadas para gerir a informação na escola supracitada, procuramos saber se a direcção da escola considera importante ou relevante a partilha de informação aos professores e outros membros da escola?

Em resposta a esta pergunta, constatamos haver unanimidade nas respostas dos gestores, isto é, para estes intervenientes *a partilha de informação é extremamente importante pois permite que todos tenham a mesma visão ou mesmo nível de esclarecimento sobre diferentes tipos de actividades; também porque evita equívocos desses actores do PEA e aumenta o nível de consciência dos objectivos e metas das actividades realizadas em cada momento ou período de actividades (G 1 e G2).*

#### **4.1.2. Práticas de gestão são adoptadas pela escola para o desenvolvimento da cultura de partilha de informação.**

A segunda pergunta está relacionada com as actividades desenvolvidas pela direcção da escola para garantir que todos os membros tenham acesso à informação. Para esta pergunta, constatamos respostas quase que convergentes. Para o G1 *afixa-se as informações quer na sala de professores, quer nas vitrinas da escola para que todos tenham acesso à informação.*

*Dependendo do tipo de informação, também afixamos no livro de ponto para que seja visto pelos professores no acto de assinatura do livro.*

Diferentemente, o G2 afirma que *são multiplicadas todos os dispositivos ou planos e fazer chegar aos professores.*

Como podemos observar, existem práticas ou actividades que são desenvolvidas pela direcção e que permite a promoção e acesso a todos os membros da escola. Essas acções ou práticas visam sobretudo maior democratização no que se refere ao acesso da informação aos membros da escola para uma maior participação e envolvimento nas actividades do dia-a-dia da escola.

Outra pergunta está relacionada com os principais instrumentos ou recursos utilizados para permitir a disseminação da informação aos professores. Diante dessa pergunta, observamos convergências nas respostas entre os gestores (G1 e G2). Para estes *recorre-se à reprodução de cópias, serviços de mensagens (sms) e as vitrinas afixadas nas diferentes partes da escola (G1 e G 2).*

#### **4.1.3. Estratégias de gestão para a promoção e o desenvolvimento da cultura de inovação no contexto da gestão de informação.**

Procuramos ainda saber se ao nível da escola existe algumas estratégias para disseminação e partilha da informação. Em resposta, observamos haver respostas convergentes nos gestores (G1 e G2). Para estes gestores *existe sim, dentro da escola, estratégias para a disseminação e partilha de informação e essa estratégia circunscreve-se em reuniões com professores da escola, funcionários, a circulação de serviços de sms, a verificação de informação recebida e o encaminhamento para o sector correspondente e a divulgação imediata para os visados (G1 e G2).*

Observa-se aqui que existe quase para todas as perguntas respostas semelhantes, sobretudo no que refere às estratégias para a disseminação da informação. Assim, importa termos em consideração que as estratégias podem variar de acordo com os objectivos que se pretende alcançar e da visão que os gestores ou líderes escolares têm em relação a missão da escola. Neste sentido, cabe a estes actores desenvolver um conjunto de medidas e /ou acções que permita que todos os intervenientes tenham acesso à informação em tempo útil e saibam o que fazer e como fazer e tenham a capacidade de reflectir sobre essa mesma informação no dia-a-a das suas actividades.

## 4.2. Resultados do questionário aplicado aos professores da escola

Conjuntamente com os gestores escolares, os professores são os membros sobre os quais todo o processo e /ou prática de gestão inerente à gestão da informação recai ou incide. Neste sentido torna-se fundamental a gestão democrática que permite o envolvimento destes actores na promoção e disseminação da informação.

### 4.2.1. Nível de valorização dos gestores em relação aos mecanismos de gestão de informação usados pela escola para partilha de informação.

Nessa dimensão procurou-se saber como (o professor) avalia o nível de interesse do seu Director (a) quanto a promoção, disseminação da informação aos demais colaboradores? A tabela abaixo, ilustra os dados que expressam as respostas desses inquiridos.

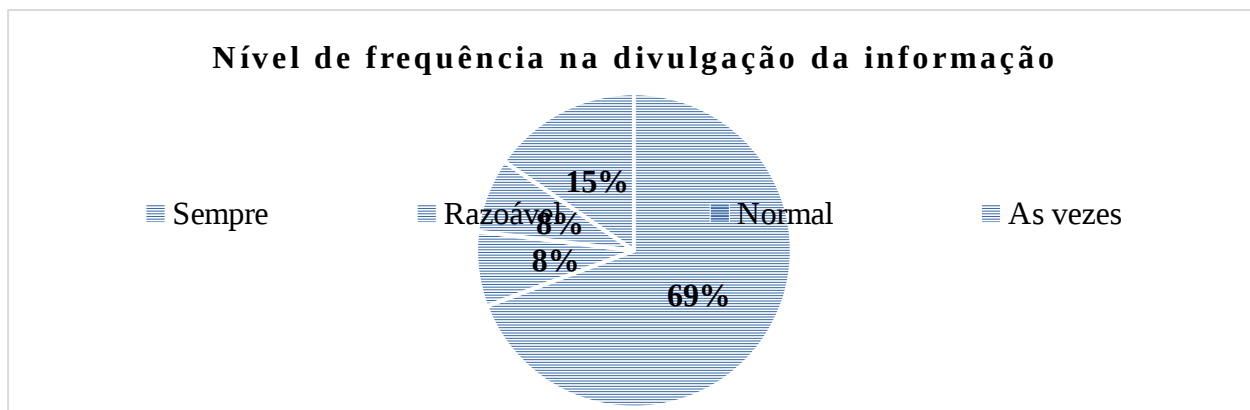
**Tabela 4.2.1.1: Referente ao nível de interesse da direcção quanto a promoção e disseminação da informação**

