



INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA Escola Superior de Educação

“As Tecnologias de Informação e da Comunicação como suporte à gestão através da liderança e da comunicação – estudo com professores de um agrupamento de escolas da Terra Fria Transmontana.”

Maria Inês Araújo Aires de Freitas

Trabalho de Projeto apresentado à Escola Superior de Educação de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional

Orientada por

Professor Doutor Henrique da Costa Ferreira

Professor Doutor Vítor Barrigão Gonçalves

Bragança

novembro de 2013

“É correto afirmar que as tecnologias da informação se tornaram numa das mais poderosas ferramentas que já inventamos e que são aparelhos de comunicação e de criatividade que podem ser adaptados aos seus utilizadores”. Bill Gates

In http://www.mensagenscomamor.com/frases_de_bill_gates.htm, acedido a 1/07/2013 00h:39

Dedicatória

Ao meu querido filho David, pela ternura e carinho manifestados, nesta longa caminhada, apesar das minhas ausências...

Ao Té-Zé pelo encorajamento, compreensão e apoio incondicional.

Agradecimentos

O trabalho que aqui apresento só foi possível graças à orientação superior do Professor Doutor Henrique da Costa Ferreira e do Professor Doutor Vítor Barrigão Gonçalves, aos quais manifesto o meu agradecimento, pela sapiência, incentivo, rigor, bibliografia recomendada e pela disponibilidade, atributos que constituíram um alicerce firme e decisivo para a concretização deste projeto.

À Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança, aos seus representantes e, em particular à Dr.^a Conceição Martins (ESE-IPB), ao Dr. Mário Rocha (ESE-IPB) e ao Professor Doutor Ribeiro Alves (Diretor da ESE), manifesto a minha gratidão pelo acolhimento e pelos constantes reforços positivos para a concretização deste trabalho.

Aos meus pais pelos valores que me inculcaram e essencialmente pela motivação e encorajamento para nunca desistisse dos meus sonhos.

Por fim, o meu especial agradecimento à minha família, pelo apoio, carinho, paciência, compreensão e estímulo que foram fundamentais, no decorrer deste período de tempo para que eu pudesse concluir este projeto de investigação.

A todos manifesto os meus sinceros e reconhecidos agradecimentos.

Maria Inês Araújo Aires de Freitas

Bragança, novembro de 2013

Resumo

Alguns estudos sobre a gestão escolar têm posto em evidência a importância das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) como suporte à gestão, sendo fomentadoras da melhoria da eficácia e da eficiência da organização escolar, nomeadamente, potenciando os processos de comunicação e de liderança. Quisemos inquirir a pertinência desta tese no âmbito do nosso Trabalho de Projeto para conclusão do Mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional.

O principal objetivo da investigação foi procurar saber como melhorar os processos de liderança, de gestão e de comunicação numa organização escolar, através da rentabilização das Tecnologias de Informação e de Comunicação.

Dada a relevância da temática para a administração escolar, a investigação remeteu-nos para teorias e estilos de liderança educacional, incluindo os processos de comunicação organizacional, suportados por Tecnologias de Informação e de Comunicação permitindo-nos uma perspetiva atual da escola enquanto organização.

Para tal, foi realizado um estudo baseado num inquérito por questionário, tendo como ferramenta metodológica a análise quantitativa, numa amostra de 50 sujeitos, englobando a realidade escolar de uma escola EB 2,3 do interior transmontano. Os resultados são sintetizados em frequências simples, frequências acumuladas e percentagens através de tabelas e gráficos.

Os principais resultados sugerem que os professores estão recetivos ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) mas que conhecem pouco as relativas à gestão da informação e de suporte ao processo de gestão escolar, revelando-se porém recetivos a novas formações nesta área, o que é pertinente para a proposta de melhoria que apresentamos como plano de intervenção. Do mesmo modo, os professores valorizam as TIC como meios de melhoria da comunicação e da liderança nas escolas.

Palavras-chave: Tecnologias de Informação e da Comunicação, Administração e Gestão Educacional, Comunicação Organizacional, Liderança

Abstract

Some studies about school management have been putting in evidence the importance of Information and Communication Technologies (ICT) as a support to management, being fomenters of the improvement of the efficacy and of the efficiency of the school organization, namely, potentiating the processes of communication and leadership. We wanted to enquire the pertinence of this thesis in the aim of our Project Work to conclude the Master in Sciences of Education – Educational Administration.

The main goal of this study was to try to know how to improve the leadership processes of management and communication in a school organization, through the rentabilization of the Information and Communication Technologies.

Given the thematic relevance to the school administration, the investigation send us to theories and educational leadership styles, including the organizational and communication processes, supported by the Information and Communication Technologies allowing us an actual perspective of school as an organization.

For such it was realized a study based upon an enquiry by questionnaire, having as a methodological tool the quantitative analysis, in a sample of 50 individuals (teachers) conglobating the school reality of a basic school, from the inland region of behind the mountains. The results are synthesized in simple frequencies, accumulated frequencies and percentages through tables and graphics.

The principal results suggested that teachers are receptive to the use of the Information and Communication Technologies (ICT) but they know less the ones relative to the management of information and of support to the process of school management, revealing as well receptive to new trainings in this area, which is pertinent to the proposal of improvement that we present as an intervention plan. In the same way the teachers valorize the ICT as means of improvement of leadership and communication at schools.

Keywords: Information and Communication Technologies, Management and School Administration, Organizational Communication, Leadersh

Lista de acrónimos:

- Af. - Afirmação
- DC - Departamento Curricular
- DGRHE - Direção Geral de Recursos Humanos da Educação
- DSI - Desenvolvimento do Sistema de Informação
- CCP - Código dos Contratos Públicos
- CMS - *Content Management System*
- EB 2,3 - Escola Básica com 2º Ciclo e 3º ciclo
- ESE - Escola Superior de Educação
- IPB - Instituto Politécnico de Bragança
- LAN - *Local Area Network*
- ME - Ministério da Educação
- PCE - Projeto Curricular de Escola
- PCT - Projeto Curricular de Turma
- PE - Projeto Educativo
- PGFC - Projeto de Gestão Flexível do Currículo
- PQ - Professor/Questionário
- PSI - Planeamento do Sistema de Informação
- TCP/IP - *Transmission Control Protocol/Internet Protocol*
- QA - Quadro de Agrupamento
- Qinv - Questões de investigação
- QZP - Quadro de Zona Pedagógica
- RI - Regulamento Interno
- TI - Tecnologia de Informação
- TIC - Tecnologias de Informação e de Comunicação
- SI - Sistemas de Informação
- SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*
- USI - Manutenção ou Utilização do Sistema de Informação
- WWW - *World Wide Web*

Índice Geral

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Lista de Acrónimos	ix
Índice Geral	ix
Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento Teórico	9
Capítulo I A Liderança/Gestão.....	9
1.1.O papel da liderança nos processos de gestão escolar	9
1.2. Liderança.....	15
1.3. Liderança e motivação nas organizações.....	18
1.4. Liderança e Gestão.....	19
1.5. Estilos de liderança.....	23
1.6. Efeitos dos estilos de liderança	25
1.7. Liderança, Criatividade e Autoliderança nas organizações	27
Capítulo II - A Comunicação Organizacional.....	29
2.1. Comunicação	29
2.2.Teorias da comunicação	32
2.3. Processos de comunicação e teorias comunicacionais	34
2.4. A comunicação nas organizações.....	36
2.5. A escola como organização por excelência da comunicação.....	41
Capítulo III - As TIC na Gestão Escolar	45
3.1. A sociedade e os Sistemas e Tecnologias de Informação.....	45
3.2. Serviços de Internet/Intranet	50
3.3. Páginas Web Institucionais	54
3.4. Plataformas de Aprendizagem	56
3.5. Plataformas de Contratação Pública.....	58
3.6. Competências em Literacia Digital	62

3.7. Competências em Literacia Informacional	63
3.8. Boas Práticas para o uso das TIC numa Gestão Moderna.....	64
Parte II – Estudo Empírico	66
Capítulo IV - Conceção, Planeamento e Caracterização Metodológica da Investigação	66
Metodologia da Investigação	66
4.1 Contextualização	66
4.2. Considerações Metodológicas	66
4.3. Tratamento de Dados	69
Capítulo V - Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados.....	70
5.1. Apresentação e Análise dos Resultados	70
5.1.1. População e Amostra.....	70
6. Proposta de Plano de Intervenção/Melhoria.....	88
6.1. Pontos Fortes Identificados	88
6.1.2 Pontos Fracos Identificados	90
6.2. Proposta de Intervenção/Melhoria	91
7. Considerações Finais.....	92
Referências Bibliográficas	94
Legislação Referenciada	100
ANEXOS	101
Anexo I Pedido de Autorização ao órgão de gestão do Agrupamento.....	102
Anexo II Questionário distribuído aos docentes do Agrupamento.....	108

Índice Figuras

Figura 1 - Tipos naturais de liderança	10
Figura 2 – Estilos de liderança..	24
Figura 3 - Modelo teórico do impacto da Auto liderança na inovação e criatividade.....	28
Figura 4 – Sistema de Comunicação	33
Figura 5 - Ato de Comunicação	36
Figura 6 - Informação e conhecimento.....	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Competências dos líderes educacionais	11
Tabela 2 – Líderes transformacionais versus transaccionais	14
Tabela 3 - Traços que caracterizam os grandes líderes	17
Tabela 4 - Diferenças entre Líderes e Gestores.....	19
Tabela 5 - Diferenças entre liderança e gestão.....	20
Tabela 6 - Os três estilos de liderança.....	23
Tabela 7 - Comparação de três teorias contingenciais	26
Tabela 8 - Mitos e realidades da comunicação	37
Tabela 9 – Utilização das TIC como suporte para o desenvolvimento de actividades no âmbito da gestão escolar.....	76
Tabela 10 - Experiência na utilização das TIC.....	77
Tabela 11 – Contributo das TIC para a melhoria da gestão escolar (frequências relativas de cada nível de adesão.....	79
Tabela 12 – Opinião relativa à autonomia, liderança, comunicação, participação, gestão, ausência de comunicação e natureza da escola	82
Tabela 13 – Análise das frequências relativas (em percentagem) da concordância e da discordância relativamente às afirmações de cada categoria	84
Tabela 14 – Síntese das frequências acumuladas e frequências relativas de concordantes e discordantes, por categoria.....	85

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribuição da amostra de acordo com o género.	71
Gráfico 2. Distribuição da amostra por classes de idades, em percentagem	71
Gráfico 3. Distribuição da amostra de acordo com as habilitações literárias.....	72
Gráfico 4. Distribuição da amostra de acordo com a categoria profissional	72
Gráfico 5. Distribuição da amostra atendendo a classes de tempo de serviço.	73
Gráfico 6. Distribuição da amostra de acordo com o nível de ensino lecionado.....	73

Gráfico 7. Distribuição da amostra de acordo com o grupo de docência.....	74
Gráfico 8. Distribuição da amostra tendo em conta os cargos exercidos.	74
Gráfico 9. Distribuição da amostra de acordo com o número de anos na escola	75
Gráfico 10. Distribuição da amostra de acordo com a frequência de utilização de TIC.	75
Gráfico 11. Distribuição da amostra de acordo com as competências em TIC.....	76
Gráfico 12. Número de formações frequentadas.....	78

Introdução

Atendendo às dinâmicas da sociedade da informação e do conhecimento, caracterizadas principalmente pelo avanço tecnológico a todos os níveis, o fluxo global de informação e a partilha de recursos tornaram-se uma realidade de potencialidades inesgotáveis. Na era da informação, para podermos interagir com a sociedade e sentirmos que estamos integrados e fazemos parte dela, o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) revelou-se indispensável.

O recente fenómeno da globalização¹ veio promover a competitividade entre as organizações² ao nível de uma escala mundial, levando-as a encontrar novos caminhos em termos de comunicação, liderança e novas tecnologias. Numa gestão moderna e inovadora, as Tecnologias da Informação e Comunicação devem ser parte integrante da organização escolar, a fim de contribuírem para a melhoria da prestação de serviços àqueles que deles necessitam.

Novas formas de conhecimento e aprendizagem devem ser valorizadas, devendo a escola, mais propriamente, o diretor/gestor da organização escolar, assumir os novos desafios que lhe são lançados. No contexto organizacional, os recursos são imprescindíveis para o bom e normal funcionamento da organização. Deste modo, devemos saber quais são os recursos de que dispomos, para desta forma os podermos analisar e avaliar. Para Freire (1997), citado por Gonçalves (2002: 56), existem três categorias básicas de recursos:

- Recursos humanos, cuja eficácia³, eficiência⁴, evolução e interacção é determinante no sucesso da organização a longo prazo (número de trabalhadores, qualificação, etc.);

¹ Held e McGrew (2001: 13) sobre a **globalização** afirmam que “refere-se a uma mudança ou transformação na escala da organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo.” Para Monteiro *et al* (2012: 353) por **globalização** entende-se o conjunto de transformações na ordem política e económica mundial, que têm acontecido nas últimas décadas. O ponto central da mudança é a integração dos mercados numa aldeia-global explorada pelas grandes corporações internacionais.

² O termo **organização** tem origem no grego “organon” que significa instrumento, utensílio. A noção de organização apresenta dois significados: por um lado, designa unidades e entidades sociais, por outro, designa para Teixeira (2001: 21) “a organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas.” Uma organização é um sistema aberto uma vez que apresenta características de acordo com a teoria de sistemas e é um sistema social porque é um conjunto de pessoas que interagem conjuntamente e colaboram no sentido de atingirem um objectivo comum.

³ **Eficácia**, genericamente, exprime o que fazer, quais os objetivos a atingir numa organização.

⁴ **Eficiência** traduz o modo como se obtêm os resultados, qual a melhor forma e o melhor método para atingir os objetivos.

- Recursos financeiros, que afectam directamente o crescimento organizacional; (capitalização, solvabilidade e eficiência, grau de liquidez, etc.);
- Recursos organizacionais, reflectidos no valor dos activos intangíveis da organização (sistemas de gestão, processos funcionais, controlo da gestão, etc.).

Após uma revisão da literatura, verificámos que, na organização escolar deve ser praticada uma liderança educativa, colaborativa e pedagógica, onde todos os elementos estejam envolvidos nos processos educativos, respeitando as autonomias, quer sejam individuais quer sejam de grupo. Só assim, se poderá falar numa maior eficácia de comunicação e da gestão da organização escolar.

A comunicação é uma das componentes, de entre outras, do processo de gestão. Sendo assim, é fundamental a uma instituição e fulcral em todo o processo de liderança. Os líderes pretendem gerar as ações necessárias nos seus colaboradores, através da comunicação, motivando-os, para que canalizem a sua atenção para a concretização dos objetivos da organização.

Hoje em dia, a imagem da escola como instituição está associada a uma visão empresarial. Contudo, essa perspetiva não foi ainda totalmente reconhecida ou aceite, quer pelos professores quer pelos alunos e também pelos encarregados de educação, e poderíamos afirmar, inclusive, pela sociedade em geral.

A escola deverá ser uma organização, na qual o uso das TIC seja o suporte ao processo de melhoria da gestão, através da comunicação e da liderança, eficazes para desenvolver a sua atividade pedagógica, tendo como base esses princípios e difundindo-os pelos seus membros (diretor da escola, coordenadores de departamento, professores, alunos, encarregados de educação e toda a comunidade educativa). Para Lima (1998: 48): “é difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicável à escola, ou até mesmo uma ilustração ou exemplificação dessas definições que não inclua a escola”.

As organizações são constituídas por pessoas/grupos que têm o objetivo de difundir o desenvolvimento e a sua realização pessoal. É expectável que as pessoas (colaboradores da organização) encarem a organização como um sistema que contribui para alcançar os seus objetivos individuais, mas também exige que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Tendo em conta que estas pessoas/grupos necessitam de comunicar entre si, a organização tem como base a comunicação, que conduz à busca de unanimidades aquando da resolução de problemas. Chiavenato (1999: 5) reforça a ideia de que o fator humano é fundamental nas organizações e que existe uma interdependência entre ambos, assim:

as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.

Costa *et al.*, (2000: 139) ao refletirem sobre o conceito de escola enquanto organização, classificam-na como sendo:

uma organização estruturada em órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos, etc., e onde, parafraseando Chiavenato (1999), deveriam ser planeadas, coordenadas, dirigidas e controladas todas as actividades voltadas sobretudo para a prestação de serviços educativos.

A escola pode conduzir a sua ação, construindo a sua própria autonomia, sendo que a comunicação aliada a uma forte liderança contribuem para uma gestão da organização mais eficaz, tendo as TIC como ferramentas de suporte ao seu serviço.

A liderança é encarada como fator fundamental no progresso e na modernização das organizações escolares pois contribui para o desenvolvimento de diversas estratégias, assim como nas melhorias de prestação de um serviço público bem-sucedido e de qualidade. Numa organização escolar, tendem a valorizar-se cada vez mais, as relações interpessoais. Quem lidera essa organização, exercita o poder, através das comunicações que profere, promove o trabalho cooperativo, exerce influência, visando alcançar os objetivos propostos pela gestão da mesma.

Revisitando alguns investigadores da temática liderança (Hemphill & Coons, 1957; Massarik, 1961; Rouch & Behling, 1984; Bolívar, 2003) verificamos que a liderança está profundamente relacionada com a habilidade de mobilização de pessoas, de relacionamento e influências interpessoais, com vista à realização de ações de organização e decisão, pretendendo alcançar objetivos comuns. Ou seja, a liderança promove a mudança organizacional. De acordo com Cardoso (1997, citado por Gonçalves, 2002: 34):

a mudança organizacional, tal como foi engendrada pela visão tayloriana⁵ da organização, com o seu cortejo de dificuldades e de condicionantes, tornou-se incompatível com um mundo mais complexo, incerto e superinformado, ao qual as empresas têm cada vez mais que fazer frente.

⁵ “Toda atividade humana organizada... dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em tarefas e a coordenação das mesmas visando resultados”, que é a **visão Tayloriana da Administração Científica**. [http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/\(i\)-1076/artigo/#.UlRd4lCkpNk](http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/(i)-1076/artigo/#.UlRd4lCkpNk) acessado a 12/10/2013, 18h:05.

A liderança envolve aspetos tais como: motivação, comunicação, comportamento, assertividade, polivalência, proatividade, delegar poderes (*empowerment*⁶), encorajar e orientar (*coaching*⁷), etc. Os líderes conseguem alcançar um papel de destaque nas organizações, através da tomada de decisões estratégicas e da motivação dos seus colaboradores; tal motivação é o “motor” que potencia a capacidade, para que os colaboradores sejam persistentes, visando alcançar os seus objetivos e os da organização.

A liderança nas organizações, que visam alcançar o patamar de sucesso, pressupõe que os líderes eficazes devem ser proativos, orientados para a mudança, inovadores, motivadores, e inspiradores, e infundir uma visão ou missão no grupo. Devem também estar interessados nos outros, ser capazes de promover o empenhamento no grupo, estimular os esforços extra e partilhar o poder pelos membros da equipa (Hogg, 2005, citado por Pires, 2012: 34).

A propósito da necessidade da mudança e inovação na gestão e liderança das organizações, Gonçalves (2002: 33), refere que:

outro dos factores que, simultaneamente, tem conduzido à necessidade de mudança e tem condicionado o sucesso dessa mudança são as Tecnologias de Informação e Comunicação. A inovação, essencialmente recorrendo às TIC, é o meio através do qual os gestores exploram a mudança como oportunidade para a sua organização.

Crawford (2005: 213) seguindo a pegada dos investigadores em torno do conceito de liderança, considera que o líder escolar tem um papel central e relevante na organização e “deve mobilizar as energias do grupo para romper com as rotinas e formas acomodadas de olhar para a realidade, abandonando visões meramente individualistas em prol de perspectivas colectivas, capazes de encaminhar as emoções do grupo de forma positiva.” Os autores Kouzes & Posner (2007: 46-47) consideram que a liderança “é um conjunto identificável de capacidades e competências que estão disponíveis em todos nós.” A liderança está diretamente ligada ao comportamento humano e independentemente do género, raça, ou carisma, poderá assim surgir em algum lugar e/ou circunstância.

⁶ “**Empowerment** significa a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da empresa, o que se traduz em incentivos para a tomada de iniciativas em benefício da empresa como um todo” (in Executive Digest, 1996).

⁷ O termo *coaching* é mais uma *buzzword* criada recentemente na área da gestão / liderança e representa as atuações do líder voltadas para o ajudar e os seus subordinados a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. Desta forma, já não é ao líder que compete descobrir o que é melhor para os subordinados - cada um deles é que terá que descobrir o seu melhor caminho. Ao líder apenas compete ser o elemento facilitador, acompanhando e ajudando cada subordinado a descobrir a forma de expressar melhor os seus talentos de forma a melhor atingir os objetivos pessoais e coletivos. <http://www.knoow.net/cienceconempr/hm#vermais> acedido a 12/10/2013 20h:32.

Para Dias, *et al* (2013: 40) “a liderança está positivamente correlacionada com a eficácia organizacional e uma organização eficaz é composta por equipas de alto desempenho.” Os mesmos autores (*Idem: ibidem*) afirmam que os “líderes eficazes são vistos como homens honestos/dignos de confiança, decididos e capazes de tomar as melhores decisões, competentes na sua área de negócio e visionários.”