<b>Opção</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>Frequência %</b>
Muito bom	2	15
Bom	9	69
Razoável	1	8
Mau	1	8
Muito mau	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Fonte: elaborado pelo autor**

Ainda nessa dimensão, questionamos o nível de frequência o seu Director (gestor da escola) divulga as informações relacionadas com o dia-a-dia da escola. Diante dessa pergunta, constamos os seguintes resultados, conforme a figura abaixo.

#### **Figura 4.2.1.1. Referente ao nível de frequência na divulgação da informação**



**Fonte: elaborado pelo autor**

Uma outra pergunta relacionada com esta dimensão tem a ver com o nível de interesse dos professores no que refere as informações divulgadas no dia-a-dia pela escola? Aqui, constatamos que:

**Tabela4.2.1.2: Referente ao nível de interesse dos professores no que refere as informações divulgadas no dia-a-dia pela escola**

<b>Opção</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>Frequência %</b>
Muito bom	1	8
Bom	11	8
Razoável	1	84
Muito mau	0	0
Mau	0	0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

**Fonte: elaborado pelo autor**

Importa termos em consideração que o interesse dos gestores na promoção e disseminação da informação ao nível da escola faz com que estes gestores, regularmente, divulguem a todos os membros da escola as informações necessárias ou mesmo prioritárias à escola, o que aumenta o nível de interesse dos professores em relação às informações.

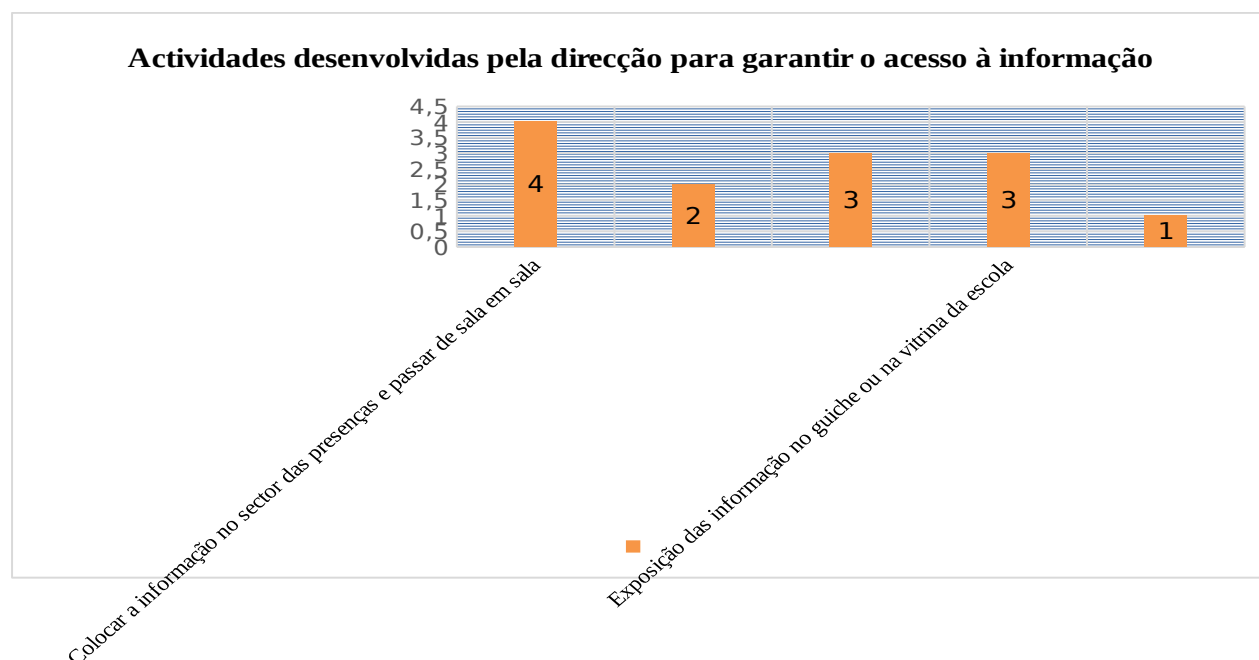
Costa e Roque (2005) elucidam que no processo da gestão da escola, há necessidade de ter estratégias sólidas no processo de gestão da informação. Sustentam mais os autores, transparecendo que no presente processo de gestão de informação não se pode contornar o papel relevante das tecnologias de informação e comunicação, como sendo, suporte de reprodução, transmissão, arquivo, consulta e tratamento da informação.

Em diante para os autores a gestão da informação tendo em conta o contexto escolar serve como um guião para o processo de tomada de decisão, só que em comparação com diferentes contextos organização, na educação pode-se ter em conta a disseminação de informação que inclui o processamento de dados, selecção dos indicadores, armazenamento da informação como também colecta de dados, bem como na realização de tarefas por parte dos professores.

#### 4.2.2. Práticas de gestão são adoptadas pela escola para o desenvolvimento da cultura de partilha de informação.

Para esta dimensão, procurou-se saber quais são as actividades desenvolvidas pela direcção da escola para garantir que os membros da organização tenham acesso à informação? Em resposta observamos os seguintes resultados.

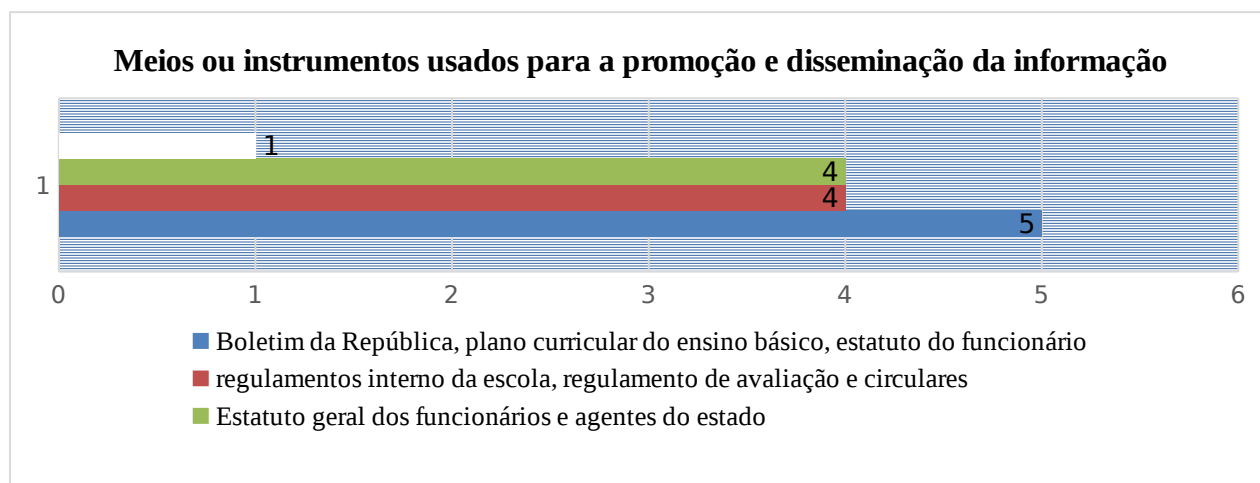
**Figura 4.2.2.2. Referente às actividades desenvolvidas pela direcção da escola para garantir que os membros da organização tenham acesso à informação**



**Fonte: elaborado pelo autor**

Procurou-se também saber quais são os principais instrumentos utilizados para permitir a disseminação da informação aos professores? Como resposta, observou-se, de acordo com os dados constantes da figura abaixo, que os principais instrumentos através dos quais são disseminadas as informações são:

#### 4.2.2.3. Figura Referente aos principais instrumentos utilizados para permitir a disseminação da informação aos professores



**Fonte: elaborado pelo autor**

Os dados referentes as perguntas acima, demonstram que existe a nível da escola um conjunto de acções que são desencadeadas para a disseminação das informações aos membros da escola, com particular ênfase aos professores.

Essas informações têm como suporte ou base legal os instrumentos ou documentos normativos que orientam as actividades e formas de procedimento e execução das actividades, tais como o estatuto geral dos funcionários e agentes do estado, regulamentos internos da escola e de avaliação o plano curricular do ensino básico, mas também o boletim da república.

Estes documentos permitem que as actividades levadas a cabo pela escola estejam em harmonia ou coerência com os objectivos do macro-sistema de educação.

Neste sentido, cabe à luz do PEE (2012 – 2016) aos gestores escolares na qualidade da informação materializar os objectivos desse macro-sistema, bem como através dessas informações devem desenvolver competências que possibilita a execução das actividades relativas à escola.