É ao nível da comunicação que se estabelece o procedimento através do qual os gestores/diretores de uma organização possibilitam o empenhamento, do desempenho e participação, dos diversos elementos da mesma. Assim, a comunicação é “o meio” de encaminhar de modo eficaz as tarefas propostas, (“a mensagem”) motivando e fomentando a cooperação coletiva. Também propicia o desenvolvimento de um “clima” favorável e de contentamento dos atores organizacionais.

A comunicação assume particular importância na gestão e administração das organizações e a informação constitui pois, a relevância fundamental para o seu desempenho racional. Cunha *et al.* (2007: 434) consideram ainda que “a comunicação é, depois das lideranças, o requisito-chave para as mudanças mas também é vista como a causa de muitos constrangimentos e o remédio para alguns males.” Como já referimos, a comunicação assume particular importância na gestão e administração das organizações. Se a mesma for eficaz e de qualidade, contribuíra para o bom funcionamento organizacional e para a resolução de eventuais problemas ou conflitos, operando como “mediadora” nas relações que se estabelecem entre a organização e os seus atores.

Os processos de comunicação suportados pelas TIC permitem recolher, tratar, armazenar e disseminar informação de forma célere, permitindo gerar conhecimento e, conseqüentemente, tomar decisões atempadamente. A propósito do surgimento das TI no campo da gestão, Gonçalves (2002: 42) afirma que:

graças às TI, alinhadas a estes novos conceitos de gestão, estamos agora a assistir ao reverter da situação, ao reintegrar as tarefas em processos relacionados. Quando as tecnologias permitem que todos compreendam o retrato global, quando permitem a partilha da informação, quando dão conhecimento para tomar decisões, então já não há uma organização de trabalhadores, há, sim, uma organização de indivíduos que estabelecem os próprios objectivos.

É com base nas ideias expostas que surge este trabalho de projeto, nas quais um conjunto de propósitos nos conduz a uma melhoria na utilização dos recursos TIC como suporte de apoio à gestão através da liderança e da comunicação.

O problema de partida para a realização deste projeto foi o seguinte: **Como melhorar os processos de liderança, de gestão e de comunicação numa escola do interior transmontano, através da rentabilização das TIC?**

Foi a partir da análise das conceções dos professores a lecionar nessa escola; sobre a utilização das TIC como suporte para o desenvolvimento de atividades no âmbito da gestão escolar e aspetos específicos; que tal pressuposto/estudo nos conduziu à apresentação de uma proposta de melhoria da comunicação e da liderança e da rentabilização das TIC na gestão da organização.

Foram estas algumas das razões pelas quais, no âmbito do trabalho de projeto de Mestrado, optamos por investigar como melhorar os processos de liderança e de gestão, incluindo os processos de comunicação, numa escola do interior transmontano, através da rentabilização das TIC.

A questão de partida para este estudo é saber em que medida as TIC contribuem como suporte de apoio à gestão através da comunicação e da liderança?

De acordo com a problemática definida, presumimos que os dados recolhidos nos possibilitem a obtenção de informação em relação aos diferentes objetivos estabelecidos para este estudo que teríamos que concretizar e seguidamente se explicitam:

- Reconhecer e compreender a importância da gestão e da liderança na organização escolar;
- Levantar hipóteses sobre a relação entre a comunicação e o estilo de liderança;
- Identificar o impacto de um líder, no clima organizacional;
- Reconhecer tipos de comunicação, gestão e de liderança;
- Identificar o contributo das TIC como suporte à gestão do agrupamento/ escola;
- Contribuir para o uso das TIC na melhoria da gestão da organização.

Tal como tentámos evidenciar, a temática das TIC, liderança e comunicação organizacional, tem vindo a assumir vital importância no âmbito da organização escolar. Para tirarmos ilações da importância que estes temas assumem no regime de administração e gestão escolar vigente, transcrevemos a seguir uma passagem que consta no Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de Abril, que aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos

estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, orienta no sentido de:

criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas da política educativa.

E com a publicação do Decreto-lei nº 137/2012, de julho, são atribuídos e reforçados ao diretor ou órgão de gestão e administração do agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas, poderes e responsabilidades nas áreas financeira, patrimonial, cultural e pedagógica.

As novas manifestações de poder, impostas pelos normativos legais, suscitam o interesse em investigar o papel preponderante das TIC, na comunicação e na liderança de uma organização escolar.

O trabalho de projeto que agora aqui apresentamos foi estruturado em seis capítulos, que incluem revisão teórica, metodologia, estudo empírico e proposta de intervenção.

No capítulo I: “A Liderança/Gestão” - Esclarecemos o conceito de liderança, evidenciando o seu papel nos processos de gestão escolar; estabelecemos a distinção entre os conceitos de liderança e gestão; abordamos ainda os estilos de liderança e os seus efeitos; e por fim, clarificamos a importância da criatividade e da autoliderança nas organizações para uma melhor compreensão do presente estudo.

No capítulo II: “A Comunicação Organizacional” - Apresentamos definições de comunicação conforme a literatura consultada; focamos os processos de comunicação e teorias organizacionais, bem como a sua importância e as suas implicações numa organização escolar.

Seguidamente, no capítulo III: “Identificação das TIC na gestão escolar” - São fornecidos os conceitos de tecnologias de informação e comunicação, sistema de informação, sociedade de informação, inovação e conhecimento, na perspectiva de alguns autores. Identificamos os serviços da internet/intranet ao dispor das organizações; referimos a importância das plataformas de aprendizagem e das plataformas de contratação pública na sociedade atual; abordamos os significados de literacia digital e de literacia informacional e por fim são sugeridas boas práticas para o uso das TIC numa gestão moderna.

Posteriormente, no capítulo IV: “Conceção, planeamento e caracterização metodológica da investigação” - São apresentados os procedimentos metodológicos deste

trabalho e fazemos a caracterização da situação, começando nos pontos 2 e 3 com a clarificação e justificação dos pressupostos metodológicos que pautaram este projeto, onde procuramos justificar a opção pelo estudo de caso como forma de investigação quantitativa. No ponto 4, fazemos a descrição do projeto, com um ponto destinado à identificação da população e amostra e à caracterização do contexto.

O capítulo V: “Apresentação, análise e discussão dos resultados” - é dedicado ao estudo empírico que concretizamos numa Escola do interior transmontano que inclui vários níveis de ensino. São ainda analisados e discutidos os resultados obtidos na aplicação dos questionários.

No capítulo VI, expomos algumas ilações que obtivemos com a realização deste projeto, quer a nível teórico quer a nível empírico, e concluímos com uma sugestão de intervenção/melhoria que poderá ajudar a superar certas dificuldades identificadas.

Por último, nas considerações finais, apresentamos algumas conclusões e limitações que obtivemos com a realização deste estudo, bem como sugestões decorrentes do tratamento da temática em estudo.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo I - A Liderança/Gestão

1.1.O papel da liderança nos processos de gestão escolar

À Escola foram restituídas as responsabilidades de gestão, através da crescente delegação de poderes e está associada à sua maior autonomia, institucionalizada na figura recentemente “reinventada” do diretor, como sendo o rosto responsável pela unidade de gestão escolar. Consideramos que a gestão⁸, aliada a uma forte liderança⁹, é fundamental para o desenvolvimento da organização e de toda a sua comunidade.

Nos tempos que correm, em que a inovação e mudança são uma constante a todos os níveis, é suposto que um líder educacional seja proativo e empreendedor “a liderança educacional está minada de (ou abençoada com) situações que exigem acção célere e resposta imediata” (Beck, 1994: 128), citado por Glanz (2003: 102). A motivação, o entusiasmo, a paixão pelo que se faz, são características contagiantes de liderança. Vejamos: alguns líderes inspiram os demais pelos seus feitos, outros pelas suas palavras. “O discurso é um veículo para o entusiasmo” Considere, a propósito, “Eu tenho um sonho” (*I Have a Dream*), o emblemático discurso de Martin Luther King” (*Bruun & Getzen, 1996*), citado por (*Idem: Ibidem: 107*). O líder de uma organização escolar deve desenvolver uma liderança transformacional adequando o seu comportamento e atitudes comunicacionais às circunstâncias, para se tornar eficaz.

De acordo com Sanches (1998: 49):

a liderança exerce-se num campo de intervenção que abrange dimensões fundamentais da vida quotidiana das organizações: a natureza dos processos de tomada de decisão, a **gestão** dos conflitos organizacionais, o nível de qualidade das suas realizações, as formas de prever e lidar com o impacto resultante da turbulência dos ambientes institucionais e sistémicos em que se movem e ainda o grau de abertura à comunidade envolvente.

⁸ Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceite para o conceito de **gestão** e, por outro lado, apesar deste ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização afim de serem atingidos os objetivos pré-determinados. De acordo com o conceito clássico inicialmente desenvolvido por Henry Fayol, compete à **gestão** atuar através de atividades de planeamento, organização, liderança e controlo de forma a atingir os objetivos organizacionais pré-determinados. (in <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao.htm> acedido a 18/09/2013 às 18h:00).

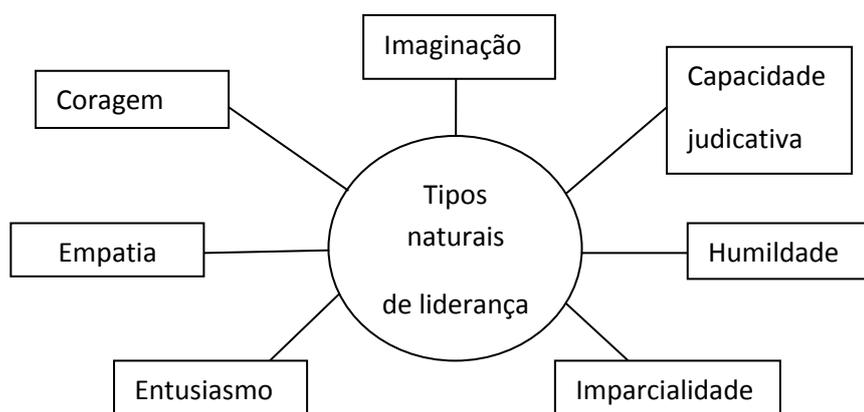
⁹ De acordo com Chiavenato (1999), a **liderança** é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

A escola é considerada como uma organização com alguma autonomia e poder de decisão no campo educativo, que reproduz e produz valores e normas dependendo dos seus atores sociais em presença. Seguindo esta linha de pensamento, Costa *et al.* (2000: 20) referem que: “a liderança depende dos contextos, das situações de modo que determinado comportamento do líder pode ser eficaz numa situação mas pode traduzir-se em ineficácia num contexto diferente.” Nesta sequência, autores como Perrenoud (2003: 105) aludem que para o sistema educativo se tornar eficaz carece de “chefias que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático.”

Parafrazeando o filósofo da antiguidade grega Sócrates, com a sua máxima intemporal “só sei que nada sei”, reconhecemos que a **humildade** é uma virtude de liderança, “os líderes humildes são paradoxais: se por um lado, têm consciência dos seus pontos fortes, realizações e capacidades, por outro são conhecedores das suas limitações” (Glanz, 2003: 112). O sistema educacional vigente carece de indivíduos proativos, imaginativos e independentes de pensamento, “os líderes imaginativos são capazes de apresentar soluções alternativas, considerar interpretações diferentes, explorar o leque de explicações possíveis” (*Idem: ibidem: 114*).

Seguindo este raciocínio, o investigador contemporâneo Glanz (2003: 120) menciona ainda a importância dos tipos naturais de liderança em contexto educacional. Reitera que tanto as virtudes como as qualidades podem ser usadas, a fim de liderar de forma eficaz e ascender ao patamar da excelência, atentamos, para o efeito, na figura seguinte:

Figura 1 - Tipos naturais de liderança



Fonte: Adaptado de Glanz (2003: 120).

O investigador Glanz (2003: 156), trilhando os caminhos contemporâneos, da liderança educacional, menciona que, “os líderes educacionais devem possuir qualidades

únicas”, para tal o exercício da liderança que “distribui e delega” torna-se essencial nas relações interpessoais e educacionais.

Tabela 1 – Competências dos líderes educacionais

Competências dos líderes educacionais		
Base e Filosofia	Competências de gestão	Capacidade política e de direcção
Aprendizagem	Gestão e utilização da informação	Planeamento estratégico
Ensino	Leis e políticas	Análise de problemas e capacidade decisória
Planos curriculares	Gestão das instalações	Resolução de conflitos
Investigação	Finanças	Gestão da mudança
Supervisão do trabalho docente	Pessoal	Relações comunitárias
Avaliação pedagógica	Relações laborais	Teoria organizacional
Desenvolvimento de carreiras e avaliação programática	Uso das tecnologias como utensílio administrativo	

Fonte: Glanz (2003: 157).

Neste contexto, Bush & Glover (2003: 5) também evidenciam a importância da liderança e consideram-na como fator fundamental na organização e advogam que a:

Liderança é um processo orientado para a consecução de objectivos desejáveis. Os líderes bem-sucedidos desenvolvem uma visão para as suas escolas baseada nos seus valores pessoais e profissionais. Articulam a sua visão em cada oportunidade e influenciam os seus colaboradores e *stakeholders*¹⁰ para a partilharem. A filosofia, estruturas e actividades da escola são orientadas para a concretização desta visão partilhada.

As escolas, mais especificamente os seus diretores/gestores, deverão definir estratégias eficazes para darem respostas aos novos desafios que a sociedade de informação e comunicação lhes impõem. A liderança proporciona a implementação de variadas ações planificadas, conduzindo os alunos, pais/ encarregados de educação e a comunidade educativa em geral, a realizá-las com entusiasmo e motivação. Tal, originará o seu sucesso e a satisfação plena de todos os seus elementos.

As organizações escolares devem acompanhar e estar preparadas para fazer face aos novos desafios impostos pela sociedade da informação e da comunicação, pois precisam de

¹⁰ **Stakeholders:** partes ou grupos que estão diretamente interessados nas atividades da empresa: acionistas, governo, clientes, funcionários, fornecedores e sociedade.

“líderes com sensibilidade para o sofrimento dos demais, detentores da faculdade de avaliar correctamente diversos factores ao tomar decisões capazes, igualmente, de ultrapassarem as limitações impostas pela burocracia” (Glanz, 2003: 114).

O termo liderança está na ordem do dia, são abordados vários tipos de liderança e um deles é a liderança **moral**, tal como foi recordado por Sergiovanni (2004: 173):

Esta liderança é moral pois sublinha a junção de várias pessoas em torno de uma causa comum tornando a escola numa comunidade formalmente vinculativa. As comunidades vinculativas possuem ideias, princípios e finalidades partilhadas que criam uma poderosa fonte de autoridade para a prática da liderança.

Como é sabido a escola pode conduzir a sua ação, construindo a sua própria autonomia. A comunicação aliada a uma forte liderança contribuem fortemente para uma eficaz gestão da organização e da sua excelência na qualidade dos serviços prestados, assim: “a eficácia da escola pode ser definida de forma genérica como a obtenção de elevados níveis de reflexão pedagógica, o desenvolvimento de relações caracterizadas pelo carinho e pela civilidade e o aumento dos níveis de qualidade” (Sergiovanni, 2004: 45).

A escola com as especificidades que lhe são características, se for gerida com eficácia poderá ser uma autêntica coletividade de “afetos”. Dando continuidade à análise do conceito de liderança em contexto educacional, referenciamos Uribe (2005: 109), que explicita o modo como uma liderança adequada torna eficaz a gestão escolar:

Um ponto de destaque nessa liderança é que, através de uma estrutura de gestão adequada, se possibilita a participação dos docentes em diferentes âmbitos da gestão escolar. Acontece que estamos sendo espectadores e/ou atores, pelo menos conceitualmente, de uma transição entre uma linha de liderança mais tradicional, denominada transaccional, que mantém linhas de hierarquia e controle (de modo burocrático), e um enfoque de liderança mais transformacional, que distribui e delega.

Numa conceção de liderança em contexto organizacional, procura-se a unidade dos diversos atores no seio das organizações escolares, de maneira a facilitar a concretização dos objetivos educacionais pretendidos, tese também defendida por Diogo (2004: 272) quando refere que:

o papel das lideranças das escolas será o de as saber preparar para construir um projeto que antecipe o futuro, e que, como tal, exige não só criatividade e pensamento inteligente, como também capacidade para reinventar as culturas profissionais dominantes, encarando as relações de trabalho de modo mais holístico e multifuncional, de poder mais distribuído, e onde a rigidez das estruturas dá lugar à cooperação, responsabilidade, flexibilidade e parceria.

A este propósito, Sergiovanni (2004: 51), afirma que uma teoria para a organização escolar deve basear-se em alguns critérios: 1) a linguagem e as imagens devem ser belas e devem invocar pensamentos consistentes com os propósitos e condições inerentes à escola; 2) deve ser baseada em ideias e deve pôr as ligações morais em evidência; 3) deve levar as

pessoas a reagir a nível profundo, em vez de a nível mais superficial; 4) deve ser sensível à totalidade da natureza da racionalidade humana; 5) deve tomar decisões sobre a organização e o funcionamento escolar, o plano de estudos e a vida da sala de aula que reflectam um ensino construtivista e princípios de aprendizagem; 6) deve esforçar-se por transformar a escola num centro de investigação; 7) deve encorajar directores, professores, pais e alunos a gerirem-se, individualmente, a aceitarem responsabilidade pelo que fazem e a ter um sentido de obrigação e de compromisso por fazer o que está certo.

Para além dos tipos de lideranças enunciadas, também Hargreaves & Fink (2007: 173) defendem a liderança **sustentável**, como sendo a ponte entre a organização educacional e toda a sua envolvência: “numa escola, a liderança não se limita ao director, nem mesmo aos professores. Ela estende-se aos indivíduos, às comunidades e às redes e percorre os diferentes patamares organizacionais.” A Escola, como organização complexa que é, detentora de uma cultura específica, conduz a um permanente desafio, e à consequente promoção do seu sucesso através da liderança.

Destacamos, no campo do estudo da liderança, as posições de Kouzes & Posner (2007: 23-47) ao proporem cinco práticas de liderança em contexto educacional, pois são ajustáveis a este tipo de organização:

- mostrar o caminho - os líderes dão o exemplo, clarificam os valores e envolvem todos;
- inspirar uma visão conjunta - os líderes sabem o que querem no futuro, descrevem esta visão para que os outros a compreendam e entendam e contribuam para a mudança;
- desafiar o processo - só se aventurando é que se conseguem resultados, o líder tem de ser pioneiro para inovar e mudar; tem de experimentar e correr riscos, tem de confiar nos outros para se mudar;
- permitir que os outros ajam - a mudança só é possível com o trabalho colaborativo, com a criação de confiança e distribuição do poder;
- encorajar a vontade - para se alcançarem os objetivos, o líder encoraja a ir em frente e deve também reconhecer, individual ou publicamente, as contribuições de cada um.

Nas organizações escolares, a liderança envolve toda a comunidade. Com as constantes mudanças verificadas, no sistema educativo, os seus atores e os seus líderes necessitam de adquirir competências de liderança para fazer face a tais mudanças.

Os investigadores Hooper & Potter (2010: 75) apresentam as seguintes competências da liderança:

- os líderes precisam de ter uma visão do futuro para estabelecer um rumo na organização;
- os líderes eficazes são modelos de referência e exemplo para os outros;
- os líderes são comunicadores eficazes na sua visão e inspiração para a mudança;
- os líderes têm de ser convincentes para que todos trabalhem para o mesmo objetivo;
- os líderes devem motivar, fazer sobressair o que há de melhor em cada colaborador, delegar poderes (*empowerment*), orientar (*coaching*) e encorajar;
- os líderes devem ser proactivos, numa situação de contínua mudança;
- os líderes têm de ter capacidade de tomar decisões em tempos incertos e de crise.

Recuando um pouco no tempo, verificamos que o surgimento do significado de liderança Transformacional deve-se ao autor Burns (1978), citado por Rego (1998: 40) e é basicamente uma:

liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos, deixando marcas indeléveis.

Burns (1978), citado por Barracho (2007: 211), estabelece ainda um contraste entre a liderança **transformacional** e a liderança **transaccional**.

Assim, a liderança **transaccional** motiva os seguidores pelo facto de apelar ao seu próprio interesse. Por exemplo, os líderes empresariais transaccionam dinheiro e *status* por esforços de trabalho; os líderes políticos trocam empregos e contratos por votos e contribuições para as campanhas eleitorais.

Seguindo a linha de pensamento de Burns (1978), a liderança transformacional acarreta valores de honra, honestidade, responsabilidade e reciprocidade. E a liderança transaccional baseia o seu poder na autoridade oriunda da posição hierárquica, bem como no respeito pelas regras e tradição. Estes dois conceitos podem ser eficazes, dependendo das circunstâncias organizacionais. Atentamos a tabela seguinte:

Tabela 2 – Líderes transformacionais versus transaccionais

Líderes transformacionais versus transaccionais	
<p>Transaccionais .Focalizam-se mais nas regras e na sua aplicação .São mais internamente dirigidos .Trabalham dentro das regras da cultura Organizacional</p>	<p>Transformacionais .São autodefinidos .São mais externamente dirigidos .Redefinem ou mudam as regras da cultura organizacional com base na sua visão de um futuro mais satisfatório.</p>

Fonte: Construída com base em Avolio & Bass (1995) cit in Rego (1998), citados por Barracho (2007: 211).