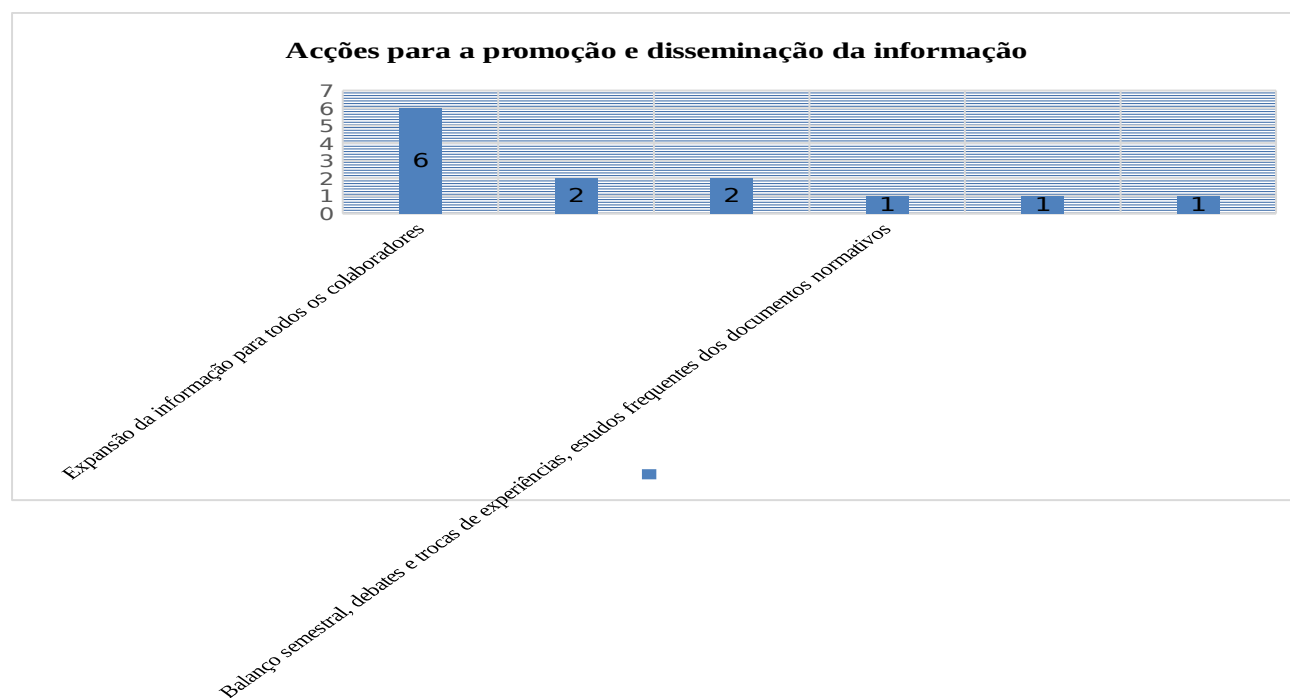
Esta ideia é reforçada por Tatagiba (2013) quando afirma que os gestores devem adoptar práticas ligadas a um abrangente projecto institucional com vista a valorizar práticas de entrada, desenvolvimento, saída e reavaliação das políticas e acções de gestão das informações que tem

como base a multiplicidade de tecnologias e de formas de mediação no processo da consolidação da gestão do conhecimento nas instituições.

#### 4.2.3. Estratégias de gestão para a promoção e o desenvolvimento da cultura de inovação no contexto da gestão de informação.

Para esta dimensão, a pergunta colocada teve a ver com estratégias ou acções que consideram eficazes para a promoção e disseminação da informação na escola? Em resposta, constatamos, como indica a figura abaixo, que:

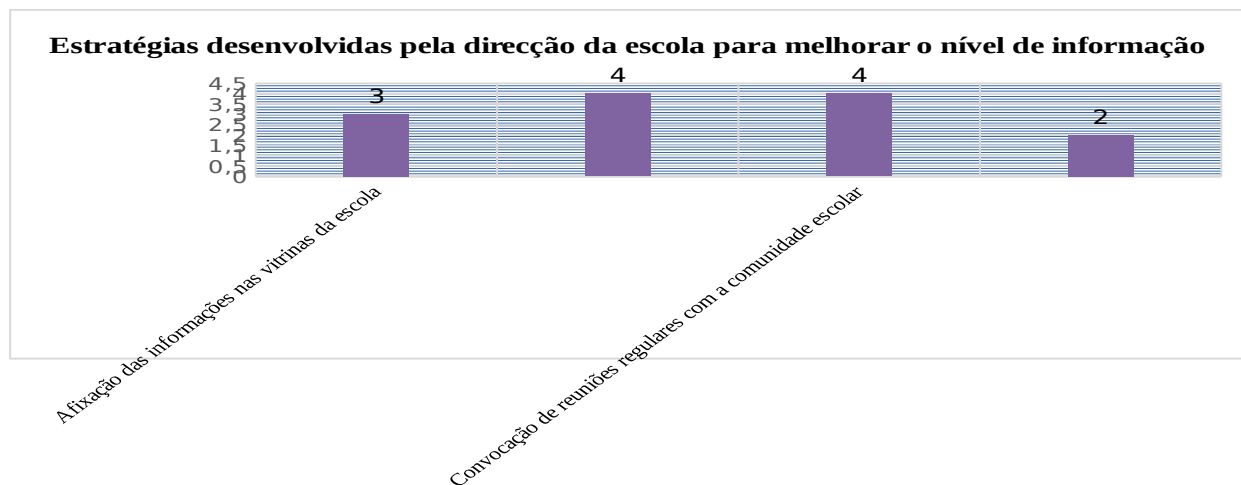
**Figura 4.2.3.1: Referente às acções consideram eficazes para a promoção e disseminação da informação na escola**



**Fonte: elaborado pelo autor**

Ainda neste âmbito, procurou-se saber quais as estratégias desenvolvidas pela escola para melhorar o nível de informação, observamos, conforme ilustra a figura abaixo, o seguinte:

**Figura 4.2.3.1: Referente às estratégias desenvolvidas pela escola para melhorar o nível de informação**



**Fonte: elaborado pelo autor**

Existe várias formas e /ou estratégias que podem facilitar o processo de gestão da informação no contexto escolar, daí a importância de um conjunto de estratégias que torna possível o desenvolvimento de acções para a promoção e disseminação da informação.

Olhando para os dados patentes nos gráficos acima, constata-se que são arrolados, na percepção dos inquiridos, um conjunto de aspectos que podem ser tomados em conta para maior eficácia e eficiência da gestão da informação, estas circunscrevem-se quer na expansão da informação a todos os colaboradores, quer a disponibilização dos principais documentos da escola e a convocação de reuniões regulares em relação à comunidade escolar ganham maior expressão.

Estes dados são coerentes com o ponto de vista expresso pelos gestores, segundo os quais a estratégia para melhorar o nível de informação passa pela convocação de reuniões aos professores, a circulação de sms a todos os colaboradores da escola.

Como se pode ver, quer os gestores, quer os professores são unânimes nas formas ou estratégias desenvolvidas pela escola como um todo para melhorar o nível de informação.

Assim sendo, para dar suporte a esta acções e /ou estratégias, situamo-nos nas ideias de Pinto (2011) o qual refere ou aponta mais estratégias que vão desde a identificação das necessidades, sendo tecnicamente o que as pessoas fazem nas organizações;

Essa aquisição tem a ver com o processo de recepção por parte da organização de documentos de carácter, escritas, orais e até electrónicas, a organização e o armazenamento que tem a ver com uso de documentos físicos e electrónicos, facto que dita como o tipo de documento,



desenvolvimento de produtos e serviços que é basicamente os outcomes produzidos na escola desde os input e output, distribuição e partilha de informações a comunicação de actividades, projectos, os seus resultados, a própria informação necessária para algumas actividades importantes, por vezes, não chega atempadamente aos seus destinatário e a utilização que tem a ver com os diversos outcomes da escola desde as efectividades dos alunos, aprovados, o efectivo de docentes, requisitos para mudança de carreira e ademais.

Outra estratégia sugerida por Pinto (2013) são as duas fases plasmados no processo de gestão de informação, sendo: a fase de diagnóstico (sendo uma técnica que procura descritiva e radiográfica, pondo de forma clara as características e problemas) e explicação (massificada de interventiva porque apresenta soluções de curto, médio e longo prazo com um plano de optimização de resultados positivos bem definido).

Portanto, a disseminação da informação na escola deve ser uma prática contínua e envolver todos os colaboradores a todos os níveis escolares (macro, meso e micro) e ter em conta a diversidade e os meios pelos quais essa informação será veiculada.

#### **4.3. Considerações finais referentes aos resultados do estudo**

Observando os resultados à luz da discussão dos dados colectados aos informantes ou inquiridos constata-se que o processo de gestão organizacional orientados para gerir a informação na EPC 16 de Junho constitui uma prática pela qual os membros tomam conhecimento quer das actividades do dia-a-dia, quer dos objectivos e missão que definem a escola.

Nessas organizações escolares, os gestores escolares desempenham um papel relevante na promoção e disseminação da informação a todos os todos os níveis, o que faz com que todos os colaboradores tenham acesso à mesma e saibam o que fazer e como fazer dentro dos padrões e exigências propostas quer pela direcção da escola, quer vindo do nível e/ ou órgão central.

Pode-se também notar que os gestores da escola assumem uma postura de líder, ao garantir que todos os seus colaboradores partilhem a informação, a visão e missão da escola bem como com os objectivos com que a escola pretende alcançar.

Aliás, como afirma Nóvoa (1992) face às exigências e necessidades internas, os gestores devem assumir o papel de líderes partilhando informação e definir estratégias voltadas para a sua disseminação.

Essa prática ou postura dos gestores faz com que haja um ambiente de abertura e comunicação e, sobretudo, de espírito de equipa e com uma visão sistémica de trabalho tendente à gestão da própria informação.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **Conclusão**

Para a conclusão deste trabalho, achamos apropriado relembrar a pergunta de pesquisa inicialmente levantada:

Quais as práticas de gestão organizacionais orientadas para gerir a informação na EPC 16 de Junho?

Assim, ao longo das pesquisas e do desenvolvimento do trabalho constatamos que as práticas de gestão organizacionais orientadas para gerir a informação na EPC 16 de Junho passam pela por expor a informação nos sectores das presenças, a passagem de sala em sala, a convocação de reunião com os membros da escola para a divulgação da informação, a disponibilização de documentos e leituras do regulamento final do mês, o que significa que o nível de interesse dos gestores da escola e dos professores relativamente ao acesso à informação considera-se aceitável e responde aos pressupostos de gestão teoricamente discutido pelos autores acima apresentados.