De acordo com a teoria de Bass (1985), citado por Barracho (2007: 214), o conceito de liderança reporta ao binómio transformacional-carismático. Os termos liderança **carismática** e liderança **transformacional** referem-se ao processo de influência através do qual o líder gera grandes mudanças nas atitudes e assunções dos seguidores, levando-os a comprometerem-se entusiasticamente com os objetivos e missão da organização.

Dias *et al* (2013: 51), analisando as principais características inerentes à liderança **carismática**, concluem que:

coexistem diversas teorias explicativas da liderança carismática (e.g. house (1977); Conger e Kanungo (1987) Shamir *et al.* (1993), todavia, podemos identificar uma ideia chave que é transversal a todas elas. Trata-se da ideia de que a liderança carismática resulta da conjugação de vários fatores: o líder, os seguidores e a situação. Para que haja liderança **carismática** não basta um líder com excepcionais qualidades mas são simultaneamente necessárias, um contexto propício (como por exemplo uma situação de crise económica ou situação de desespero) e um conjunto de seguidores altamente permeáveis à atuação do líder.

Ao líder transformacional está associada a capacidade de saber incutir nos colaboradores a motivação, o empenho, dedicação e cooperação que seguramente “conduzem” a organização à “ambicionada” excelência organizacional.

Na perspectiva dos autores referidos (*Idem: ibidem*):

a liderança **transformacional** assenta no *empowerment* dos colaboradores, nas sólidas relações de confiança, na lealdade, na justiça e no desenvolvimento e no desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e autoeficácia nos colaboradores.

A Liderança **Transformacional** é baseada em princípios de conduta ética e de valores, encorajando, estimulando e inspirando os seus colaboradores.

Os especialistas, sobre o tema em estudo, defendem que na escola deve ser praticada uma liderança educativa, colaborativa e pedagógica, onde todos os elementos estejam envolvidos nos processos educativos, respeitando as autonomias, quer sejam individuais quer sejam de grupo. Só assim, se poderá falar numa maior eficácia de comunicação e da gestão da organização escolar.

1.2. Liderança

Revisando a literatura da especialidade produzida, verificamos que é possível encontrar uma panóplia de conceções sobre a definição ou definições de liderança. Esta temática não é recente, nem de abordagem fácil, devido à “pluralidade” de conceções existentes. Por tal motivo foi largamente estudada na área das ciências sociais.

Uma liderança genuína de uma organização escolar baseada em crenças, valores, desejos, ambições e necessidades dos seus vários atores conduz à sua eficácia. Atendendo a

uma visão cultural de liderança, sugerida por Bryman (1996), citado por Costa *et al.* (2000: 22):

globalmente, poderemos dizer que o líder deixa de ser encarado como aquele que conduz, de forma mecânica, hierárquica e prescrita, o processo de influenciar os outros a atingir objectivos pré-definidos, para começar a ser percebido como um gestor de sentido, ou seja, alguém que define a realidade organizacional através da articulação entre uma visão (que é o reflexo da maneira como ele define a missão da organização) e os valores que lhe servem de suporte.

Como já foi referido anteriormente, e sendo a escola um local no qual as crianças, jovens e até adultos (a frequentarem cursos EFA – Educação e Formação de Adultos) manifestam aspirações para atingirem o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de competências fundamentais para o seu futuro profissional, cabe à organização escolar o dever de **motivar** e auxiliar estes alunos e toda a comunidade educativa através das competências de comunicação e liderança. Sanches (1998: 49), corrobora da mesma opinião quando afirma que:

a liderança exerce-se num campo de intervenção que abrange dimensões fundamentais da vida quotidiana das organizações: a natureza dos processos de tomada de decisão, a gestão dos conflitos organizacionais, o nível de qualidade das suas realizações, as formas de prever e lidar com o impacto resultante da turbulência dos ambientes institucionais e sistémicos em que se movem e ainda o grau de abertura à comunidade envolvente.

O reconhecimento da liderança nas conjunturas das organizações educativas, ainda é um fenómeno recente, seguindo a linha de pensamento de Sergiovanni (2004: 172) sobre a liderança nas escolas:

as escolas necessitam de uma liderança especial porque são locais especiais. É claro que partilham com outras organizações requisitos comuns de gestão que asseguram o cumprimento de objectivos organizacionais básicos, como competência, confiança, estrutura e estabilidade.

No campo da administração educacional, o tema liderança associada a uma comunicação eficaz, converteu-se atualmente num tópico relevante de discussão e reflexão. Segundo os autores estudados, tornou-se tema da moda e um tópico da atualidade. Na literatura, prosperam e abundam os significados em torno do vocábulo liderança. Foram vários os pesquisadores de renome internacional, desde filósofos, a sociólogos que se debruçaram sobre esta temática, no geral todos o associam à gestão de empresas.

De acordo com Hooper & Potter (2010), citados por Bento & Ribeiro (2012: 2) uma das possíveis definições de liderança, consiste em “conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista das outras pessoas” (Hooper & Potter, 2010: 62).

Para Bento & Ribeiro (2012: 1) na tentativa de explicação da origem da palavra ao conceito de liderança, afirmam o seguinte:

a palavra “liderança” deriva do termo inglês *leader*. Embora o termo *leader* (líder) já exista há vários séculos, a noção de *leadership* (liderança) só emergiu na primeira metade do século XIX. Em Portugal, só a partir do século XIX, com o aparecimento das Ciências Sociais, é que a expressão “arte de comando” foi substituída por liderança.

Após a revisão da literatura constatamos que é possível identificar os traços que caracterizam os grandes líderes de sucesso, estabelecendo um paralelismo com a antiguidade em que se estudavam os feitos dos “grandes Homens”. Dias *et al.* (2013: 43) afirmam que “Há séculos atrás considerava-se que a maioria dos líderes nascia líderes: reis, cavaleiros, nobres, herdavam o título e o poder.” Posteriormente, foram efetuadas investigações cuja pretensão é a de saber a relevância das competências para a eficácia da liderança e ainda concluir que é possível identificar características universais nos líderes e adaptáveis a circunstâncias diversas, no entender de Dias *et al.* (2013: 46). No quadro seguinte, iremos ver alguns traços que caracterizam os grandes líderes universais.

Tabela 3 - Traços que caracterizam os grandes líderes

- Boa apresentação	- Inteligência
- Boa preparação	- Autoconfiança
- Estatura média	- Sensibilidade interpessoal
- Adaptabilidade às situações	- Tato/ delicadeza
- Vigilância para com as necessidades dos outros	- Poder de persuasão
- Assertividade	- Fluência
- Cooperativismo	- Criatividade
- Ambição	- Digno de confiança (confiável)
- Agressividade	- Orientação para a realização
- Entusiasmo	- Extroversão
- Persistência	- Integridade
- Tolerância ao stresse	- Responsabilidade

Fonte: Dias *et al.* (2013: 45).

A este propósito, Azevedo (2013: 34) ao procurar caracterizar o conceito de líder, propõe a seguinte definição:

Um líder é um exemplo respeitado, apreciado e tendencialmente imitado por pares, subordinados e até adversários; é, de certa maneira, um modelo cívico cuja experiência e tolerância conduzem à disponibilidade para sacrificar os seus próprios interesses – o seu lazer, o seu descanso e até a sua família – em prol dos interesses colectivos, sejam estes corporizados por uma empresa, uma ONG, uma universidade ou a própria sociedade.

1.3. Liderança e motivação nas organizações

A liderança envolve ainda aspetos tais como a **motivação**, como já referimos anteriormente. A **motivação** abarca um conjunto de comportamentos e atitudes voltados para

a produtividade, empenho, dedicação, responsabilidade, criatividade, reconhecimento, auto realização, autoconfiança, felicidade, etc., no ambiente organizacional. “Um conjunto de forças energéticas que têm origem, quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento no trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998, citado por Cunha *et al*, 2003: 102). Chiavenato (1999) “argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.”

De acordo com a literatura consultada a motivação é “intrínseca”, está dentro de nós, e depende de nós próprios estarmos motivados ou não. Quanto à origem do vocábulo motivação vem do latim *movere* e significa mover. A motivação é essencial na vida das pessoas para a realização das atividades, e todos nós temos motivos diferentes que podem ir mudando consoante as nossas necessidades. Ela é comparada a uma espécie de “força”, através da qual os profissionais se movem, para conquistar o que desejam, atingir as suas metas, a fim de serem valorizados e promovidos. Mann (2006: 35) considera que definir motivação não é uma tarefa fácil. A palavra motivação provém do latim “*motivus*”, que diz respeito a motivação e descreve o desejo de alcançar elevadas performances. No entanto, a motivação não é apenas um processo psicológico, mas resulta da interação entre indivíduos e das variações situacionais (Rocha, 2007: 77).

No que concerne à liderança e motivação em contexto organizacional, após a literatura da especialidade consultada, verificamos que existem fatores motivacionais que influenciam direta ou indiretamente os seus colaboradores. A motivação exterioriza-se “através do esforço para atingir um objectivo que corresponde às necessidades, valores, atitudes, crenças e desejos do indivíduo” (Nogueira, 2008: 18). Os pensamentos positivos por parte dos líderes, sobre o futuro da organização, acrescentam esperança no futuro, atitudes como a assertividade geram motivação e apelam à participação de todos os intervenientes. A motivação “representa o conjunto de factores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo” (Junior & Oliveira, 2009: 4). Fonseca (2009: 8) acrescenta que “É uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho” a motivação é fundamental para atingirmos sucesso pessoal e profissional, cabe ao líder organizacional o papel da “*praxis*” de motivar os seus colaboradores através do seu entusiasmo, paixão, empenho e dedicação e da capacidade de adaptação à mudança.

Welch & Welch (2010: 67) enumeram um conjunto de particularidades inerentes aos líderes, das quais se destaca a seguinte: “os líderes melhoram constantemente o nível da sua

equipa, fazendo de cada encontro uma oportunidade para avaliar, orientar, “*coach*” e construir autoconfiança.” Por tal motivo o líder necessita de aperfeiçoar a tarefa de avaliar – de forma a constatar se as pessoas se adequam às funções.

1.4. Liderança e Gestão

Após uma revisão atenta da literatura contemporânea constatamos que a mesma é abundante em noções sobre gestão e liderança e que existem várias perspectivas no que concerne à distinção entre ambas.

Nesta linha de pensamento, os investigadores (Bennis, 1989, Kets de Vries (2001b) citados por Dias *et al* (2013: 41) expõem de forma resumida as diferenças entre o papel de líder e de gestor:

Tabela 4 - Diferenças entre Líderes e Gestores

Líderes	Gestores
Foco no futuro	Foco no presente
Catalisadores da mudança	Procuram a estabilidade
Pensam no longo prazo	Pensam no curto prazo
Movidos por uma visão	Preferem a execução
Tratam do “porquê”	Tratam do “como”
Dão poder aos subordinados	Mais controladores
Sabem como simplificar	Apreciam a complexidade
Confiam na intuição	Prezam a lógica
Têm uma perspectiva da sociedade	Preocupam-se com a organização

Fonte: (Bennis, 1989, Kets de Vries (2001b), citados por Dias *et al* (2013: 41).

Kotler (1997), citado por Gonçalves (2002: 16), estabelece a diferença entre gestão e liderança da forma seguinte:

A **gestão** é, então, um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático, enquanto que a **liderança** é o que cria aqueles processos ou que os altera para aproveitar novas oportunidades e que se torna imprescindível num mundo em constante mudança.

As organizações para se adaptarem às mudanças que a sociedade impõe, devem procurar conjugar o estilo ou estilos de liderança, para alcançarem os objetivos delineados, tal como nos dá conta Gonçalves, (2002: 16):

a **liderança** é o princípio básico para que haja eficácia em qualquer organização, seja qual for o tempo. Mas a liderança do tipo autoritário já não funciona. É imprescindível a adoção de um estilo de liderança que capacite as empresas a alcançar e superar as suas metas. É imprescindível mudar...

Na sociedade da informação e do conhecimento, na qual surgem diariamente mudanças a um ritmo “alucinante” em todos os sentidos, e a competitividade adquire contornos inquestionáveis, impõe-se uma gestão e uma liderança eficaz. Gonçalves (2002: *ibidem*), refletindo sobre a liderança e a gestão na sociedade atual, afirma que:

as organizações atuais baseadas em torno da informação e inseridas em contextos caracterizados por uma competitividade, complexidade e instabilidade crescentes, vêm-se, constantemente, obrigadas a mudar. Todavia, a mudança contínua exige que as organizações necessitam tanto de gestores como de líderes.

Podemos salientar algumas diferenças consideráveis entre a gestão e liderança, embora exista uma panóplia de conceitos sobre ambos os temas. Os gestores de uma organização têm o papel de administradores, os líderes tendem a inovar. As competências inerentes da gestão são: planificar, executar, comandar, controlar. As competências da liderança são: inovar, orientar, promover mudanças, estabelecer metas para o futuro das organizações. Os gestores perspetivam a curto prazo, os líderes a longo prazo. Podemos afirmar que os líderes tendem a ser mais emotivos e criativos. Ao nível da gestão, deve aliar-se uma forte liderança a uma gestão eficaz.

Na opinião de Rego (1998: 27) sobre a diferença entre os dois termos em análise, considera que “gerir consiste em provocar, realizar, assumir, guiar, comandar, enquanto liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar.” A liderança e a gestão envolvem líderes e gestores que visam o sucesso das organizações, mas com perspectivas diferentes de atuação.

Tabela 5 - Diferenças entre liderança e gestão.

Liderança	Gestão
Inovação e desenvolvimento	Administração
Original	Reprodução
Foco nas pessoas	Foco nos sistemas e estruturas
Confiança	Controlo
Visão a longo prazo	Visão a curto prazo
Orienta para os fins	Orienta para os resultados
Perguntam: o quê e porquê	Perguntam: como e quando
Futuro	Presente
Faz as coisas certas	Faz as coisas bem

Nesta linha de pensamento, Whitaker (1999: 88) afirma mesmo que “um dos grandes desafios para o novo paradigma no desenvolvimento organizacional é a redefinição dos termos liderança e gestão.” Retornando à literatura mais atual, também Firmino (2007: 112) estabelece uma distinção entre liderança e gestão:

enquanto a gestão gere o curto prazo, conferindo coerência à acção dos vários órgãos, em função de metas pré-estabelecidas e zelando pela ordem no interior da organização, a liderança inspira-se na visão, motiva as equipas para projectos inovadores e traça a estratégia de mudança, de médio e longo prazo, que de modo nenhum se confunde com uma perspectiva rígida de planeamento estratégico.

Na opinião de Chiavenato (1999: 485), citado por Firmino (2007: 111) aos bons gestores são exigidas as características seguintes:

ter capacidade de realização e de “assumir riscos”; “ética e integridade”; “visão de futuro”; “orientação para processos, pessoas e resultados”; saber negociar e encarar a mudança com flexibilidade; inovação e criatividade; liderança; nível universitário; “comunicação e assertividade; capacidade para resolver problemas; boa “química” com os vários níveis de hierarquia; domínio de línguas estrangeiras, “autenticidade/transparência”.

Ao gestor são imputadas tarefas distintas tais como a de orientar questões que surgem diariamente, aplicar planos, definir procedimentos. Ao líder são associados os termos de “estratega”; “orientador”; “guia” ao nível mais elevado. Reconhecemos que a liderança começou a conquistar terreno em relação à gestão, a partir dos anos 90.

Constatamos que os termos liderança e gestão são indissociáveis na gestão das organizações escolares. De facto, e de acordo com Whitaker (2000), citado por Bento & Ribeiro (2012: 10) a conciliação das duas práticas é importante na gestão das “organizações educativas”:

a actividade de gestão é necessária para manter o funcionamento eficiente da organização, de modo a que os planos sejam realizados, os procedimentos funcionem e os objectivos sejam alcançados. A liderança está relacionada com a criação de condições necessárias em que todos os membros da organização possam dar o seu melhor, num clima de empenhamento e desafio.

Abraão Zelznik citado por Costa *et al.* (2000: 147) afirma que “o gestor é, em princípio, um solucionador de problemas, quer as suas energias sejam dirigidas para os objectivos, recursos, estruturas da organização, quer para as pessoas.” O gestor escolar deve reservar esforços para conseguir melhores resultados para a organização, praticando liderança assertiva e uma comunicação eficaz para chefiar, o que acarreta o seu compromisso, no qual os seus colaboradores nos mais variados níveis da sua administração, sejam motivados através da comunicação a atuarem com eficácia.

No âmbito das organizações escolares, estudos efetuados comprovam a urgência em “repensar” o conceito de gestão e de liderança “exige-se novos líderes que concretizem os novos desafios impostos por um sistema escolar também ele renovado.” (Costa *et al.* 2000: 115). Mas, segundo a opinião de alguns autores, um indivíduo pode ser um excelente gestor e um péssimo líder ou a situação oposta.

Os líderes funcionam em acção, os gestores quase sempre em reacção. Os objectivos destes são definidos pela necessidade de fazer executar normas; Os daqueles pelo desejo de novas abordagens e novas opções. Os gestores procuram a convergência do máximo de interesses possível, actuando “em conformidade”. Os líderes, autoconfiantes, agem de forma quase sempre solitária, mas – pelo carisma conquistado através, também, da sua capacidade de *comunicação* entusiasmante – arrastam consigo os outros actores. (Costa *et al.* 2000: 147).

Nesta continuidade Vargas (2005: 80) faz uma distinção entre as competências de um gestor e de um líder, quanto à responsabilidade, da seguinte forma: “A responsabilidade de um gestor pertence ao domínio da Lei, a de um líder pertence ao domínio da Ética” e o investigador Bennis (1989, cit. *Idem*: 28) reforça que “ (...) as competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas ao contrário das competências da liderança”, são evidenciadas as virtudes humanas atribuídas ao líder e esta vertente está ao alcance de todos.

Os temas liderança e gestão fazem parte da atualidade e são de imensa importância para a análise organizacional de uma instituição. Para o exercício pleno da liderança na organização escolar é necessário que haja estruturas e possibilidades de cooperação entre todos os atores envolvidos no processo, conforme afirmam os investigadores Bento & Ribeiro (2012: 11):

para que a liderança possa ser assumida dentro das escolas é necessário que se criem estruturas que permitam o exercício da liderança, para que todos os elementos da comunidade educativa possam participar nas tomadas de decisão, assumam a responsabilidade por projectos, se sintam identificados e motivados, ou seja, se tornem elementos facilitadores da mudança e da inovação.

Sintetizando, concluímos que para a liderança ser conseguida numa organização escolar, é pertinente conhecer os mecanismos de atuação, os contextos, as dimensões valorizadas, bem como os meios em que interagem.

1.5. Estilos de liderança

Na perspectiva de alguns autores, a palavra liderança está ligada à percepção das competências de inteligência emocional, sendo que os mesmos defendem também uma relação entre o desempenho profissional e o clima de trabalho. Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2003: 76-77) existem seis estilos de liderança que aqui descrevemos:

Estilo visionário – Como gera ressonância: canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados. Efeito sobre o clima de trabalho: muito fortemente positivo. Situações apropriadas: quando ocorrem mudanças que exigem uma nova visão ou quando é necessária uma orientação clara.

Estilo conselheiro – Como gera ressonância: relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Efeito sobre o clima de trabalho: muito positivo. Situações apropriadas: ajudar um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.

Estilo relacional – Como gera ressonância: cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas. Efeito sobre o clima de trabalho: positivo. Situações apropriadas: resolver e sarar conflitos num grupo; dar motivação em períodos difíceis, melhorar o relacionamento entre as pessoas.

Estilo democrático – Como gera ressonância: valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação. Efeito sobre o clima de trabalho: positivo. Situações apropriadas: conseguir adesão ou consenso; obter o contributo dos empregados.

Estilo pressionador – Como gera ressonância: atinge objectivos difíceis e estimulantes. Efeito sobre o clima de trabalho: por vezes muito negativo, porque é muitas vezes mal executado. Situações apropriadas: para levar uma equipa competente e motivada a produzir resultados de elevada qualidade.

Estilo dirigista – Como gera ressonância: acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. Efeito sobre o clima de trabalho: muito negativo, por ser muitas vezes mal utilizado. Situações apropriadas: em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis.

As teorias comportamentalistas debruçaram-se sobre os comportamentos externos manifestados pelos líderes, um dos modelos de maior reconhecimento é o dos três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*). Seguidamente, apresentamos um quadro contendo as principais diferenças entre os três estilos.

Tabela 6 - Os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
O líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo.	As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.

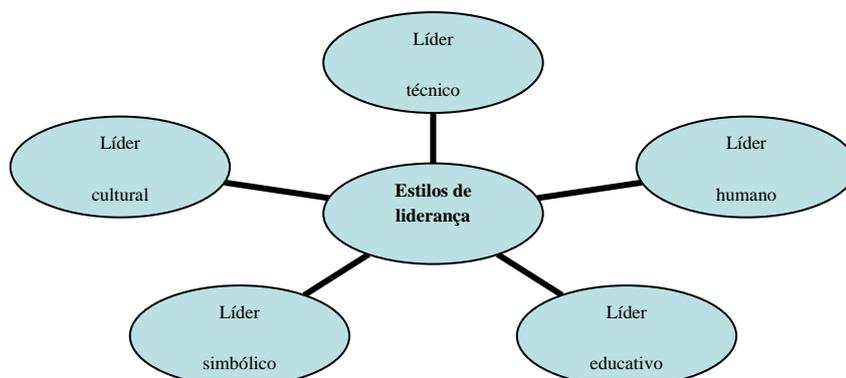
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é “objectivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários sobre as atividades dos membros quando questionado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1985: 281).

Nas diversas teorias estudadas sobre liderança, o principal dilema dos investigadores foi o de definir o estilo comportamental mais eficaz do líder. Nesta abordagem dos estilos de liderança é evidenciado o comportamento do líder. Os mesmos autores Goleman, Boyatzis e McKee (2003: 75) opinam que os “melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais de seis estilos de liderança e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias.”

Na liderança educacional, à semelhança da liderança do mundo empresarial, também são expostos pelos investigadores diversos estilos de liderança. Sergiovani (1984) apresenta cinco estilos de liderança, a saber: o líder educativo, o líder simbólico, o líder humano, o líder cultural, e o líder técnico. (Figura 2)

Figura 2 - Estilos de liderança.



Fonte: Bento & Ribeiro (2012: 12)

Interpretando Bento & Ribeiro (2012: 12), o líder educacional deverá saber fazer uso adequado, dos cinco estilos de liderança pois são o “alicerce” de uma boa *performance* a nível

organizacional. Deste modo, o **líder técnico** dedica grande parte do tempo à área administrativa, isto é, coordena os serviços, elabora a planificação das tarefas a curto e médio prazo, organiza e distribui a carga horária letiva. Para o **líder humano** a missão é essencialmente, a de manter um bom relacionamento interpessoal, promovendo a cooperação e a motivação entre os diversos atores educativos, aposta na tomada de “decisão participativa”. O **líder educativo** apoia, orienta e valoriza o enriquecimento do currículo, assim como a formação de professores. A sua liderança está relacionada com os aspetos educativos. O **líder simbólico** é o “chefe” que define objetivos e metas, por grau de importância e ajusta comportamentos. Por fim, o **líder cultural** reforça, coordena as crenças, valores e culturas que tornam a escola dotada de identidade singular.

Nesta linha de análise, Bento & Ribeiro (2012: 11) consideram que:

um líder escolar deve ter a capacidade de definir uma visão pessoal para a escola, saber comunicá-la a todos os elementos da comunidade educativa e conseguir que estes a adoptem e se mobilizem para a concretizar.

1.6. Efeitos dos estilos de liderança

Os líderes desempenham uma função essencial na gestão de uma organização, pois é a eles que se atribui a responsabilidade, quer seja pelo sucesso quer seja pelo fracasso da mesma. O termo liderança está na ordem do dia. Em tempos de crise, liderar pressupõe características próprias. A um líder são exigidos: habilidade de liderança, disciplina, respeito pelo outro e por si próprio, paciência, compromisso, cooperação, e que seja dotado de uma grande humildade. Um líder eficaz deverá saber adaptar os estilos de liderança conforme as circunstâncias, para atingir os objetos delineadas para a organização.

Stenberg & Grigorenko (1997), citados por Dias *et al* (2013: 55), refletindo acerca de diferentes **estilos de liderança**, referem que:

As pessoas utilizam vários estilos de modo flexível, adaptando-os às situações que surgem na sua vida, pelo que, os estilos não são fixos, podendo a pessoa ter um perfil estilístico em determinada fase da sua vida e noutra fase outro estilo. Os estilos estão fortemente relacionados com a forma como o indivíduo interage com o meio ambiente, podendo este promovê-los ou inibi-los.

Tentar evidenciar os efeitos dos estilos de liderança parece-nos uma tarefa complexa pois está limitada às respostas do comportamento humano. Mas é fundamental que o efeito do estilo de liderança seja situacional, devido ao ambiente de trabalho, adaptado aos efeitos pretendidos, e flexível.

Estes autores (Dias *et al.*, 2013: 49), depois de procederem a uma análise dos modelos que maior influência exercem no “mundo” da liderança, a nível teórico-prático, elaboraram o seguinte quadro (Quadro 3):

Tabela 7 - Comparação de três teorias contingenciais

Aspetos a comparar	Teoria Contingencial de Fiedler	Teoria dos objectivos de House & Mitchel	Teoria de Vroom & Yetton
1. Temática Central	Não há o estilo ideal. O sucesso do líder é determinado pela interacção entre o ambiente e as variáveis de personalidade do líder.	Os líderes mais bem-sucedidos são aqueles que desenvolvem os níveis de motivação dos colaboradores através da clarificação do caminho para o desempenho eficaz.	O estilo de liderança de maior sucesso varia consoante a situação. O líder pode aprender a identificar os requisitos da situação e ajustar o estilo de forma a fazer face a esses requisitos.
2. Estilos de Liderança	Autocrático ou democrático.	Instrumental face à Realização.	Autocrático a Participativo.
3. Investigação de base	Forte, em diversas realidades: militar educacional, industrial. Alguns resultados contraditórios.	Moderada a fraca.	Fraca mas crescente.
4. Interesse (aplicação) para os gestores/líderes	Moderado a fraco.	Fraco.	Forte.

Fonte: Dias *et al* (2013: 49).

O líder deve ter uma forte presença numa organização e ser o seu principal agente de mudança.

1.7. Liderança, Criatividade e Autoliderança nas Organizações

Na sociedade da informação e do conhecimento, o termo criatividade¹¹ também está na ordem do dia. Deste modo, Montcel (1972: 95) considera a criatividade como “uma faculdade da imaginação aplicada aos problemas da empresa para renovar as suas soluções.”

Devido à globalização, as organizações têm vivido céleres mudanças. Tais mudanças provocam grandes impactos nas pessoas e nas organizações. Novos desafios são impostos aos líderes e gestores, que se vêm forçados a lidar com tais situações, onde a criatividade e a divergência de pensamento imperam.

Nesta linha de pensamento, para Hein (1994), citado por Dias *et al* (2013: 54):

a criatividade possibilita a inovação e potencia o desenvolvimento, proporcionando ideias e opções originais, mas é também uma reacção aos desafios da vida. Por vezes ajuda na

¹¹ A **criatividade** possibilita a inovação e potencia o desenvolvimento, proporcionando ideias e opções originais, mas é também uma reacção aos desafios da vida. (Dias *et al.*, 2013: 54).

resolução de problemas mas por vezes também ajuda a que os problemas sejam evitados. É simultaneamente reativa e proactiva.

A criatividade dota os gestores e líderes de competências como a inovação e a solução de possíveis problemas, no âmbito gestão das organizações. Investigadores como Martinez (2002), verificaram que “os recursos mais utilizados eram a motivação, capacidades cognitivas diversas, flexibilidade, audácia, capacidade de autodeterminação, autoestima adequada, segurança, capacidade para estruturar o campo de ação para tomar decisões.” E Amabile (1989) e Crosby (1972), atribuíram a autoconfiança, a fluência verbal, e a flexibilidade como sendo características que deviam estar presentes em líderes.” Analisando a criatividade dos executivos, Fields (2001), citado por Dias *et al* (2013: 54), “verificou que a intuição era predominantemente utilizada por executivos e gestores de topo, devendo, portanto ser estimulada e desenvolvida.”

A autoliderança¹² é um conceito emergente que Dias *et al.* apresentam como:

a autoliderança consiste na liderança do indivíduo, no sentido de desempenhar tanto tarefas naturalmente motivantes, tendo como motivar-se a desempenhar tarefas necessárias, mas não tão naturalmente motivantes, tendo como fim último referentes de alto nível. Dias *et al* (2013: 57).

A implantação das práticas de autoliderança numa organização, potenciam a motivação, a competitividade e a criatividade entre os seus atores.

Manz & Sims (2001), citados por Dias *et al.* (2013: 53) têm evidenciado a pertinência do conceito de autoliderança, quando falam em “potenciar a criação de vantagens competitivas. Os líderes poderão contar com a autoliderança dos seus colaboradores.”

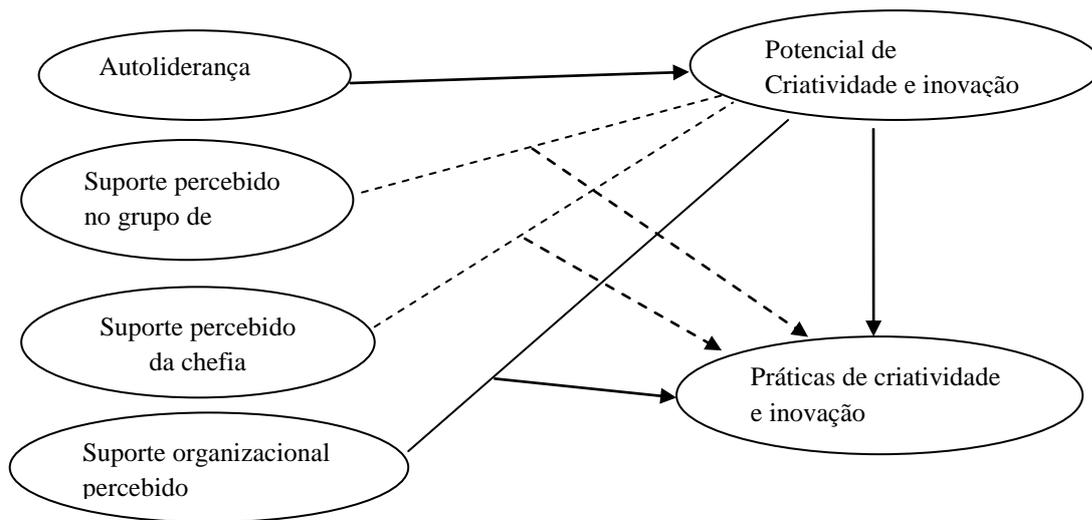
Para reforçarmos as ideias expostas sobre a criatividade e a autoliderança, citamos aqui autores como Amabile, Schatzel, Moneta e Kramer (2004), Shalley e Gilson (2004), Gilson, Mathieu, Shalley & Ruddy (2005) e Davel & Vergara (2005), citados por Dias *et al* (2013: 54), que concluem o seguinte: “apesar de alguns gestores reconhecerem a importância da criatividade e o valor das ideias novas, o ambiente de trabalho prioriza a coordenação, a produtividade tradicional e o controlo.”

¹² **A autoliderança** diz respeito ao processo através do qual os indivíduos controlam o seu próprio comportamento, influenciando-se e liderando-se a si próprios através da utilização de estratégias comportamentais e cognitivas específicas, que estabelecem a direcção e motivação necessárias para um desempenho eficaz na organização (Gomes & Caetano (2009). *Liderar em tempos de mudança: promover a autoliderança*. Formar, 68, Jul, Ag. Set. Lisboa: IEFP

Cada líder deverá conhecer as necessidades dos seus colaboradores, parceiros, mercados, comunidade educativa, etc., de forma a fomentar inovações e incentivar a incrementação de geração de novas ideias e por fim pô-las em prática.

Apresentamos o modelo teórico do impacto da Autoliderança na inovação e criatividade de DiLiello *et al* (2006), citados por Dias *et al* (2003: 61):

Figura 3 - Modelo teórico do impacto da Autoliderança na inovação e criatividade



Fonte: Adaptado de DiLiello *et al* (2006) citados por Dias *et al* (2003: 61).

Sendo o processo de liderança característico de cada organização educacional, nela são desenvolvidos processos comunicacionais que envolvem todos os seus atores.

Face ao exposto, é nosso intento apresentarmos no capítulo seguinte uma abordagem ao conceito de comunicação em contexto organizacional, segundo algumas posições teóricas evidenciadas, assim como refletir acerca dos conceitos, processos e teorias comunicacionais, fundamentais para o exercício da eficácia da comunicação do gestor/líder em contexto educacional.

Capítulo II - A Comunicação Organizacional

2.1. Comunicação

A comunicação¹³ é considerada, desde as origens mais remotas da humanidade, como elemento substancial, que ocupa uma posição preponderante na existência do homem. Ao longo dos séculos aprendemos a comunicar e a pensar segundo a cultura e a sociedade, na qual estamos inseridos. Foram desenvolvidos pelo homem “meios” que manifestam a necessidade e relevância da comunicação.

Atentamos em expor aqui conceitos de comunicação na perspectiva de alguns investigadores.

A palavra comunicar, deriva do latim “*communicare*” e significa: tornar comum; levar ao conhecimento; tornar conhecido; participar; transmitir; fazer; ter contacto com; entregar; ligar; unir; juntar; ter relações; estar em contacto; corresponder; estar ligado; aproximar-se. (Machado, 1989:346).

O conceito de comunicação, segundo Figueiredo (1992), citado por Monteiro *et al.* (2012: 22), é o seguinte: “Comunicação, ou comunicação, é o acto, efeito ou meio de comunicar. Transmissão. Convivência, trat. Lugar, por onde se passa de um ponto para outro. (Lat. Communicatio).”

Nesta continuidade e após revermos os conceitos, podemos já considerar que a comunicação eficaz é essencial para o sucesso de qualquer organização escolar. Recorrendo a Teixeira (2002: 168) aquando da colocação do enfoque na capacidade comunicativa do responsável máximo pela organização educacional, na qualidade de gestor ou líder, afirma que: “a eficácia e a eficiência da gestão, quer de uma organização no seu conjunto quer de um departamento ou unidade organizativa, só são possíveis se os gestores, a qualquer nível, forem dotados de uma elevada capacidade de comunicação.” Desta forma, a produtividade não sofrerá perdas porque a mensagem será bem rececionada, dada a existência de uma interação comunicativa com os colaboradores/atores, visto que os objetivos delineados serão plenamente atingidos. O aperfeiçoamento da destreza comunicativa assume um carácter fundamental para o gestor de uma organização escolar.

Neste sentido, a clarificação do conceito assume grande relevância. Há autores que consideram que “a sociedade é comunicação” e que a mesma “é uma das chaves da vida em sociedade e da vivência humana”, Marín *et al.*, citado por Pereira (2004: 1985). A forma

¹³ “**Comunicar** é o modo como o Homem compreende o outro, tornando-se cada vez mais complexo pois a comunicação visa fins pessoais e sociais: comunicamos para informar e estar informados, influenciar, realizar tarefas, criar, desenvolver, etc.” (Fernandes, 1999: 13-18).

como o sujeito comunica irá condicionar a comunicação do indivíduo com qual se relaciona. A comunicação é a base em que todas as atividades humanas assentam. Pereira (2005: 1985), menciona haver uma “crescente valorização dos processos comunicativos enquanto elementos essenciais da vida em sociedade.” Segundo a teoria preconizada por Downs, citado por Cunha *et al.*, (2007: 434), “uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha.” Os líderes educacionais devem promover uma comunicação eficaz entre todos os seus atores para realizarem as suas tarefas com motivação e empenho, caso contrário esta orientação pode estar comprometida, ocasionando descontentamento geral.

Para Serra (2007: 1-2), a comunicação envolve a “discussão entre participantes, na troca de informações, na própria mediatização.” Somos da opinião, de que a comunicação ocupa uma posição de grande privilégio nas organizações, em geral e nas escolares, em particular, para que os objetivos sejam alcançados. O processo de comunicação pode limitar a eficiência da organização, pois esta depende da eficácia, rigor, celeridade e segurança das suas comunicações, internas e externas.

Deduzimos que está subentendido no significado de comunicação, a noção de uma atividade concretizada em conjunto com outrem. Em relação à etimologia da palavra comunicação, Freixo (2011: 151) explicita o seguinte:

comunicação tem origem na palavra latina *communicatio*, na qual distinguimos três elementos (*communicatio*): a raiz *munis* que significa «estar encarregado de» que, acrescido do prefixo **co**, expressa o sentido da reunião. Por outro lado, se tivermos presente o sufixo **tio** significa «atividade», fica-nos a ideia, desde já, que a comunicação consiste numa «atividade realizada em conjunto.

No contexto organizacional, a comunicação deve obedecer a princípios gerais, tal como menciona o autor referido (*Idem: Ibidem: 340*):

- 1) A comunicação é central para a estrutura e a função organizacionais. Todas as funções organizacionais, incluindo funções como a tarefa e a manutenção, requerem comunicação ou a repartição de informações. Até mesmo o inabalável estruturalista que foi Max Weber se referiu à necessidade de registar a informação a fim de maximizar a eficiência da organização.
- 2) A comunicação é uma parte essencial da tomada de decisão nas organizações. As decisões podem ser tomadas por indivíduos ou por grupos mas, independentemente de onde são tomadas essas decisões, devem basear-se em informação.

A comunicação presume diversos conceitos. Assim sendo, o **conceito etimológico** “comunicar significa participação, troca de informações, tornar comum aos outros ideias,

convicções e estados de alma” (Monteiro *et al.*, 2012: 20). Esta ideia valoriza o entendimento entre os sujeitos.

No conceito biológico:

(...) a comunicação segue a seguinte ordem: primeiro a recolha de informações pela actividade sensorial, a armazenagem, a disposição da informação, a circulação da mesma para os centros de acção e a preparação de instruções que resultam no envio de mensagens. (Schramm, citado por Monteiro *et al.* (2012: 20).

Atendendo ao **conceito pedagógico** e este é pertinente referenciá-lo, dado o nosso estudo na área da educação “a comunicação é uma actividade educativa que envolve troca de experiências entre pessoas de gerações diferentes.” (Monteiro *et al.*, 2012: 21). “A comunicação no **conceito histórico** funciona como instrumento de equilíbrio entre a humanidade, neutralizando forças contraditórias.” (*Idem: ibidem*). Este conceito favorece o desenvolvimento da humanidade. Em relação ao **conceito histórico**, o mesmo baseia-se na cooperação e “funciona como instrumento de equilíbrio entre a humanidade, neutralizando forças contraditórias. Deste ponto de vista, o conceito propicia o avanço do homem em direcção ao futuro.” (*Idem: ibidem*).

No **conceito sociológico** “os homens têm necessidade de estar em constante relação com o mundo e, para isso, usam a comunicação como mediadora na interacção social” (*Idem: ibidem*). Na sua sociabilidade, o homem sente necessidade de adequar a comunicação. No **conceito antropológico** tendem a “analisar a comunicação como veículo de transmissão de cultura ou como formadora de bagagem cultural de cada indivíduo” (*Idem: ibidem*). Nesta perspectiva é estudado o progresso da comunicação tendo em conta o homem e as suas origens.

A comunicação é um meio através do qual as organizações possibilitam a condução de tarefas de forma eficaz, bem como de motivar e fomentar a colaboração e cooperação de todos os colaboradores. Arriscamos a opinar que através da comunicação eficaz se estabelece um “clima” propício ao trabalho cooperativo e de contentamento dos “atores organizacionais.” Consultando uma literatura um pouco mais atual, constatamos que: “tudo é comunicação. A linguagem é comunicação. A personalidade é comunicação. O gesto é comunicação. Estamos mergulhados num mar de comunicação e não se vive um instante fora dele” (Monteiro *et al.*, 2012: 51).

A propósito da relevância da comunicação organizacional interna e externa, atentamos na citação seguinte do mesmo autor (*Idem: ibidem: 52*).

Do mesmo modo, os governantes actuais privilegiam cada vez mais o valor da comunicação. É vulgar dizer-se que o ministro, o secretário, o administrador público, o deputado, são máquinas de palavras. Os problemas das relações entre os organismos governamentais, a necessidade de saber o que cada departamento faz, a obrigação de acumular, interpretar e divulgar informações para o público, exigem a atenção de grande número de funcionários. Os governos, as empresas, os organismos oficiais e particulares, as instituições, etc., etc., empregam pessoas que têm como função supervisionar a comunicação tanto interna como externa.

Numa sociedade que mantém elevados níveis de consumo, na qual a aparência é valorizada em “detrimento da palavra” é pertinente abordarmos as principais configurações de comunicação não – verbal, que são: a aparência pessoal; a expressão do rosto; o olhar; os gestos e movimentos corporais; a postura e distância pública. “A comunicação não verbal aumenta o feedback, fenómeno pelo qual o emissor compreende o modo como os outros descodificam a sua mensagem” (*Idem: ibidem: 51*). O fenómeno da imagem enquanto “*status social*”, assumiu relevância no contexto organizacional a uma escala mundial, “a imagem pessoal é obsessivamente valorizada e sustentada pela moda que, organizada em rigoroso sistema de signos, institucionaliza de certo modo, uma estrutura simbólica de castas” (*Idem, ibidem: 59*).

2.2. Processos de comunicação e teorias comunicacionais

Teixeira (2002: 159) definiu desta forma o processo de comunicação e verifica-se de forma muito clara nas organizações escolares:

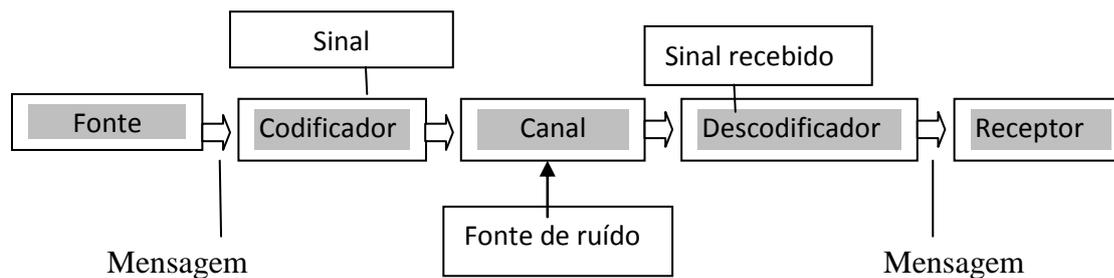
A comunicação é um processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas. Pode traduzir-se tanto na carta do correio como nas transmissões via satélite, na conversa de corredor ou na ordem de serviço; mas é difícil conceber como é que os objetivos duma organização podem ser atingidos sem comunicação.