São também realizadas acções de planificação das actividades da área pedagógica e do sector administrativo para veicular o fluxo e acesso à informação. A que ainda tomar em conta que a direcção usa diversos instrumentos para a promoção e divulgação da informação tais como estatuto geral dos funcionários e agentes do estado, regulamento interno e de avaliação, circulares, o plano curricular para o ensino básico e o boletim da República.

Estes instrumentos são suportados com as seguintes estratégias de gestão da informação: a expansão da informação para todos os colaboradores, o que permite a gestão democrática da mesma, actividades ou secções extra-ordinárias frequentes dos documentos normativos, a passagem de sala em sala para a promoção, divulgação e /ou disseminação dessa informação.

Olhando para a literatura, observa-se que enquanto a gestão pressupõe o processo de execução e controlo das actividades, a gestão da informação envolve um conjunto de decisões em relação à essa informação.

Neste sentido, o PEE (2012 – 2016) reafirma que no contexto da gestão da informação urge a necessidade de cada colaborador estar claro sobre o que fazer e como fazer, que tipo de informação necessitam para levar à prática as suas actividades com base na informação disponibilizada.

Percebe-se então, como se refere Pinto (2011) a complexidade do processo de gestão de informação interliga-se com a gestão do conhecimento numa perspectiva educacional, estabelecendo assim uma ponte para o desenvolvimento como controlo do conhecimento com a vista ao alcance dos objectivos traçados, e o uso de um sistema de gestão de informação, não deve ser encarado apenas como um local para armazenar informação, mas também, como instrumento de tomada de decisão numa entidade organizacional seja macro, meso e micro.

### **Recomendações:**

Das conclusões obtidas acima, sugere-se as seguintes acções nestes níveis de gestão escolar: para a direcção da escola (que é o nível macro escolar), propõe-se que capitalizem as actividades que tem sido realizadas e desenvolva ainda outras acções que passam pela inclusão do conselho de escola na promoção e divulgação das informações;

Ainda para os gestores do topo, há necessidade de o processo de gestão de informação continuar a ser difundido aos demais professores, incluindo o pessoal não docente, visto que estes são os actores que, não estando directamente ligados aos processo de ensino e aprendizagem, contribuem para o desenvolvimento de processos e acções que visam à eficácia deste processo na sala de aula;

Deve-se ainda permitir que as informações disponibilizadas cheguem para todos e em tempo útil de todos que os principais envolvidos possam servir-se dessa informação para a definição de prioridades, objectivos e metas a serem alcançados, o que passa pela divulgação ou disseminação frequente dessas informações.

Há que tomar em conta que nem sempre as informações difundidas são internas. Existe informações que advém do meio exterior à escola, mas dizem respeito ou interessam a escola. Daí que a direcção deve criar um ambiente favorável para que os actores ou membros recebam essas informações de forma eficaz.

Aliás, Pinto (2011) afirma sobre este aspecto que no processo de gestão de informação deve-se desenvolver estratégias que visam o fluxo e recepção da informação, tendo em conta diversas as necessidades e prioridades e aspirações.

Aos professores, sugere-se que desenvolvam o interesse pelas informações que a escola dispõe, partilhando com os demais professores e desenvolver as suas actividades de acordo com essas informações;

À instituição que tutela o sistema de ensino (MINEDH), sugere-se maior envolvimento, monitoria e supervisão das actividades e acções desenvolvidas pelos gestores líderes na disseminação da informação a todos os níveis escolares, bem como na disponibilização imediata e atempada destas informações nas escolas e, particularmente, na EPC 16 de Junho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bazo, M. (2010). *Transformational Leadership in Mozambican Primary School*. PhD thesis, University of Twente. Enschele: Print Partners Ipskamp.
- Bergeron, P.(1996). *Information resources management. Annual Review of Information*
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro, 2ª ed, editora Elsevier.
- Cohen and Levinthal (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Volume 35, Issue 1 pg. 128-152.
- Concept, Teaching, Applications. Faculty of Informatics and Statistics. Acessado aos 24 de Junho de 2016 em [https://www.researchgate.net/post/There\\_are\\_theories\\_in\\_information\\_management](https://www.researchgate.net/post/There_are_theories_in_information_management).
- Costa, A. D. & Roque, A. (2005). *A gestão da informação no contexto da gestão escolar*. Acessado em aos 19 de Julho de 2016 em [www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/download/1332/1141](http://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/download/1332/1141) desafios da gestão na Era Digital.Universidade Fernando Pessoa. Portugal
- Fernandes, C. F. & Angonese (2011). *As Teorias da Informação e da Comunicação e sua relação com as Disciplinas de Contabilidade, Administração e Sistemas de Informação*. Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. João Pessoa
- Jamil, L. G. (2005). *Gestão De Informação E do Conhecimento Em Empresas Brasileiras: Estudo De Múltiplos Casos*. Tese de Doutorado não publicada. Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte.
- Luck, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Marodi, A. F. (2004). *Estratégias de gestão do conhecimento e o uso da tecnologia de informação: Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Federal do Rio do Grande do Sul. Porto Alegre.
- Maurício, B. F.L. (2007).*Gestão da informação nas escolas (uma proposta de referencial)*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Porto.
- Messias, S. C. L. (2005). *Informação: um estudo exploratório do seu conceito em periódicos científicos brasileiros da área de Ciência da Informação*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Estadual Paulista, Marília,