A qualidade e percepção do sentido da comunicação é fundamental para desenvolver uma relação profissional eficaz, conducente à satisfação dos presentes e do próprio que comunica. Consideramos pertinente o pensamento de Lampreia (1992: 13) ao afirmar que: “qualquer acção de comunicar, desde a sua forma mais simples, como uma conversa informal a dois, às situações mais complexas, como um discurso em público ou uma campanha publicitária, obedece a uma engrenagem composta por elementos ou leis.”

Deste modo, para uma boa comunicação são necessários elementos: emissor, recetor, mensagem, código, canal e feedback. O emissor, aquele que transmite e pretende comunicar algo a alguém. Recetor, destinatário e descodificador da mensagem. O código é “um sistema de significados comum aos membros de uma cultura ou subcultura.” (Fiske, 1999: 36). Esta afirmação refere-se à linguagem utilizada pelo emissor na transmissão da sua mensagem. O

uso dos signos¹⁴ pode ser verbal (linguagem) e não - verbal (sinais, símbolos, desenhos); emissor e recetor devem dominar o mesmo código linguístico para evitar constrangimentos na comunicação. A mensagem resulta da apreensão e codificação por parte do recetor. O canal é o meio através do qual circula a mensagem. Por fim, o feedback¹⁵ é o processo através do qual o emissor verifica se o recetor rececionou correctamente a mensagem. Podemos representar um sistema de comunicação com os elementos fundamentais, deste modo:

Figura 4 – Sistema de Comunicação



Fonte: Adaptado de Monteiro *et al.* (2012: 67).

Para Cunha *et al.* (2007: 443) o *feedback* “ajuda o comunicador a adaptar as suas mensagens às necessidades e reacções do receptor” e conduz o recetor a envolver-se na comunicação. Como tal, o ruído é tudo o que interfere na transmissão e receção das mensagens e pode ser causado por fatores diversos: barulhos, máquinas em movimento, ligações telefónicas deficitárias, vírus nos sistemas informáticos, etc. Contudo, não teremos que descurar a relevância do *contexto situacional* do qual resulta o processo comunicacional.

A propósito do conceito de *contexto situacional* em que decorre a comunicação, Rego (2007: 53), afirma que:

representa o quadro cultural, social e psicológico em que a comunicação se processa. Por exemplo, a mesma mensagem pode ser interpretada de modos diferentes e dar origem a diferentes respostas do recetor, consoante a cultura a que pertencem os comunicadores.

Convém salientar que numa organização a comunicação depende do contexto, do cargo e da função desempenhadas, bem como do relacionamento interpessoal. Destacamos os

¹⁴ “O **signo** linguístico une não uma coisa e um nome, mas um conceito e uma imagem acústica*. Esta última não é o som material, puramente físico, mas a marca psíquica desse som, a sua representação fornecida pelo testemunho de sentidos; é sensorial e se, por vezes, lhe chamamos «material» é neste sentido e por oposição ao outro termo da associação, o conceito, geralmente mais abstracto”. *Este termo «imagem acústica» parece talvez limitado em demasia, atendendo a que, ao lado da representação dos sons de uma palavra, há também a da sua articulação, a imagem muscular do acto fónico” (Ferdinand de Saussure (1992: 122).

¹⁵ **Feedback** – Reenvio à origem de informação sobre o resultado de um trabalho efectuado; Retorno; retroacção; reacção; resposta. In Infopédia Porto: Porto Editora, 2003-2013. Acedido a 2013/10/26 18h:18. Disponível na www: URL: <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/feedback>.

tipos de comunicação, para melhor compreensão e necessidade de o líder de uma organização escolar os conhecer e aplicar corretamente:

- a comunicação unilateral é efetuada num só sentido, o emissor comunica mas não existe qualquer tipo de resposta por parte do recetor. Exemplos: os jornais, livros entre outros;
- a comunicação bilateral é efetuada nos dois sentidos, em que o emissor e o receptor trocam mensagens e os dois elementos invertem os papéis, o emissor torna-se receptor e o receptor torna-se emissor. Como exemplo temos o diálogo;
- a comunicação à distância é aquela onde não existe contacto visual entre os dois principais elementos do processo da comunicação. Exemplo, *Windows Live Messenger*, *Facebook* são alguns exemplos das diversas redes sociais que existem na sociedade;
- a comunicação em presença é onde existe um contacto visual entre o emissor e o receptor. Exemplo, como já referimos, é o diálogo.

2.3. Teorias da Comunicação

A designada teoria da comunicação comporta pesquisas e estudos do início do séc. XX, tais como refere: Vera Veiga França, citada por Monteiro *et al.* (2012: 151) “se a reflexão sobre a comunicabilidade, a actividade comunicativa do homem, preocupou os pensadores desde a Antiguidade Clássica, a nossa Teoria da Comunicação é bem recente.” Numa abordagem sistémica das várias teorias da comunicação, a **teoria mecanicista E-R (hipodérmica), (estímulo-reposta)** ou **teoria da comunicação de massa**, ou ainda a **teoria de transmissão** e a **Bullet Theory**¹⁶ pressupõe que: “cada elemento do público é pessoal e directamente «atingido» pela mensagem” (*idem: ibidem: 154*). Contrapondo a **Teoria das diferenças individuais** ou teoria básica e fundamental dos efeitos da comunicação de massa “os processos actuates são mais consequência do aprendizado do que da hereditariedade.” Preconiza uma conformidade de reações a determinadas mensagens. Onde esta teoria teve mais impacto foi na publicidade e propaganda. Temos a **Teoria das categorias sociais** direccionada a enormes comunidades tais como: “agregados ou categorias sociais, cujo comportamento face a uma série de estímulos é mais ou menos uniforme. Características

¹⁶ **Bullet Theory** “A tónica básica desta teoria assenta na ideia de que os seres humanos, sendo estimulados correctamente, reagem uniformemente à comunicação de massa. Os *media* são omnipresentes e têm efeitos directos sobre os indivíduos (Monteiro *et al.* (2012: 154).

como a idade, sexo, nível de rendimentos, formação educacional, local de residência (geográfico) ou grupo religioso são alguns exemplos” (Monteiro *et al.*, 2012: 163).

Para Monteiro *et al.* (2012: 165), a **teoria dos efeitos limitados**¹⁷ e o **modelo do two-step flow**¹⁸, engloba duas correntes. Esta teoria estudou a influência dos media na formação de opinião. Assim sendo, debruça-se sobre:

- a) Estudo da composição diferenciada dos públicos e dos seus modelos de consumo de comunicação de massa.
- b) Pesquisas sobre a mediação social que caracteriza o consumo: a percepção de que a eficácia dos *mass media* só é susceptível de ser analisada no contexto social em que funcionam. (Monteiro *et al.*, 2012: 163).

Na teoria da difusão múltipla (**multistep flow**¹⁹) ou liderança de opinião, os investigadores concluíram que “a informação passa dos veículos da comunicação de massa para os líderes de opinião da comunidade, os quais facilitam os efeitos da comunicação através da discussão no seio dos grupos” (*Idem: ibidem: 166*). O líder motiva o grupo e desperta nele interesse. Após uma análise da **Teoria funcionalista**²⁰ verificamos que difere das anteriores, na medida em que a preocupação principal é a sociedade e não o indivíduo. “O sistema social na sua globalidade é entendido como um organismo, cujas diferentes partes desempenham funções de integração e de manutenção do sistema” (*Idem: ibidem: 168*). Em defesa de uma teoria, os mesmos autores expressam que a formalização do processo comunicativo “a **teoria da matemática da comunicação**, ou **teoria da informação**²¹ – como também é conhecida – é, na perspectiva puramente técnica, quantitativa... Constitui, portanto, um estudo da engenharia da comunicação.” Assim, a comunicação é entendida como um

¹⁷ **Teoria dos efeitos limitados** – “mais atenta à complexidade dos fenómenos, deixa salientar a relação causal directa entre propaganda de massas e a manipulação de audiência, para passar a insistir num processo indirecto de influência em que as dinâmicas sociais se cruzam com os processos comunicativos” (Monteiro *et al.* (2012: 165).

¹⁸ **Modelo do two-step flow** – Este modelo pressupõe a descoberta dos líderes de opinião e do fluxo da comunicação em dois níveis. Estas descobertas demonstram que os efeitos não podem ser atribuídos à descoberta do indivíduo, mas à rede de relações (*Idem: ibidem*).

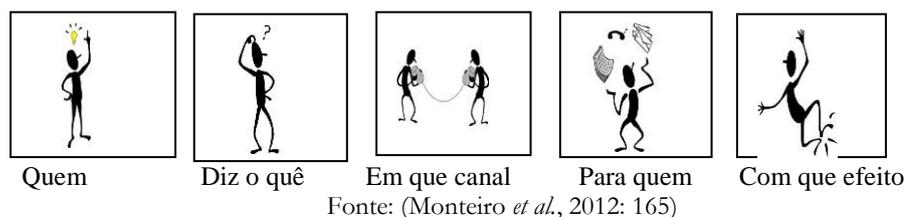
¹⁹ **Multistep flow ou de liderança de opinião:** para Littlejohn* são os grupos que fornecem a chave para a influência da comunidade de massa. Isso é verdade porque são os grupos que fornecem uma direcção aos indivíduos em termos de opinião, atitudes, valores e normas. *Littlejohn, Stephen w., *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*, Editora Guanabara, Rio de Janeiro – Brasil, p. 329.

²⁰ **Teoria funcionalista** – Aborda hipóteses sobre as relações entre os indivíduos, a sociedade e os meios de comunicação de massa. (...) a questão de fundo já não são os efeitos, mas as funções exercidas pela comunicação de massa na sociedade (Monteiro *et al.* (2012: 168).

²¹ **Teoria da matemática da comunicação**, ou **teoria da informação** – É na verdade, uma sistematização do processo comunicativo a partir de uma perspectiva puramente técnica, quantitativa, elaborada por dois engenheiros matemáticos, Claude Shannon e Weaver, em 1949. Constitui, portanto, o estudo da engenharia da comunicação (Monteiro *et al.* (2012: 169).

sistema em que a “fonte de informação” opta pela mensagem pretendida, num universo de possíveis mensagens, codificando a “mensagem transformando-a num sinal possível de ser enviada por um canal ao receptor, que fará o trabalho do receptor ao universo” (*Idem, ibidem*: 170). Lasswell, em 1948, citado por Monteiro *et al.* (2012: 165), esquematiza da seguinte forma o ato de comunicação, respondendo às seguintes questões:

Figura 5 - Ato de Comunicação



Neste enquadramento, surge a **teoria crítica**²² cuja fundamentação teórica é, de acordo com Monteiro *et al.* (2012: 173), baseada em Karl Marx, Sigmund Freud, Friedrich Hegel, Immanuel Kant, Nietzsche e Artur Schopenhauer, claramente ligada aos pressupostos marxistas e a componentes da psicanálise, “na análise das novas dinâmicas sociais da época – o totalitarismo, a indústria cultural, etc. -, numa preocupação com a superestrutura ideológica e a cultura” (*Idem, ibidem*: 176). Ainda segundo os autores, esta teoria nasce na Europa em oposição ao funcionalismo dos EUA pois:

Se, nos Estados Unidos, predominava a chamada pesquisa administrativa com os estudos funcionalistas e a corrente dos efeitos, na Europa a Escola de Frankfurt procurava consolidar-se como uma perspectiva mais crítica, a partir de uma avaliação do papel ideológico que as ciências desempenham no seu sistema capitalista. A crítica à ciência, ao pensamento positivista, à sociedade industrial e à cultura, são os marcos dessa teoria.

2.4. A comunicação nas organizações

A comunicação é o elo de ligação no relacionamento interpessoal numa organização. Ela proporciona os meios (escrita, formal, informal ou oral) e as finalidades através dos quais os elementos de uma organização podem desenvolver ações planificadas, e executá-las com grande entusiasmo e elevada motivação. Para Breton, citado por Monteiro *et al.* (2012: 341) a comunicação assumiu grande importância na nossa sociedade, “a comunicação é o fundamento da sociedade e daqueles cujo trabalho consiste em manter livres as vias de

²² **Teoria crítica** – A par de outros assuntos, ocupa-se da «indústria cultural*» - do ponto de vista da manipulação – e, em consequência, não evita fazer também uma análise atenta ao papel dos *media*. *Termo utilizado por Adorno & Horkheimer (1947) para substituir a expressão «cultura de massas». De acordo com eles, contém algo enganoso, uma vez que pode levar a pensar que se trata de uma cultura espontânea das massas de uma arte popular.

comunicação.” No fundo é uma “utopia” preconizar a sociedade ideal, a visão antropológica do homem e promover a comunicação como um valor. A comunicação para Rego (1999) na sua obra *Comunicação nas Organizações*, citado por Monteiro *et al.* (2012: 342) é comparada ao “aparelho circulatório da vida organizacional”. Com esta afirmação verificamos que a comunicação é de uma importância “vital” para uma organização. Neste contexto, “todas as organizações têm uma cultura comunicacional. Todavia, há culturas abertas à informalidade, outras que valorizam a estruturação e o formalismo” (*Idem: ibidem*: 343). Um gestor, para ser bem-sucedido numa organização, terá que ser um bom comunicador. Lampreia (1992: 9) considera que “depois da sociedade do consumo, entrámos agora na sociedade da comunicação.” Jamais havia sido dada tanta importância à comunicação como nos dias de hoje “nunca o papel da comunicação foi tão preponderante no seio das instituições como até agora, revelando-se como indispensável instrumento de gestão para obtenção da tão desejada notoriedade” (*Idem: ibidem*).

A comunicação é fundamental a uma instituição e é fulcral em todo o processo de liderança. Os líderes pretendem influenciar os seus colaboradores através da comunicação, motivando-os para que canalizem a sua atenção para a concretização dos objetivos da empresa. Tal como afirmam Ferreira Manuel e colaboradores (2010: 207) “é do líder empreendedor que as pessoas esperam receber as informações da empresa, a forma como ele transmite as informações e decisões interfere diretamente na percepção e desempenho dos colaboradores.” O líder assumirá, a maioria das vezes, o papel de emissor transmitindo informações, planos, estratégias e objetivos aos colaboradores.

Na opinião de Frost (1987), citado por Rego (1999: 37) “a comunicação proporciona os meios através dos quais o poder pode ser exercido, desenvolvido, mantido e incrementado.” Nesta continuidade, Rego (1999) também fala em mitos e realidades da comunicação nas organizações.

Tabela 8 - Mitos e realidades da comunicação

Mitos	Realidades
1. Comunicamos apenas quando, consciente e deliberadamente, decidimos comunicar.	<ul style="list-style-type: none"> Muitas vezes, comunicamos sem estarmos conscientes disso (e/ou sem o querermos).
2. As palavras têm o mesmo significado para nós e os nossos ouvintes.	<ul style="list-style-type: none"> O significado que as pessoas atribuem às palavras depende das suas próprias experiências e percepções.
3. Comunicamos, principalmente, através de palavras.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicamos, também (e sobretudo) através de símbolos não-verbais, linguagem gestual e corporal.

4. A comunicação é uma actividade de sentido único.	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação é uma actividade de dois sentidos.
5. A mensagem que enviamos é idêntica à mensagem recebida pelo ouvinte.	<ul style="list-style-type: none"> • A mensagem recebida pelo receptor nunca é exactamente igual à que lhe enviamos.
6. A informação que proporcionamos às pessoas nunca é excessiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Existem situações em que corremos o risco de fornecer excessiva informação às pessoas, criando-lhes dificuldades.

Fonte: Rego, A. *Comunicação nas Organizações* (1999: 35).

Recuando a tempos idos e a personalidades intemporais como Bacon, citado por Monteiro *et al.* (2012: 91) as palavras “...criam a confusão e afundam a humanidade em vãs e falsas controvérsias sem fim.” Podemos referir possíveis obstáculos ou barreiras que dificultam a comunicação. De acordo com Whitaker (1987), citado pelo autor referenciado (*Idem: ibidem*):

os obstáculos à comunicação humana são: 1. Obstáculos devidos à personalidade; 2. Obstáculos devidos à linguagem. Em relação aos primeiros nascem devido aos preconceitos, educação, hereditariedade, meio social, experiência individual, estado físico e emocional e ainda auto-suficiência, congelamento das avaliações, geografite, tendência para complicar.

Já em relação ao segundo “não há nada mais perigoso na comunicação humana do que convencermo-nos de que as nossas suposições aconteceram, ou que os acontecimentos não passam de suposições.” Grande parte dos conflitos da humanidade, a nível social e político, resultam da imperfeição da língua, impedindo assim os sujeitos ao seu entendimento. Na comunicação surgem dificuldades de linguagem, assim como: barreiras verbais, barreiras linguísticas, variedades linguísticas ou regionais, polissemia, exageros, afirmação, negação, pleonasmos, confusão entre factos e opiniões, falsas identidades, indiscriminações, manipulação das palavras, etc. Consideramos que na comunicação organizacional poderão existir obstáculos que impeçam qualquer fase do processo de comunicação e que dificultam ou impedem a transmissão de ideias ou pensamentos e do próprio conhecimento. De acordo com Costa *et al.* (2000: 145) no sistema educacional deparamos com situações incompreensíveis, assim como:

indecisões ou decisões pouco claras nas determinações dos serviços centrais, que são até frequentemente contraditórias. Analogamente, instruções repentinas, incompreensíveis, descuidadas ou incompletas, provenientes dos órgãos gestores das escolas, indicações transmitidas e por vezes deturpadas pelos funcionários dos serviços administrativos ou pelos serviços auxiliares educativos.

Podemos assim falar de barreiras à comunicação dentro das organizações, segundo Rego (1999: 67), que estudamos na figura 5, que se refere o quadro.

Tabela 9 - Barreiras (à comunicação) e explicação

Barreiras	Explicação
1. Ouvir o que esperávamos ouvir	<ul style="list-style-type: none"> As experiências passadas influenciam as percepções das ocorrências actuais.
2. Percepção selectiva	<ul style="list-style-type: none"> Desconsideração pelas informações que entram em conflito com o que sabemos.
3. Avaliação da fonte	<ul style="list-style-type: none"> Quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos dessa pessoa.
5. Percepções diferentes	<ul style="list-style-type: none"> As mensagens são interceptadas à luz dos valores, convicções, crenças que as pessoas perfilham, assim como por pressões ambientais que as envolvem.
6. Problemas semânticos	<ul style="list-style-type: none"> As palavras têm interpretações que nem sempre são coincidentes para as diferentes pessoas.
7. Sinais não-verbais	<ul style="list-style-type: none"> Os nossos gestos, expressões faciais e posturas do corpo também comunicam, podendo ajudar ou dificultar a chegada das mensagens aos destinatários, e influencia a sua interpretação.
8. Efeito das emoções	<ul style="list-style-type: none"> Qualquer que seja a emoção (raiva, medo, excitação, felicidade), ela influencia o nosso modo de comunicar, assim como a interpretação que os outros dão à mensagem.
9. Diferenças culturais	<ul style="list-style-type: none"> As diferenças culturais (entre países, regiões, profissões) tendem a criar mal-entendidos na comunicação.
10. Distância física	<ul style="list-style-type: none"> A distância física faz aumentar o ruído na comunicação, impede o contacto cara-a-cara, não permite detectar os sinais não-verbais.

Fonte: Rego, Comunicação nas organizações (1999: 67)

Para uma comunicação eficaz será necessário delinear algumas estratégias, tais como: saber ouvir; a escolha do vocabulário adequado às circunstâncias; praticar o espírito e a capacidade de observação; exercitar a leitura e a empatia, usar a linguagem corporal - comunicação não verbal apropriada e ser claro e conciso nas palavras e nas ações.

Segundo Scott e Mitchell, citados por Almeida (1995: 235), “a comunicação pode servir vários propósitos que são os seguintes: Função emocional; Função funcional; Função motivacional; Função informacional e função de controlo.”

Seguidamente, explicitaremos a importância de cada uma destas funções num contexto organizacional. Por vezes, sentimos necessidade de exteriorizar as nossas emoções porque, para além de racionais também somos emotivos “este tipo de comunicação está, essencialmente, ligado à expressão de sentimentos e sempre que é feita de forma construtiva tem como função aumentar a aceitação dos papéis organizacionais” (*Idem: ibidem*).

A motivação das equipas de trabalho deve ser pretensão de um gestor/líder da organização “definir objectivos, organizar, controlar e, tudo isto, de uma forma motivadora” (*Idem: ibidem*). Quando nos tecem um elogio em público, suscitam em nós mais motivação e vontade de fazermos melhor; se pelo contrário formos criticados em público, despertam em nós falta de interesse e motivação.

A comunicação organizacional também tem a função de informar, transmitir ideias ou opiniões, neste caso “a comunicação serve simplesmente para relatar factos, dar opiniões que são vitais a qualquer processo de comunicação” (*Idem: ibidem*).

Por fim, numa organização é necessário efetuar o controlo da gestão “define canais de comunicação (no seu organograma) que determinam quem deve falar com quem, sobre que assuntos” (Almeida, 1995: 235).

Zorrinho (1995: 67) fala da importância da comunicação, da sua descodificação e da gestão da informação:

a sociedade da informação é uma sociedade de símbolos e de representações simbólicas, que apenas “existem” na medida em que foram emitidas e posteriormente recebidas e descodificadas pelos destinatários. Gerir a informação é portanto, também, gerir a transmissão e a formatação/interpretação das mensagens que chegam ou partem da empresa e daquelas que se geram e consomem dentro dela.

Freixo (2011: 325) ao questionar o papel da comunicação nas organizações e como se estrutura, reconhece que a comunicação é o processo pelo qual a gestão garante o envolvimento e desempenho das pessoas, promovendo a ação empresarial – tem dois propósitos fundamentais, a saber:

1. Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam orientar-se nas suas tarefas;
2. Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação das respetivas funções. Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um *espírito de equipa* e a um melhor desempenho nas tarefas.

O mesmo autor (*Idem: ibidem*) conclui ainda que em relação à forma como se estabelece a comunicação nas organizações é necessário conhecer a sua estruturação interna:

a melhor forma de retratar a configuração estrutural da organização e o seu funcionamento interno é pelo organograma²³: é através deste que podemos visualizar a representação da estrutura formal, das relações de autoridade, da posição funcional interdepartamental e do modo como se repartem as tarefas. A estrutura das organizações em geral define-se pela interação que se estabelece entre diferentes aspetos, nomeadamente *complexidade*, *formalização* e *centralização*. Estas características condicionam a forma como se estabelece a comunicação no plano das relações *duais*, *grupais* e *hierárquicas*.

Os gestores no geral, particularizando os gestores escolares que são bons comunicadores e líderes conseguem obter vários sucessos, devido às suas aptidões para

²³ O **organograma** é uma espécie de diagrama usado para representar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos e a comunicação entre eles. (in <http://www.infoescola.com/administracao/organograma/> acessado a 18/07/2013 23h:50).

comunicarem e transmitirem os principais objetivos da organização aos seus colaboradores, bem como o que se espera deles para que os mesmos sejam conseguidos.

2.5. A escola como organização por excelência da comunicação

Cabe às escolas a função principal da melhoria das competências e qualificações académicas e profissionais dos seus alunos, com responsabilidades acrescidas no incremento de ações que fomentem a melhoria da qualidade das escolas e dos serviços que concedem à comunidade. A escola é um lugar por excelência da comunicação e, alinhando a nossa linha de pensamento com a de René de la Borderie, citado por Costa *et al* (2000: 138), constatamos que:

a escola um lugar de comunicação. Considerada em toda a sua extensão (o sistema educativo) ou inversamente nas suas mais pequenas células (turmas ou grupos); ela apresenta, antes de mais, uma incessante troca de signos. Palavras, imagens e símbolos ocupam toda a sua extensão. Tradicional ou inovadora, nova ou retrógrada, pública ou privada, infantil ou universitária, a escola serve-se de signos no seu trabalho pelo que o trabalho da escola é um trabalho de comunicação.

Concordamos com o que está acima exposto e, para nós, a comunicação numa organização escolar é imprescindível para o seu bom funcionamento e eficácia. “Ora a, escola como subsistema social de importância indelével é o espelho da própria sociedade” (Costa *et al*. 2000: 149). A escola é parte integrante do quotidiano das famílias e, como tal, deverá existir um bom relacionamento interpessoal e de cooperação com todos os seus atores envolvidos, na gestão partilhada da mesma facilitada pela comunicação e liderança eficaz do diretor. O exercício de uma comunicação eficiente é uma mais-valia na vida de qualquer organização, facilita o gestor no desempenho das suas inúmeras funções profissionais. A comunicação poderá ser efetuada de diversas formas, mas só poderá existir perceção quando a mensagem é rececionada com a mesma finalidade pela qual foi transmitida.

No entendimento do autor referenciado (*Idem: ibidem*) a escola “tende a ser, também e cada vez mais, um factor de mudança pelo que não pode deixar de constituir, sobretudo e como já dissemos, um lugar de comunicação.” Importa salientar que a comunicação deve ser um procedimento coerente e lógico. Se a mesma for eficaz irá certamente facilitar uma maior compreensão na receção da mensagem. Para que tal seja uma realidade constante é pertinente aprender a melhorar a sua transmissão, a fim de melhorar a sua interpretação. A este propósito, os teóricos que temos mencionado, afirmam que o diretor da organização escolar

para além da capacidade comunicativa, também será o “mediador” na gestão de conflitos e o “promotor” do relacionamento interpessoal na comunidade educativa.

Em relação a esta abordagem, Costa *et al* (2000: 151) defendem ainda que o “dirigente escolar deverá ser, sobretudo, o comunicador por excelência, o atenuador de conflitos, o impulsionador das boas relações entre os elementos humanos da comunidade escolar, com os quais será decisor.” Porém, para alcançar este grandioso objetivo, é pertinente que o órgão de gestão, representado pela figura do diretor, consiga motivar toda a comunidade escolar através da sua comunicação eficaz. Esta é pelo menos a teoria de Teixeira (2002: 161) quando considera que:

A eficácia da comunicação implica fundamentalmente que os destinatários interpretem corretamente as mensagens que se pretendem transmitir. De contrário, os objetivos da organização não são perfeitamente entendidos pelos membros que a constituem, e as decisões de gestão correm naturalmente o risco de insucesso.

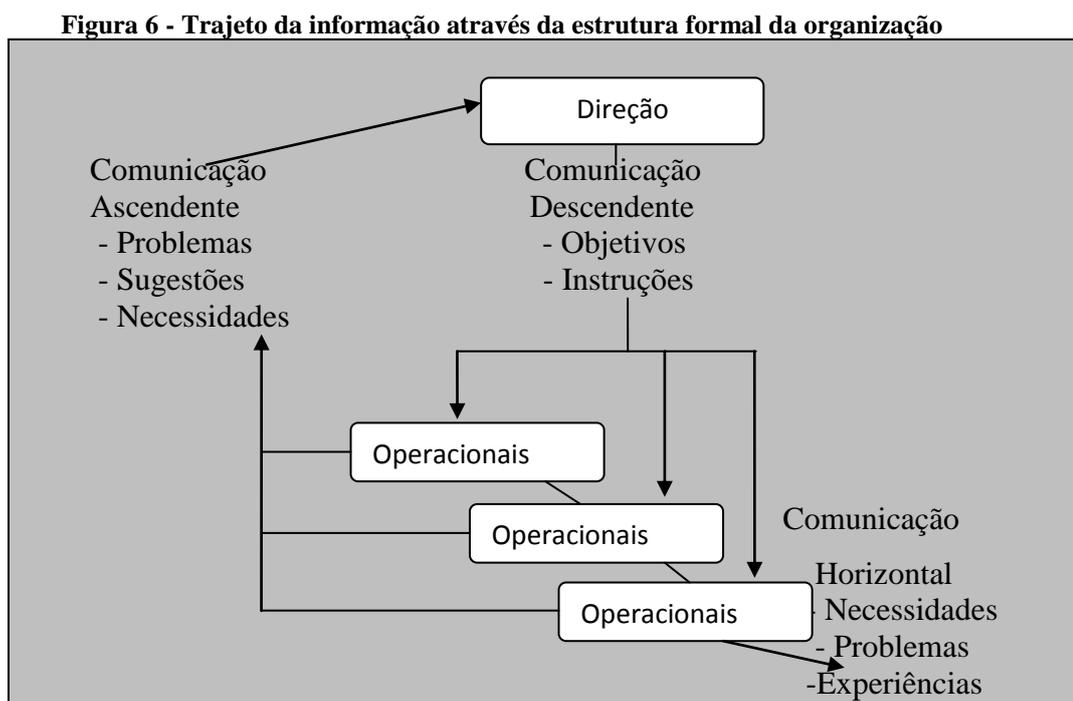
Passamos também a explicitar algumas medidas que podem facilitar a comunicação do gestor(a) escolar: pensar antes de falar; evitar uma dicção defeituosa; controlar o seu sistema de respiração; evitar falar com rapidez excessiva; utilizar um tom de voz adequado; regular a distância com o interlocutor; adoptar uma posição favorável; adaptar-se ao nível intelectual do interlocutor; fazer perguntas; escutar com atenção; não perder o contacto com o interlocutor; sorrir, pois o sorriso é uma condição fundamental para se criar um clima favorável à melhor compreensão.

Na organização escolar, a comunicação não se analisa à luz dos procedimentos de como se efetua a transmissão das mensagens ou do conhecimento, “mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento” (Taylor, 2005: 215).

De acordo com Cunha *et al.* (2007: 465-466) numa organização existem diferentes fluxos de comunicação, tais como: descendente, ascendente, lateral/horizontal e diagonal. A **comunicação descendente** provém das hierarquias superiores para as inferiores e consubstancia-se em instruções de trabalho, diretrizes, repreensões, informações, avisos, procedimentos. A **comunicação ascendente** flui dos subordinados para os superiores hierárquicos é menos frequente e materializa-se nos pedidos de esclarecimentos, relatórios, queixas, sugestões, solicitações. A **comunicação horizontal ou lateral** efetua-se entre pessoas do mesmo nível hierárquico possuindo três funções principais: a coordenação do trabalho; a partilha de informações; e a resolução de problemas interdepartamentais. Por fim, a **comunicação diagonal**, é a mais rara do ponto de vista formal, pois é importante quando as pessoas não conseguem comunicar de modo eficaz através de outros canais. A título de

exemplo, temos as informações que as estruturas centrais do Ministério da Educação necessitam e solicitam directamente à escola/agrupamento. As TIC contribuem definitivamente para o desenvolvimento deste fluxo, enquanto suporte de apoio à gestão.

No que concerne ao fluxo direcional²⁴ da informação numa organização, o mesmo permite distinguir *comunicações ascendentes, das comunicações descendentes e horizontais*, vejamos a figura seguinte:



Fonte: Adaptado de Freixo (2011: 327).

A escola como organização por excelência da comunicação deve considerar toda a complexidade que interpõe o processo de comunicação, desde o relacionamento interpessoal, ao contexto situacional, bem como a condicionantes internos e externos que possam surgir.

Consideramos pertinente abordar o conceito de **comunicação interpessoal** no seio da organização escolar. Para uma melhor compreensão do seu funcionamento no contexto referido, Erving Goffman citado por (Freixo, 2011: 246) afirma que “a comunicação interpessoal ou «interação face a face», ocorre quando as pessoas se entregam a uma interação focalizada²⁵.” De acordo com o mesmo autor (*Idem: ibidem*), “a *comunicação interpessoal* constitui um processo complexo de interação simbólica ocorrendo em contexto de interação face a face consistindo em eventos de comunicação oral e direta.”

²⁴ Fluxo direccional é o trajeto da comunicação nas organizações.

²⁵ Interação focalizada - Em locais públicos, as pessoas reconhecem a presença umas das outras sem contudo conscientemente prestarem atenção mútua.

Tal como defendem Monteiro *et al* (2012: 56) a propósito da comunicação interpessoal, e de fatores de índole pessoal que assumem importância na comunicação oral:

ninguém comunica consigo mesmo. Se uma pessoa fala e ninguém a ouve, o processo de comunicação humana não se completa. Há apenas expressão. Falta à expressão o essencial: a transmissão, cuja definição exige sempre dois elementos: o transmissor e o receptor. A aparência pessoal, a postura e o movimento corporal, o contacto visual, a expressão facial, a fluência, a voz, são factores de índole pessoal do orador que facilitarão ou dificultarão a recepção e a aceitação da mensagem por parte dos receptores (*Idem: ibidem*, 57).

Perante os desafios impostos pela sociedade “digital” e os ditames da “excelência organizacional”, a escola obrigatoriamente, terá de “atualizar-se” e “modernizar-se” para manter e cativar novos públicos. Monteiro *et al.* (2012: 51) afirmam que “Na competitiva sociedade em que vivemos, é indispensável saber projectar a personalidade, ou seja, comunicar traços positivos de inteligência, persistência e capacidade.” Assim, cabe ao seu dirigente, o papel preponderante de tornar a organização num local de excelência e de comunicação.

Na era da globalização - entendida como um conjunto de mudanças na ordem política, económica mundial, que tem tido lugar nas últimas décadas, fala-se em “civilização única” a “sociedade de informação global”, a comunicação desempenha um papel crucial “não é um simples parceiro da globalização económica, financeira, etc., é, antes de mais, o seu motor” (Monteiro *et al*, 2012: 355).

Na tão falada era digital em que vivemos, as TIC e os seus recursos eletrónicos de comunicação e informação, estão a contribuir para o desenvolvimento destes “fluxos” comunicacionais, designadamente, enquanto suportes de apoio à gestão escolar.

CAPÍTULO III - As TIC na Gestão Escolar

3.1. A Sociedade e os Sistemas e Tecnologias de Informação

A sociedade está em constante mutação e um dos agentes mais proeminentes dessa mudança é a informação, bem como as Tecnologias de Informação e Comunicação. Na visão de Porter (1985), a informação é “como uma arma estratégica indispensável para a obtenção de vantagens competitivas” (citado por Amaral & Varajão, 2000: 11). Com o recente fenómeno da globalização, “a tecnologia catalisa alterações não só naquilo que fazemos, mas também na forma como pensamos. Modifica a percepção que as pessoas têm de si mesmas, umas das outras, e da sua relação com o mundo” (Turke, 1989: 14-15, citado por Monteiro *et al* (2012: 360).

De acordo com Ward, *et al.* (1990), citados por Amaral & Varajão (2000: 11), “a importância da informação para as organizações de hoje é universalmente aceite, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento mais influencia o sucesso das organizações.” Ainda no que diz respeito à utilização da informação na gestão das organizações, Zorrinho (1991) admite que: “a informação é também considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um instrumento de gestão da organização.” Por sua vez, o filósofo Dretske (1992) “identifica o conhecimento como convicção produzida pela informação.” Por conseguinte, a sociedade atual é não só uma sociedade da informação, mas também uma sociedade do conhecimento.

A Missão para a Sociedade de Informação foi criada em 1996 em Portugal, tendo sido publicado em 1997 o Livro Verde para a Sociedade de Informação, que revela a importância conferida a questões sociais como “computador para todos”, entre muitas outras iniciativas.

A sociedade da informação e do conhecimento é o modo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento, desempenham um papel central na atividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais. (*In Livro Verde para a Sociedade da Informação*, MSI, 1997).

Para Junqueiro (2002), citado por Lopes (2005: 63), a “sociedade de informação” é aquela sociedade em que a informação se encontra na base de todas as actividades levadas a cabo e em que a própria informação se transforma em acção produtiva.” O mesmo autor Junqueiro (2002) citado por (*Idem: ibidem*), no que concerne à evolução da designada “sociedade de informação”, afirma que:

O conceito de “sociedade de informação”, contudo, desenvolveu-se na Europa Comunitária a partir da última década do século XX. Inicialmente constituiu a resposta europeia a neologismos de outros blocos económicos e políticos. No Japão falava-se em “infra-estrutura avançadas de info-comunicações”, nos Estados Unidos em “auto-estradas de informação.”

Castells (1999), na sua obra *A Sociedade em Rede*, faz uma abordagem às transformações ocorridas na sociedade a todos os domínios, devido à proliferação das novas tecnologias. Na sua visão tecnológica, compara o surgimento da Sociedade de Informação ao da Revolução Industrial (Castells, 1999: 50). Nesta continuidade, defende que com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação surge um novo tipo de sociedade. Contudo, diferencia a Sociedade de Informação, a qual enfatiza o papel da informação na sociedade, da sociedade *informacional*. Em oposição, “o termo informacional indica o atributo de uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas” (Castells, 1999: 46).

Cabe às organizações escolares, através dos seus gestores, o papel de serem os principais agentes dessas mudanças, bem como de “adaptação” às exigências e “novas situações” impostas pela sociedade de informação do Séc. XXI com a utilização e rentabilização das TIC ao nível da gestão:

o papel das tecnologias de informação e comunicação consiste em proporcionar uma maior rapidez, flexibilidade, eficiência e eficácia, pelo que é imprescindível, em nossa opinião, fomentar a utilização das mesmas com vista à harmonização e racionalização do Sistema, sob os pontos de vista técnico, económico e financeiro, viabilizando e servindo de elemento catalisador do modelo de gestão actual dos Serviços da Administração Pública (Gestão Integrada dos Resultados) (Machado & Conceição, 2000: 227).

Castells (2000) refere-se à “informação como comunicação de conhecimento” (citado por Lopes (2005: 60). Deste modo, a organização escolar deverá conseguir responder às novas solicitações operadas pelas mudanças, pois as mesmas colocam novos desafios ao sistema educativo e à gestão escolar. No Decreto-Lei n.º 6/2001, de 18 de Janeiro surgem orientações sobre a reorganização curricular do ensino básico, de entre as quais é usada a sigla TIC, mas o seu significado não é elucidado. A presente temática gera alguma confusão quanto à proliferação das diversas siglas em torno das novas tecnologias, vejamos:

de raiz latina, para além de TIC, também é frequente depararmo-nos com as siglas NTIC (Novas Tecnologias de Informação e Comunicação), TICE (Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação) e TE (Tecnologia Educativa); de raiz anglosaxónica, as siglas IT (Information Technology), ET (Educational Technology), CAL (Computer Aided Learning), CAT (Computer Aided Teaching) e CAI (Computer Aided Instruction) (Pinto 2002, citado por Silva & Silva, 2008: 392).

Recorrendo a Sousa (1999: 2), aquando da sua reflexão sobre o aparecimento das TI, constatamos que:

o conceito de **Tecnologias de Informação** surge enquanto conjunto de conhecimentos, reflectidos quer em equipamentos e programas, quer na sua criação e utilização a nível pessoal e empresarial. Das várias ferramentas, métodos e técnicas que coexistem na empresa no domínio das tecnologias de informação, o computador destaca-se na medida em que é o elemento em relação ao qual existe uma maior interacção com a componente humana das organizações.

O mesmo autor (*Idem: ibidem*) reitera a importância das TI nas empresas, ao declarar que:

deste modo, as Tecnologias de Informação surgem como elemento de concepção e suporte da comunicação empresarial, em actividades que vão desde o simples arquivo de dados e à utilização de programas de *Office Automation*²⁶, até ao correio electrónico e às possibilidades de trabalho à distância.

A este propósito, Gonçalves (2002: 31) explicita o conceito de TIC do seguinte modo: “Entenda-se por Tecnologia de Informação e Comunicação o conjunto de componentes de *hardware* e *software* utilizado para recolher, armazenar, transmitir e permitir o acesso, a manipulação e a apresentação de dados.”

Na mesma linha de pensamento, Lopes (2005: 83), reitera que “um sistema de informação é um tipo particular de sistema de trabalho que usa a tecnologia de informação para captar, transmitir, armazenar, reconstituir, manipular ou visualizar informação.”

No entendimento do autor referenciado (*Idem: idem: 59*), “entrámos numa era de criação de conhecimento e de aprendizagem contínua em que a produção é medida pela inovação e a mente humana é a principal fonte de crescimento económico.” Neste sentido, induz-se que a informação e a comunicação são os pilares da inovação.

O vocábulo inovação, em sentido etimológico, corresponde ao acto de inovar (do latim *innovare*) que quer dizer, fazer algo de novo. “Para a maior parte dos autores, o conceito de inovação significa mudança tecnológica” (Dosi *et al*, 1998; Freeman & Soete, 1997), citados

²⁶ **Office Automation** - (Automação de escritório) envolve o uso de equipamentos de informática e *softwares* para criar, armazenar, manipular e retransmitir digitalmente informações necessárias para a realização de tarefas e cumprimento de objetivos de um escritório.

por Lopes (2005: 69). Contudo, se a inovação incluir as tecnologias devemos estar conscientes de que, por si só, elas não resolvem os problemas organizacionais.

Segundo Fialho & Serrano (2005: 137), “As tecnologias de informação e de conhecimento devem ser utilizadas para facilitar as actividades essenciais para a evolução da organização, tais como a solução de problemas e a inovação.” Os mesmos autores (*Idem: ibidem*) reforçam esta ideia considerando que:

As tecnologias úteis para a gestão do conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócio, que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para a partilha do conhecimento.

Sieber & Porta (2006: 8) citados por Santos, A. (2011: 9), referem que:

a visão mais intuitiva do Sistema de Informação (SI) de uma empresa obtém-se simplesmente observando como flui a informação dentro da mesma e entre esta e o seu entorno. Os fluxos de informação são necessários para coordenar ações de carácter operativo e são imprescindíveis para o funcionamento de qualquer organização.

Julgamos pertinente apresentar o conceito de SI na perspectiva de Buckingham, *et al.* (1987: 18), citado por Amaral & Varajão (2000: 9):

Sistema de Informação é um sistema que reúne, guarda, processa e faculta informação relevante para a organização (...), de modo que a informação é acessível e útil para aqueles que a querem utilizar, incluindo gestores, funcionários, clientes, (...). Um sistema de informação é um sistema de actividade humana (social) que pode envolver ou não a utilização de computadores.