- Motta, F. C. P. (1986). *Organização & Poder: Empresa, Estado e Escola*. São Paulo: Atlas.
- Neto, A.D.C. R. (2002). *Análise de Casos Relatados Em Organizações Públicas E Privadas*. Dissertação de não publicada Mestrado Escola de Ciência Da Informação da UFMG. Belo Horizonte
- Nhavoto, A. Buendia, M. Bazo, M (2009). *Direcção e gestão de escolas promovendo processos de mudança e formação de direcções de escola*. Ministério da educação. Maputo.
- Nieskier, A. (1971). *Ciência e tecnologia para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro. 2ª ed, editora Bruguera.
- Nóvoa, A. (1992); *As organizações escolares em análise*. Lisboa, 1ª ed, Editora Dom Quixote, Lda.
- Pinto, C.L.M. (2011). *Gestão da Informação escolar num contexto de mudança*. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade do Porto. Portugal.
- Prague. D. V. L. (1998). *Information Management*:
- Resende, F. M. (2012). *Gestão da informação na administração das escolas públicas: uma arquitetura moderna de sistemas de informação na gestão da escola*. MPA. Lisboa.
- Rocha, A. (1997). *O essencial dos Sistemas de Informação*. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Rodriguez, E. (2005). *Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Salimo, I.G. & Gouveia, B. L. (2016). *Ensino Superior em Moçambique. Os Science and Technology (ARIST)*, v.31, p. 263-300, 1996.
- Sousa, R. A. (2006). *Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. Tese de doutoramento não publicada . Pontíficia Universidade Católica de São Paulo. Brasil
- Tatagiba, B. A. (2013). *A gestão da informação e do conhecimento: Desafios, abordagens e perspectivas do Inep*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade federal de juiz de fora
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa, editora Mc Graw-Hill.

## **Apêndices**

### **Apêndice 1: anexo referente à entrevista aplicada aos gestores da escola**





**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**Licenciatura em Organização e Gestão da Educação**  
**Guião de entrevista aplicado aos gestores da EPC 16 de Junho**

Seguem-se, abaixo, um conjunto de perguntas a ser aplicado aos gestores ou corpo directivo da EPC 16 de Junho, com as quais pretende-se recolher informações que permitam analisar as práticas da gestão organizacional orientadas para gerir a informação nesta escola, no que se refere a disseminação da informação e nível de utilização dos mecanismos de gestão da informação.

- 1 Quais são as actividades desenvolvidas pela direcção da escola para garantir que todos os membros tenham acesso à informação?
- 2 Considera importante ou relevante a partilha de informação aos professores e outros membros da escola?
- 3 Quais são os principais meios ou recursos utilizados para permitir a disseminação da informação aos professores?
- 4 Quais são os instrumentos que permitem a promoção e disseminação da informação dentro da escola? Como caracteriza esses instrumentos?
- 5 Como avalia o nível de interesse dos seus professores quanto ao uso da informação sobre o funcionamento da escola?
- 6 Com que frequência você (o gestor) divulga as informações relacionadas com o dia-a-dia da escola?
- 7 Na escola existe algumas estratégias para disseminação e partilha da informação? Sim (    ); Não (    ); Se respondeu sim, que estratégias?
- 8 Que estratégias de gestão de comunicação são usadas para melhorar o nível de informação na escola?

**Obrigado pela contribuição!**

**Apêndice 2: Anexo referente ao questionário aplicado aos Professores da EPC 16 de Junho**



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**GUIÃO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DA EPC 16 DE JUNHO**

Seguem-se, abaixo, um conjunto de perguntas a ser aplicados pelos professores da EPC 16 de Junho e pretende-se com as quais recolher informações que permitam analisar as práticas da gestão organizacional orientadas para gerir a informação nesta escola, no que se refere a disseminação da informação e nível de utilização dos mecanismos de gestão da informação.

**Parte I: Assinale com “X” a opção correcta**

**1 Dados pessoais:**

**1 Sexo:**

Masculino ( );

Femenino ( ).

**2 Idade aproximada:**

25 anos ( ); 26 - 30 anos ( ); 31 - 35 anos ( ); 36 - 40 anos ( );

41 - 45 anos ( ); 46 - 50 anos ( ). + de 52 anos ( ).

**3 Nível de formação:**

Médio ( ); Bacharelato( ); Licenciado( ); Mestrado ( );

Outra, especifique \_\_\_\_\_.