No que concerne à classificação funcional dos sistemas de informação e comunicação e à sua crescente proliferação, enquanto suportes à tomada de decisão a nível organizacional, Alter (1996), citado por Gonçalves (2002: 37) apresenta a seguinte classificação e distinção:

- **Sistemas de Automatização de Escritório:**

Este tipo de SI tem como finalidade fornecer ferramentas para efectuar cálculos, relatórios, apresentações e outros documentos com vista a apoiar a implementação de decisões.

- **Sistemas de Comunicação:**

A principal função destes sistemas incide na partilha de informação sob diversas formas (correio electrónico, teleconferência, videoconferência e aplicações diversas para a comunicação e intercâmbio de documentos) entre todos os utilizadores que necessitem de comunicar entre si.

- **Sistemas de Processamento de Transacções:**

Este tipo de sistema permite a recolha e armazenamento de informação inerente a diferentes tipos de transacções desenvolvidas no âmbito de um qualquer processo ou negócio. A infraestrutura destes sistemas assenta normalmente em bases de dados que possam ser

accedidas directamente, evitando comunicações mais demoradas entre os elementos da organização.

- **Sistemas de Informação de Gestão:**

Estes sistemas têm como finalidade fornecer as bases de suporte à tomada de decisão por parte dos gestores dos diferentes níveis de uma organização. Para suportar as actividades de gestão, o Sistema de Informação de Gestão deve não só filtrar ou sintetizar a informação, mas também monitorizar os resultados inerentes à tomada de decisão.

- **Sistemas de Informação para Executivos:**

Tal como o Sistema de Informação de Gestão, este tipo de sistema não pretende substituir os agentes de decisão (gestores ou executivos do topo da hierarquia), mas sim simplificar determinadas tarefas. A sua função é não só fornecer informação de interesse para funções executivas num formato legível, mas também disponibilizar diversos modos de analisar de forma mais flexível que os Sistemas de Informação de Gestão.

- **Sistemas de Suporte à Decisão:**

Tal como o próprio nome indica, estes sistemas têm como finalidade ajudar os elementos de uma organização a construir decisões através da disponibilização de informação, modelos ou ferramentas de análise e avaliação de alternativas de solução de problemas.

- **Sistemas de Execução:**

Os Sistemas de Execução são sistemas de apoio a áreas específicas com vista a suportar directamente o trabalho de valor acrescentado de uma organização através do fornecimento de informação, ferramentas e métodos estruturados para a tomada de decisões.

- **Sistemas de Apoio a Grupos:**

Estes SI permitem suportar o trabalho de grupos através da colecta e comunicação de informação, estruturação dos fluxos de trabalho e organização da agenda de reuniões de trabalho e outras tarefas.

Nas organizações deve haver quem desempenhe a atividade de gerir a informação, pois envolve o Planeamento do Sistema de Informação (PSI), Desenvolvimento do Sistema de Informação (DSI), e Exploração/Manutenção ou Utilização do Sistema de Informação (USI) (Gonçalves, 2002: 59).

Para Sieber & Porta (2006: 9), citados por Santos (2011: 10), as características de um SI eficaz numa organização são as seguintes:

- A estrutura e funções do SI de uma empresa devem ser coerentes com a sua estratégia em cada momento;

- O planeamento da arquitetura do SI e correspondente infraestrutura tecnológica devem servir os objectivos estratégicos da empresa;
- O SI deve ser planeado e desenvolvido de forma equilibrada com os restantes sistemas da empresa;
- O SI deve ser gerido numa perspectiva alargada, contando com a participação dos gestores da empresa;

Na atual sociedade do conhecimento, o poder não radica na detenção da informação, mas na capacidade de a transformar em conhecimento individual e coletivo. “Saber seleccionar a informação, saber apropriar-se dela de modo a construir conhecimento, saber partilhar conhecimento e alargá-lo, é cada vez mais um repto para a educação” (Pereira, 2007: 2). Os sistemas de informação proporcionam às organizações, nomeadamente na sua gestão, inúmeras vantagens competitivas, cabe ao líder/gestor tirar o máximo proveito desses recursos.

3.2. Serviços da Internet/Intranet

A Internet²⁷ veio revolucionar o nosso quotidiano, e propagar a divulgação e partilha da informação à escala mundial. “É a partilha de informação e de conhecimento que hoje constitui qualquer comunidade – seja ela social ou política, cultural ou científica – determinando não só a sua forma como os seus objectivos” (Carrilho & Caraça, 1995: 84, citados por Monteiro *et al*, 2012: 365).

Com a “explosão” do fenómeno Internet, em finais da década de 90, no entender de Ferreira, (1997: 163), “Uma das mais engenhosas invenções do homem proliferou de tal maneira, que o caos organizado, como por artes mágicas, se expande a todos os níveis (...)”, isto é, cria-se uma “evolução” que acelerou os processos de mudança, que por sua vez exigem uma constante atualização das tecnologias. Não obstante, tal como já referimos, as tecnologias por si só não melhorarão os processos de gestão e de liderança, se a sua integração não for devidamente planeada, desenvolvida e avaliada em prol de tais processos. Tal “evolução”

²⁷ **Internet** 1. Com inicial maiúscula, significa a "rede das redes". Originalmente criada nos EUA, tornou-se uma associação mundial de redes interligadas, em mais de 70 países. Os computadores utilizam a arquitectura de protocolos de comunicação TCP/IP. Originalmente desenvolvida para o exército americano, hoje é utilizada mundialmente, mas em grande parte para fins académicos e comerciais. Permite a transferência de ficheiros, *login* remoto, correio electrónico, *news* e outros serviços;

2. Com inicial minúscula significa, genericamente, uma colecção de redes locais e/ou de longa distância, interligadas por pontes, *routers* e/ou *gateways* (Machado, 1999: 24).

assumiu dimensões impensáveis, em relação à simplicidade e facilidade com que nos nossos dias comunicamos:

Com o advento da Internet temos o primeiro meio que é oral e escrito, privado e público, individual e colectivo ao mesmo tempo. A ligação entre a mente pública e a mente privada é feita através das redes abertas e conectadas ao planeta (Kerckhove, 1997: 249).

Sousa (1999: 162) considera que “A Internet é uma rede global complexa, que consiste em milhares de redes independentes de computadores, de empresas privadas, entidades governamentais e instituições científicas e educativas.” Deste modo, os serviços de Intranet²⁸ tornaram-se atualmente, num importante conjunto de sistemas de informação empresariais, particularmente, na distribuição a nível interno da informação e comunicação.

O termo **Intranet** é utilizado para referenciar a implementação de produtos e tecnologias *Internet* numa rede empresarial privada (de forma um pouco mais técnica, a utilização interna de tecnologias do protocolo TCP/IP²⁹ sobre a rede LAN³⁰ ou WAN³¹ da empresa). (Sousa, 1999: 174).

Considerando ainda a opinião de outro investigador, “a Internet, como o próprio nome indica, é uma rede de redes. Desde que existam dois ou mais computadores a trocar informações entre si já temos uma rede, e à ligação entre as redes chamamos Internet” (Negas, 2012: 29).

Para Ribeiro (2004: 348) “a Internet é um conjunto de redes de transmissão de informação entre sistemas informáticos, que estão interligados entre si.”

O ambiente comunicacional promovido pela Internet possibilita a melhoria dos processos de aprendizagem e de aquisição de competências, através da pesquisa e recolha de informação, da transferência de dados, da aquisição de conhecimento através de plataformas de aprendizagem *E-learning* e *B-learning* (*blended learning* inclui sessões à distância e sessões presenciais), bem como a contratação pública através de plataformas.

Garrison & Anderson (2003) citados por Mota (2009: 78), refletindo sobre esta temática atentam que “a conceção de *e-learning* representa, ao tempo, uma nova “ecologia da

²⁸ **Intranet** - Rede privada de computadores, utilizando a tecnologia e serviços da Internet, com vista à comunicação e ao aumento da produtividade interna, através da partilha de recursos informativos coerentes, mas podendo ser acessível, total ou parcialmente, pelo resto da Internet (Machado, 1999: 25).

²⁹ **TCP/IP transmission Control Protocol (Protocolo de Controle de Transmissão) e o IP - Internet Protocol (protocolo de Interconexão)**, foi desenvolvido no âmbito do projeto ARPANET, que foi implementado nos Estados Unidos na década de 1970, e tendo inicialmente como objectivo principal a interligação de computadores numa rede utilizada para ambientes de investigação (Ribeiro, 2004: 349). Os protocolos podem ser encarados como as regras que regem as trocas de informação nas redes de computadores. (*Idem: ibidem*: 350).

³⁰ **LAN (Local Area Network)** Rede formada por computadores localizados no mesmo espaço físico, como uma sala ou um prédio. Limitada a distâncias de até cerca de 10 km. (Machado, 1999: 26).

³¹ **WAN** Rede de computadores de longa distância.

aprendizagem”, que está a transformar as instituições educativas e as formas como concetualizamos e experienciamos o ensino e a aprendizagem.” Na perspectiva de Bartolomé (2004, citado por Meirinhos, 2006: 72):

o *e-learning* representa, com a Internet, uma das evoluções mais recentes da educação à distância, utilizando as tecnologias da comunicação mais avançadas. O prefixo “e”, de electrónico, e “*learning*”, de aprendizagem, em inglês, leva a uma tradução para português de “e-aprendizagem” ou aprendizagem electrónica. Neste sentido, o *e-learning* não se limita apenas à utilização da Internet como recurso facilitador na aprendizagem, mas surge antes como uma aprendizagem baseada ou mediada por diferentes tecnologias de suporte electrónico, nomeadamente a Internet. É uma formação à distância potenciada pelas novas tecnologias.

O advento das novas tecnologias, motivou a virtualização das organizações e da aprendizagem (*e-learning*³²; *b-learning*³³; *e-government*³⁴ e plataformas de contratação pública).

Desse facto dá-nos conta Meirinhos (2006: 67) quando afirma que a:

evolução das novas tecnologias, fez emergir novos cenários de aprendizagem e formação, actualmente muito associados ao conceito de *e-learning*. Podemos hoje, com base na inovação pedagógica e tecnológica, ambicionar a concepção de ambientes de aprendizagem e formação, de crescente interactividade, mais de acordo com as necessidades formativas dos profissionais da sociedade da informação.

Gonçalves (2007: 1) entende que o reconhecimento do *e-learning* como ensino à distância pode tornar-se vantajoso quer para as instituições de ensino e outras entidades quer para a comunidade envolvente, assim:

O *e-learning*, sendo uma modalidade de aprendizagem electrónica, pode considerar-se um tipo de ensino à distância, desde que baseado nas tecnologias da Internet, onde a aprendizagem ocorre remotamente através, essencialmente, da interacção com conteúdos e materiais de aprendizagem e da interacção com outros elementos do processo educativo (formadores e formandos).

Meirinhos (2006: 79), refletindo sobre o conceito de *b-learning* na aprendizagem, afirma o seguinte:

O “*Blended Learning*” (*b-learning*) tem sido considerado como sendo a combinação e integração de diferentes tecnologias e metodologias de aprendizagem que vão de encontro às necessidades específicas de organizações e pessoas, que pretendem conseguir maior eficácia na consecução dos objectivos da formação. Entre estes diferentes métodos e tecnologias de aprendizagem incluem-se a autoformação assíncrona, sessões síncronas pela Internet, os

³² *e-learning* ”A utilização das tecnologias de Internet para fornecer a distância um conjunto de soluções para o aperfeiçoamento ou a aquisição de conhecimentos e da aplicabilidade dos mesmos, com resultado na vida de cada um” (In José Machado, E-Learning em Portugal, Lisboa, FCA, 2001).

³³ O *b-learning* (Blended Learning) pode, assim, ser definido como uma forma de distribuição do conhecimento que reconhece os benefícios de disponibilizar parte da formação on-line, mas que, por outro lado, admite o recurso parcial a um formato de ensino que privilegie a aprendizagem do aluno, integrado num grupo de alunos, reunidos em sala de aula com um formador ou professor. (In <http://web.spi.pt/madilearning/manual1/IntroducaoaoeLearning-formando.pdf> acedido a 18/07/2013 às 18h:00)

³⁴ *e-government* Governo electrónico, conjunto de iniciativas que visam aproximar a Administração Pública e os cidadãos, através da internet.

métodos tradicionais de aprendizagem presencial e outros meios convencionais de suporte à formação.

Recorrendo à integração das TIC em contexto organizacional como suporte de apoio à gestão, irá decerto proporcionar mudanças muito significativas a vários níveis. “A Internet tem vindo a ser um poderoso instrumento de mudança” (Gonçalves, 2002: 43). Numa tentativa de sintetizarmos o vocábulo *internet* recorreremos ainda a Carriço & Carriço (2004: 125) quando afirmam que a:

internet é uma rede lógica, criada através de software. Essa rede lógica resulta da interligação de diferentes redes físicas. A cada rede física corresponde uma determinada tecnologia de rede. Essa tecnologia de rede compreende toda a parte lógica (*software* de protocolos) e física (dispositivos de interface, meios de transmissão, dispositivos intermédios) responsável pela efectiva transmissão dos *packets*³⁵ (que a este nível recebem o nome de *frames*) de um ponto para o outro.

E recorrendo a Firmino (2007: 126), aquando da sua reflexão sobre as consequências da globalização e a difusão da Internet constatamos que:

a nova lógica dos mercados e da concorrência, com novos desafios e problemas que decorrem da competitividade à escala global, implica também uma nova postura dos gestores, líderes, empresários e sindicatos, conduzindo a mudanças organizacionais constantes e questionando o tradicional modelo de empresa.

Com a expansão da Internet “quaisquer que sejam as modalidades, os níveis ou os meios de comunicação, o seu quadro essencial é sempre o da relação humana, ou seja, a vida das pessoas e das instituições depende da comunicação” (Monteiro *et al.* (2012: 358). Esta mudança exige uma evolução no percurso do gestor das organizações escolares. Também Monteiro *et al.* (2012: 358) empregam hipoteticamente esta afirmação “não será exagero afirmar que o nosso planeta está rodeado de auto-estradas digitalizadas globais. Digamos que estamos a assistir a um processo de reinstalação do mundo.” Para tal afirmação contribuiu decisivamente o sucesso da utilização dos diversos serviços da *Internet: World Wide Web* (ou simplesmente WWW) formada pelo conjunto de páginas e aplicações Web; *e-mail* para o envio e receção de mensagens de correio eletrónico; FTP (*File Transfer Protocol*) para a transferência de grande volume de ficheiros; Fóruns de discussão para facilitar a comunicação assíncrona; IRC (*Internet Relay Chat*) para permitir a comunicação síncrona.

³⁵ **Packets e Frames** - Chama-se pacote de informação ou packet, ao conjunto de informação que as diversas camadas produzem e que é transmitida via rede. Os packets são o resultado da adição da informação a transmitir, gerada pelas aplicações no nível superior, à informação gerada por cada nível. À saída de cada camada temos um pacote formado pela informação passada pela camada anterior, que é tratada como sendo dados, bem como a informação de controlo gerada pela camada em causa. Porém, os adaptadores de rede não injectam estes pacotes directamente na rede, mas sim pacotes com um formato que depende da arquitectura usada. (In <http://megabook.no.sapo.pt/osi.htm> acedido a 18/07/2013 às 3h:18).

De acordo com Freixo (2011: 118), “o correio eletrónico (*e-mail*) é um serviço da Internet que permite compor, enviar e receber mensagens através de sistemas eletrónicos de comunicação.” Atualmente o *e-mail* é considerado o meio de comunicação por excelência, pois possibilita o contacto entre um ou mais indivíduos, em qualquer parte do mundo, de forma rápida, económica, e não polui o ambiente. Em todas as organizações utiliza-se este método de comunicação, cabe ao gestor escolar tirar o máximo proveito deste instrumento que se tem revelado tão eficaz.

O autor referenciado (*Idem: ibidem*), explicita que para além das valências que já conhecemos,

o correio electrónico permite ainda enviar de uma só vez a mesma mensagem a uma vastidão de endereços electrónico (que pode ser longa). Desta forma, com grande comodidade e ganho de tempo, dispensa-se assim o ato repetitivo que seria realizar cópias do documento em função do número de destinatários, ou ainda ligar vários números de telefones uns após outros, surge a possibilidade de comunicarem coletivamente.

Mais recentemente, com as potencialidades da Web 2.0 (termo que caracteriza a segunda geração de serviços e aplicações Web que permitem ao utilizador ser produtor e consumidor de informação em simultâneo) têm vindo a surgir aplicações Web cada vez mais amigáveis e interactivas, proporcionando um conjunto de oportunidades, que até há bem pouco tempo atrás eram impensáveis.

Nesta era da informação digital, as organizações escolares renderam-se às maravilhas da Internet e fazem a sua promoção através de plataformas como *Drupal* ou *Joomla* ou mesmo plataformas de redes sociais destinadas às suas comunidades educativas, ou até mesmo através da plataforma de aprendizagem *Moodle*.

3.3. Páginas Web Institucionais

Gonçalves (2002: 51) refletindo acerca da web elabora assim, uma descrição pormenorizada, do seguinte modo:

A World Wide Web (WWW ou simplesmente Web³⁶) pode ser vista como uma rede de servidores que veio tornar a Internet mais divertida e amigável. Estes servidores proporcionam o acesso a um conjunto de documentos ou páginas ligadas (através de hiperligações) que podem conter texto formatado, imagens, gráficos, som, animação ou vídeo.

³⁶ **Web (World Wide Web, WWW ou W3)**

Literalmente, teia de alcance mundial. Baseada em hipertexto, integra diversos serviços da Internet que oferecem acesso, através de hiperligações, a recursos multimédia da Internet. Responsável pela popularização da rede, que agora pode ser acedida através de interfaces gráficos de uso intuitivo, como o *Netscape Navigator* ou o *Microsoft Internet Explorer*, a Web possibilita uma navegação mais fácil pelos recursos da Internet (Machado, 1999:29).

Para alguns autores a *Web* democratizou-se e adaptou-se às exigências da sociedade atual, “A *Web* surge como representante de um mundo democrático, em que qualquer utilizador pode ser, simultaneamente, autor de alguma informação, contudo a *Web* impõe poucas restrições ou censuras na edição, divulgação, comunicação e utilização da informação” (Simões, 2005, citado por Correia (2011: 10).

Assim, a responsabilidade por toda a informação presente na *Web* deverá ser “partilhada” pelo “autor” e “utilizar” aquando do seu uso para determinados fins. “Um *Web site* é um conjunto de páginas *Web*, isto é, de hipertextos acessíveis geralmente pelo protocolo HTTP na Internet. O conjunto de todos os *Web sites* públicos existentes compõe a WWW (*World Wide Web*) (Correia, 2011: 21). A mesma autora (*Idem: ibidem: 25*) inúmera a informação essencial que deverá ser colocada num *Web Site* institucional: a) Identificação e descrição do organismo que tutela o *Web Site* (com a missão, a descrição das actividades e serviços prestados, a descrição da estrutura organizacional, com eventual recurso a diagramas); b) Lista de contactos (endereço postal, telefones, faxes e endereço de correio electrónico), pessoais e/ou institucionais; c) Lista com todas as publicações do organismo e respectivos documentos; d) Legislação pertinente para a actividade da entidade; e) Eventos programados ou em curso; f) Relatório de contas; g) Plano de actividades e orçamento; h) FAQ (Perguntas mais frequentes); i) Novidades; j) Formulários para *download*; k) Política de privacidade e segurança; l) Primeira visita; m) Ajuda; m) Ajuda; o) Mecanismo de pesquisa.

Os autores Coutinho & Júnior (2007) citados por Correia (2011: 17) identificam as principais características da *Web 2.0* como: a) Interfaces ricas e fáceis de usar; b) Sucesso da ferramenta depende do número de utilizadores, pois os mesmos podem ajudar a tornar o sistema melhor; c) Gratuidade na maioria dos sistemas disponibilizados; d) Maior facilidade de armazenamento de dados e criação de páginas *online*; e) Vários utilizadores podem aceder à mesma página e editar as informações; f) As informações mudam quase que instantaneamente; g) Os *sites/softwares* estão associados a outros aplicativos tornando-os mais ricos e produtivos e trabalhando na forma de plataforma (união de vários aplicativos); h) Os *softwares* funcionam basicamente *online* ou podem utilizar sistemas *offline* com opção para exportar informações de forma rápida e fácil para a *Web*; i) Os sistemas param de ter versões e passam a ser actualizados e corrigidos a todo instante, trazendo grandes benefícios para os utilizadores; j) Os *softwares* da *web 2.0* geralmente criam comunidades de pessoas interessadas em um determinado assunto; k) A actualização da informação é feita colaborativamente e torna-se mais fiável com o número de pessoas que acede e actualiza; l)

Com a utilização de *tags* em quase todos os aplicativos, ocorre um dos primeiros passos para a web semântica e a indexação correcta dos conteúdos disponibilizados.

Rodrigues (2010), citado por Correia (2011: 10) falam da pertinência da construção de um *web site* para a organização, estas ferramentas são muito úteis a nível da gestão organizacional. “A possibilidade de construção de *Web sites*, blogs, de partilha de comentários e todo o tipo de documentos transformou o “utilizador” em “autor”.” Rodrigues (2010), citado por Correia (2011: 10), devido às tecnologias *Web 2.0*.