**4 Experiência profissional:**

Menos de 1 ano ( ); + de 2 - 5 anos ( ); + de 6 - 10 ( ); + 11 - 15 anos ( ); Outra,

especifique \_\_\_\_\_.

**Parte II: Marque com “X” numa das opções:**

**2 Nível de valorização dos gestores em relação aos mecanismos de gestão de informação usados na escola:**

1 Qual é o nível de interesse dos professores quanto ao uso a informação sobre o funcionamento da escola?

a Muito bom ( ); b) Bom ( ); c) Razoável ( ); d) Muito mau ( ); e) Mau ( ).

2 Com que frequência o seu director (gestor da escola) divulga as informações relacionadas com o dia-a-dia da escola?

a Sempre ( ); b) Razoável ( ); c) Normal ( ); d) As vezes ( ).

3 Como avalia o nível de interesse do seu director (a) quanto a promoção, disseminação da informação aos demais colaboradores?

a Muito bom ( ); b) Bom ( ); c) Razoável ( ); d) Muito mau ( ); e) Mau ( ).

- 4 Que avaliação faz em relação ao seu nível de interesse no que refere às informações divulgadas no dia-a-dia pela escola?  
a Muito bom ( ); b) Bom ( ); c) Razoável ( ); d) Muito mau ( ); e) Mau ( ).

**3 Práticas de gestão organizacional adoptadas param o desenvolvimento de cultura de informação na escola:**

- 1 Considera importante ou relevante a partilha de informação aos professores e outros membros da escola?  
a Sim ( ); b) Não ( );
- 2 Quais são as actividades desenvolvidas pela direcção da escola para garantir que os membros da organização tenham acesso à informação?

.....  
.....  
.....  
.....  
3 Podes especificar como as informações são partilhadas aos membros da escola?  
.....  
.....  
.....  
.....

**4 Estratégias de gestão orientadas param a promoção e o desenvolvimento de cultura a gestão de informação na escola:**

- 1 Que acções consideram eficazes para a promoção e disseminação da informação na escola?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 2 Na escola existe algumas estratégias para disseminação e partilha da informação? a)  
Sim ( ); Não ( );  
Se respondeu sim, que estratégias?

.....  
.....  
.....  
.....

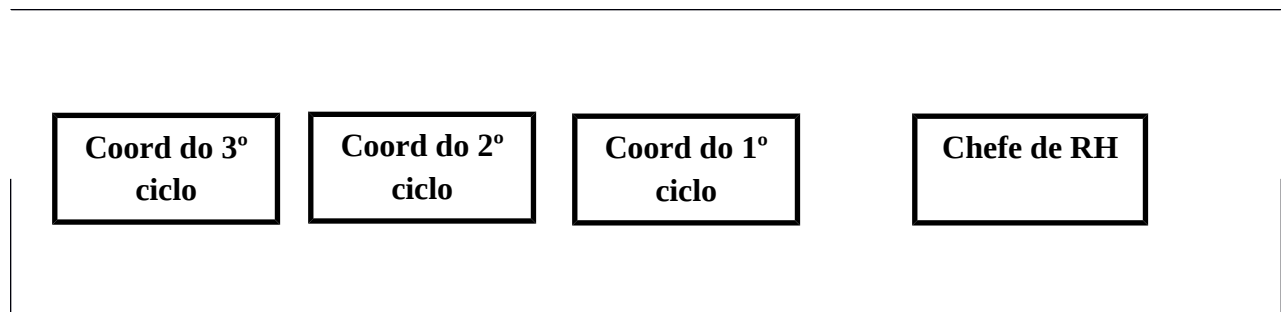
- 3 Das afirmações que seguem abaixo, assinale com “X” as estratégias desenvolvidas pela direcção da escola para melhorar o nível de informação:
- a) Afixação das informações na vitrina da escola ( );
  - b) Disponibilização aos professores dos principais documentos da escola;
  - c) Convocação de reuniões regulares com a comunidade escolar ( ).
  - d) Outras, especifique .....

**Obrigado pela contribuição!**

**Apêndice 3 referente a grelha de resposta dos gestores da EPC 16 de Junho.**

Nº	Perguntas	Respostas	
		G1	G2
1	Considera importante ou relevante a partilha de informação aos professores e outros membros da escola?	Sim, a partilha de informação é extremamente importante pois, permite que todos tenham a mesma visão ou mesmo nível de esclarecimento sobre diferentes tipos de actividades; também porque evita equívocos desses actores do PEA e aumenta o nível de consciência dos objectivos e metas das actividades realizadas em cada momento ou período de actividades (G 1 e G2).	
2	Quais são as actividades desenvolvidas pela direcção da escola para garantir que todos os membros tenham acesso à informação?	Afixa-se as informações quer na sala de professores, quer nas vitrinas da escola para que todos tenham acesso à informação; Dependendo do tipo de informação, também afixamos no livro de ponto para que seja visto pelos professores	São multiplicados todos os dispositivos ou planos a fazer chegar aos professores.





**Fonte:** Direcção da EPC 16 de Junho, elaborado pelo autor

## ANEXOS