Na actualidade, a estruturação do conhecimento é a base da comunidade e está ligado ao meio de divulgação e partilha da informação, para Carriço & Caraça (1995), citado por Monteiro e al., (2012: 364) “é partilha de informação e de conhecimento que hoje constitui qualquer comunidade – seja ela social ou política, cultural ou científica – determinando não só a forma como os seus objectivos.” As redes sociais (*facebook*) “são redes de encontros, onde a socialização e a sociabilidade se fazem “através da conversa, do debate, da discussão e das confidências” (Cardoso, 1998: 25):

As redes e Serviços Telemáticos estão a alterar o nosso ecossistema cognitivo e social, o que faz com que o sujeito tenha de proceder a um processo de adaptação e reestruturação da sua teia relacional e cognitiva. Este processo tem consequências no modo como concebemos a realidade e nos concebemos a nós próprios, porque as tecnologias prolongam e modelam as capacidades cognitivas e sociais (Monteiro *et al.*, 2012: 371).

O recurso às TIC proporciona ambientes de aprendizagem diversificados, bem como a reformulação dos processos de aprendizagem. Para investigadores contemporâneos, a sociedade está a modificar os seus hábitos e rotinas diárias, no que concerne ao uso de *websites* de comunicação, promovendo assim uma relação nova com o conhecimento.

Está-se assim a assistir a um processo de nomadismo antropológico assente na desterritorialização, mas em que começa a emergir um novo espaço heterogéneo, no qual existem lugares (*sites*, *news groups*, *IRC Rooms*, etc.) mais visitados, alguns tornam-se em lugares de culto, ou seja, são de visita obrigatória dentro de um determinado domínio do saber (Monteiro *et al.*, 2012: 363).

Estes recursos proporcionados pelas TIC podem constituir inúmeras vantagens, nomeadamente, a divulgação e a promoção da organização escolar.

3.4. Plataformas de Aprendizagem

As TIC assumem actualmente um papel de destaque no desenvolvimento de novos paradigmas e modelos educacionais, onde a interação social, a colaboração e a formação de comunidades virtuais e ambientes virtuais de aprendizagem assumem um papel de destaque, contribuindo para a promoção de aprendizagens mais significativas e desenvolvimento de

modelos de avaliação mais flexíveis e personalizados, capazes de desenvolver o sentido crítico do aluno, dando-lhe a possibilidade de construir o seu próprio conhecimento através de uma avaliação que se pretende mais formativa, reguladora, partilhada, equitativa, eficaz e auxiliadora da aprendizagem.

Através de uma plataforma, os gestores, os professores e os alunos poderão apresentar e partilhar recursos, atividades e trabalhos, apontadores para sítios relevantes, repositório de documentos importantes para a disciplina e, mais importante ainda, dinamizarem projetos e atividades colaborativas, onde a comunicação flui, a informação circula, modifica-se e atualiza-se, potenciando a construção de conhecimento coletivo e dando a possibilidade ao aluno de se tornar mais do que um ser passivo no processo de aprendizagem.

O aluno pode e deve tornar-se num agente pensante, estimulado pela possibilidade de formar e trocar conhecimentos. Além disso através dos comentários aos trabalhos dos colegas, o professor poderá avaliar o desenvolvimento da capacidade crítica, da compreensão e maturidade do aluno frente ao conhecimento; terá ainda a oportunidade de verificar aspetos muitas vezes difíceis de serem identificados na sala de aula, como a capacidade de elaborar textos, pesquisar sobre um assunto, capacidade de síntese, análise, reflexão, dar uma opinião e debater a de outros e a capacidade de construir relações de trabalho construtivas, ampliando a sala de aula e estendendo a escola à vida.

Deste modo, consideramos pertinente, apresentar aqui quatro perspetivas das plataformas electrónicas, de acordo com Gonçalves (2002):

- administrativa: pode facilitar os processos de inscrição, matrícula e de gestão administrativa da componente letiva (sumários; assiduidade e pontualidade; acesso a documentação e disseminação de informações e avisos);
- pedagógica: agiliza formas de interação com conteúdos e com os parceiros de aprendizagem;
- tecnológica: permite diversos tipos de acesso à informação através diversos tipos de dispositivos e serviços ou aplicação *web*;
- estratégica: uma plataforma de aprendizagem regista enormes quantidades de dados inerentes aos acessos e aos utilizadores cujas estatísticas poderão ser usadas pela direção.

Em muitas situações as **plataformas de Gestão de Conteúdos (CMS)** têm vindo a ser usadas em prol da aprendizagem:

Joomla; Mambo; PHPnuke; Drupal; Algumas plataformas de partilha e colaboração também podem contribuir para suportar processos de aprendizagem: *Windows SharePoint Services; DotNetNuke.* Contudo, as Plataformas de e-Learning que mais se têm destacado no contexto das tecnologias open-source: *Moodle, Atutor, Ilias, e-Front, Dokeos, Claroline, Docebo,* etc. Estas plataformas são conhecidas por disponibilizarem de forma integrada um ambiente de *e-learning*.

3.5. Plataformas de Contratação Pública

Consideramos pertinente referenciar os impactos causados pelas plataformas de contratação pública, dada a natureza do nosso estudo abordar as TIC como suporte de apoio à gestão.

Com a entrada em vigor do Código dos Contratos Públicos (decreto-lei 18/2008) e, posteriormente, do decreto-lei 143-A/2008 e portaria 701-G/2008, foi instituída a obrigatoriedade de utilização de meios eletrónicos para a formação de Concursos Públicos. A contratação electrónica obriga, para além da desmaterialização dos processos, ao uso de certificados digitais Qualificados de Autenticação (assinatura Electrónica). (Fonte: Portal do IPB).

O mesmo decreto-lei 143-A/2008 “orienta” ainda que as comunicações e trocas de informações se efetuam através de plataformas eletrónicas, conforme consta no n.º 2, do Artigo 2º, do decreto-lei supracitado, o qual reproduzimos:

As plataformas electrónicas são meios electrónicos compostos por um conjunto de meios, serviços e aplicações informáticos necessários ao funcionamento dos procedimentos electrónicos prévios à adjudicação de um contrato público, constituindo as infra-estruturas sobre as quais se desenrolam os procedimentos de formação daqueles contratos.

O art 2.º do Decreto-Lei n.º 290-D/99 de 2 de Agosto, define assinatura digital como um:

Processo de assinatura electrónica baseado em sistema criptográfico assimétrico composto de um algoritmo ou série de algoritmos, mediante o qual é gerado um par de chaves assimétricas exclusivas e interdependentes, uma privada e outra pública, e que permite ao titular usar a chave privada para declarar a autoria do documento electrónico ao qual a assinatura é aposta e concordância com o seu conteúdo, e ao declaratário usar a chave pública para verificar se a assinatura foi criada mediante o uso da correspondente chave privada e se o documento electrónico foi alterado depois de aposta a assinatura.

Com a implantação das plataformas eletrónicas e da concentração de serviços e procedimentos que as mesmas envolvem, Tavares & Costa (2009: 16), citados por Santos (2011: 32), falam de uma tipologia de impactos:

a) redução dos custos de transação - reduz-se drasticamente a documentação em papel, obtendo-se elevados níveis de qualidade, eficácia e eficiência;

b) redução dos tempos de contratação - a utilização das plataformas permite uma significativa redução dos prazos para receção de propostas, associados aos diversos processos concorrenciais;

c) acréscimo da transparência - a contratação eletrónica permite a partilha de informação entre interessados, candidatos ou concorrentes, sob forma eletrónica e automática, em relação às principais etapas do procedimento de contratação, como por exemplo:

- o anúncio do procedimento (no caso do Ajuste Direto, trata-se de convite);

- acesso livre, através da plataforma, às propostas dos outros concorrentes ou candidatos, bem como aos respetivos documentos de habilitação;

- acesso livre ao anúncio de contratação e de execução do contrato através da respetiva publicação no Portal dos Contratos Públicos e/ou Diário da República Eletrónico;

d) acréscimo da competitividade - uma das consequências do anúncio dos procedimentos por via eletrónica é o aumento dos potenciais interessados no procedimento. No caso do ajuste direto o procedimento é desencadeado por convite. No entanto, o CCP (código dos contratos públicos) deixa ao critério da entidade adjudicante a quantidade de convites a efetuar, correndo-se assim o risco de redução da concorrência se a opção for apenas um convite. Para ultrapassar esta situação o Decreto-Lei 29-A/2011, de 1 de Março, no seu Artigo 35º, veio implementar a obrigatoriedade de consulta de um mínimo de três fornecedores para cada procedimento; as plataformas dispõem de listas abertas de fornecedores que poderão ser selecionados para o envio do convite;

e) maior valia da proposta selecionada - uma das consequências do aumento da competitividade é, naturalmente, a possibilidade de se vir a obter propostas mais vantajosas.

Tavares & Costa (2009: 7), interpretando e analisando o (novo) código dos contratos públicos e diplomas complementares, consideram que os mesmos:

(...) estabelecem importantes inovações, em especial, no que respeita aos seus âmbitos subjetivo e objetivo, aos tipos de procedimentos que podem ser utilizados para a formação dos contratos, às exigências quanto aos modelos de qualificação de candidatos e de avaliação de propostas e à plena substituição do papel pela via eletrónica (contratação eletrónica).

O Código efetua a transferência das Diretivas nº 2004/17/CE e 2004/18/CE, (emanadas do Parlamento Europeu e do Conselho Europeu, de 31 de Março) codificando as regras, que se encontravam dispersas nos diplomas seguintes:

- a) Decreto-Lei n.º 59/1999, de 2 de Março (empreitadas de obras públicas);
- b) Decreto-Lei n.º 197/1999, de 8 de Junho (aquisições de bens e serviços);
- c) Decreto-Lei n.º 223/2001, de 9 de Agosto (empreitadas e aquisições no âmbito dos setores especiais).

De acordo com Santos (2011: 29-31), a Portaria 701-G/2008 de 29 de Julho, que veio regulamentar o diploma anterior, define os requisitos e condições a que devem obedecer a utilização das plataformas eletrónicas e estabelece as regras de funcionamento das mesmas plataformas:

1 - Autenticação da identidade dos utilizadores:

as Plataformas estão preparadas para permitir o acesso exclusivo dos utilizadores através de autenticação forte baseada na utilização de certificados digitais.

2 - Assinatura electrónica:

todos os documentos carregados nas plataformas deverão ser assinados eletronicamente mediante a utilização de certificados de assinatura eletrónica qualificada emitidos por uma entidade certificadora do Sistema de Certificação Eletrónica do Estado.

3 - Validação cronológica:

todos os documentos carregados nas plataformas são sujeitos à aposição de selos temporais emitidos por uma entidade certificadora que preste serviços de validação cronológica. Todos estes selos temporais são guardados e associados aos respetivos procedimentos.

4 - Encriptação e desencriptação:

os documentos carregados nas plataformas são encriptados através da utilização de criptografia assimétrica baseada na utilização de troca de chaves. As plataformas disponibilizam os programas e aplicações que permitem utilizar certificados digitais para cifrar documentos. As plataformas garantem ainda a recuperação de chaves privadas de encriptação através do recurso a mecanismos de segurança.

5 - Controlo de acessos:

as plataformas eletrónicas garantem as necessárias permissões e controlo de acessos dos utilizadores, sendo registado todo e qualquer acesso ou tentativa de acesso.

6 - Normalização de ficheiros:

- todos os ficheiros carregados nas plataformas utilizam o *standard* XML. De acordo com Sousa (2002, p. 48), ao contrário da HTML, a linguagem XML permite a utilização de etiquetas de uma forma livre, possibilitando, assim, a criação de estruturas que se adaptam a todas as situações.

- Todos os documentos assinados eletronicamente utilizam uma assinatura do tipo XadES-X (eXtended).

7 - Carregamento de documentos:

as plataformas disponibilizam os mecanismos que permitem o carregamento de documentos nas mesmas.

8 - Registo de acessos:

as plataformas garantem a manutenção e arquivo dos registos de acesso ou tentativa de acesso às mesmas, com a indicação da data e hora, tipo de acesso utilizado ou ficheiros acedidos. Estes dados poderão ser exportados e disponibilizados às entidades adjudicantes e para efeitos de auditoria.

9 - Mecanismos e meios de segurança:

deverão ser utilizados mecanismos de cópia e salvaguarda de toda a informação relativa aos procedimentos, impossibilitando o acesso indevido às mesmas através da criação de mecanismos de segurança.

10 - Arquivo e preservação digital:

as plataformas deverão cumprir as normas e procedimentos de arquivo para garantir a preservação digital e a interoperabilidade. Deverão ainda garantir a exportação da informação relativa aos procedimentos em formatos normalizados.

As plataformas eletrónicas deverão ainda garantir a sua interligação com:

a) O Portal dos Contratos Públicos (<http://www.base.gov.pt>);

O Artigo 127º do CCP prevê a obrigatoriedade da publicitação de quaisquer contratos celebrados por Ajuste Direto neste portal. Esta publicitação é condição de eficácia dos contratos, nomeadamente para efeitos de pagamento.

b) O Diário da República eletrónico (<http://www.dre.pt/>);

Os Artigos 130º e 131º do CCP prevêem a obrigatoriedade da publicitação em Diário da República dos concursos públicos (no caso de concessão de obras públicas, os contratos têm de ser também publicados no Jornal Oficial da União Europeia).

A Entidade Supervisora das Plataformas Eletrónicas no âmbito dos Contratos Públicos (ESPE) ordena anualmente a elaboração de um relatório, recorrendo a auditorias externas, para verificar se a implementação das normas e das regras está a ser cumprida.

Ferreira & Cunha (2010: 19) elucida sobre o que são as plataformas electrónicas, bem como a sua função nas empresas: (...) enquanto suporte interoperável dos sistemas de informação de apoio à gestão dos vários processos de formação dos contratos públicos e assentes num sistema de medição e gestão do desempenho, irão certamente assumir um papel determinante.

Santos (2011: 21) refletindo sobre as alterações provocadas nas escolas com a introdução das plataformas, afirma o seguinte:

Uma alteração tão profunda como a introdução das plataformas necessitava, naturalmente, de um processo de implementação adequado, que contribísse para uma rentabilização dos saberes e dos recursos existentes através da reorganização e atualização das estruturas da escola e dos respetivos sistemas de informação.

Este autor remete-nos para a necessidade da organização escolar investir em recursos, ou reaproveitar os existentes, a fim de poder obter a rentabilização desejada, nomeadamente em SI como suporte de apoio à gestão, e evidencia que a utilização destas plataformas e serviços de apoio têm vindo a melhorar.

3.6 Competências em Literacia Digital

Nativos digitais vs. imigrantes digitais

Na sociedade da informação e do conhecimento ou “sociedade em rede” fenómeno da globalização requer que cada utilizador seja detentor de competências de pesquisa, de seleção, de recolha, de acesso e tratamento da informação em ambientes virtuais/digitais.

A literacia digital, entendida na perspectiva de Gilster (1997: 1), é a “ habilidade para entender e usar informação em múltiplos formatos de diversas fontes quando é apresentada via computadores.” Neste conceito a informação ocupa um lugar preponderante e semelhante ao de “competência informacional”.

Loureiro & Rocha (2012: 3) afirmam que tais competências abrangem vários domínios do saber “passam pela transdisciplinaridade, pela inteligência social, pela capacidade de pensamento adaptativo e computacional, pela literacia em novos media, pela colaboração virtual, por competências transculturais, entre outras.” Destacamos ainda que para as autoras Loureiro & Rocha (2012: 4) a literacia digital é:

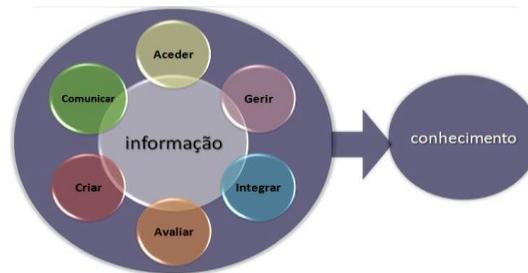
- saber como aceder a informação e saber como a recolher em ambientes virtuais/digitais;
- gerir e organizar informação para a poder utilizar no futuro;
- avaliar, integrar, interpretar e comparar informação de múltiplas fontes;
- criar e gerar conhecimento adaptando, aplicando e recreando nova informação;
- comunicar e transmitir informação para diferentes e variadas audiências, através de meios adequados.

A literacia digital para Jones-Kavalier e Flannigan (2006), citados por Loureiro & Rocha (2012: 2):

É, assim, a capacidade que uma pessoa tem para desempenhar, de forma efetiva, tarefas em ambientes digitais - incluindo a capacidade para ler e interpretar media, para reproduzir dados e imagens através de manipulação digital, e avaliar e aplicar novos conhecimentos adquiridos em ambientes digitais.

Na figura seguinte, podemos verificar que a aquisição de competências para a informação é crucial para criar novo conhecimento.

Figura 6 - Informação e conhecimento



Fonte: Loureiro & Rocha (2012: 4)

3.7 Competências em Literacia Informacional

A literacia informacional “abrange o conhecimento das próprias necessidades e problemas com a informação, e a capacidade para identificar, localizar, avaliar, organizar e criar, utilizar e comunicar com eficácia a informação para resolver problemas ou questões apresentadas.” (Declaração de Praga, 2003).

Mas a literacia informacional pode ainda ser vista como “impulsionadora” da conduta ética sobre o uso da informação na sociedade atual. Tal como afirmam os autores Webber & Johnston, (2003) citados por Loureiro & Rocha (2012: 7), sobre esta temática em análise, “*Information literacy is the adoption of appropriate information behaviour to identify, through whatever channel or medium, information well fitted to information needs, leading to wise and ethical use of information in society.*” Posteriormente, o autor Silva (2006: 154; DeltCI) citado por Silva (2008: 33) designa que é pertinente:

em Ciência da Informação operar com o conceito de literacia informacional para significar as competências e a capacidade selectiva e sintetizadora na busca e uso da informação. Este tipo de literacia relaciona-se estreitamente com a geral, que enfatizamos, mas pode ser posta em destaque como uma espécie de introdução geral e interdisciplinar aos estudos comportamentais em torno da informação. Determinar o tipo de competências aprendidas, assim como as necessidades espontâneas ou induzidas ao longo do processo de escolarização no que toca a buscar, reproduzir/citar, interiorizar e comunicar informação envolve um diálogo proveitoso com as Ciências da Educação e permite desenvolver pesquisas dentro da Ciência da Informação.

As competências em literacia informacional ao nível da pesquisa, recolha e tratamento da informação e da sua reutilização para produzir conhecimento científico, carecem de reconhecimento, pois

apesar do conceito de Literacia Informacional (LI) ter origem na década de 1970, o seu efetivo desenvolvimento está relacionado com a expansão das tecnologias da informação e a evolução da Era da Informação. (...) A LI é uma questão central para os governos e para as instituições profissionais, culturais, organizacionais e educacionais. Organizações como a UNESCO, a OCDE e a União Europeia, expressaram o seu interesse por este assunto (Malheiro da Silva & Marcial, 2010), citados por Loureiro & Rocha (2012: 6).

Assim, a competência informacional compreende a utilização da informação que possibilite a sua recuperação e uso para determinados fins, tais como a tomada de decisão ao nível da gestão, do trabalho, das pesquisas académicas, da vida social, etc. Outros autores (Bawden, 2008; Gilster, 1997; Martin, 2006) associam o desenvolvimento de competências com qualidades que variam de acordo com as circunstâncias de vida de cada um e que se desenvolvem ao longo do tempo. Nesse sentido, as competências mudariam de acordo com a atitude pessoal de aprendizagem ao longo da vida, e não necessariamente a partir de programas formais de educação.

Nas organizações escolares, os gestores, professores e funcionários devem possuir competências digitais, competências informacionais, autonomia e *skills*³⁷ para tirarem o devido proveito e maximização das TIC, e minimizarem eventuais problemas que possam decorrer da sua utilização.

Na sociedade em que vivemos globalizada e digital, a literacia digital e a literacia informacional tornaram-se fundamentais e não devemos dissociar uma da outra, para assim estarmos atualizados e alcançarmos êxito na vida profissional e social. Assim, é fundamental adquirir novas competências em TIC para acompanharmos as tendências e as constantes evoluções a todos os níveis que surgem e são impostas na sociedade atual.

O desenvolvimento de novas competências básicas em TIC (literacia digital) podem ser obtidas de diversas formas: através da autoaprendizagem; através da formação contínua (ações de formação específicas na área das TIC). Estas competências também podem ser obtidas através de unidades curriculares ministradas em cursos de ensino superior, do primeiro ciclo de Bolonha (licenciatura) ou do segundo ciclo (Mestrado) ou ainda do terceiro ciclo (Doutoramento).

3.8. Boas práticas para o uso das TIC numa gestão moderna

As TIC permitem novas possibilidades para ampliar e facilitar as tarefas dos gestores, oferecendo-lhes novas formas de comunicar que os aproximem de toda a comunidade escolar e dos seus objetivos delineados. A educação e formação ao longo da vida, no atual contexto, converteram-se em necessidades imediatas e urgentes pois o sucesso da nova Sociedade da

³⁷ *Skills* - Atributos e competências pessoais que permitem ao indivíduo melhorar as suas interações com os outros e com o mundo em seu redor. (...) Exemplos de skills podem ser: comunicação verbal, assertividade, poder de persuasão, falar em público, capacidades de liderança, etc. (in <http://mexxer.pt/afinal-o-que-sao-soft-skills/>. Acedido a 16/10/2012 às 00h:43).

Informação dependerá delas. As aprendizagens efetuadas na escola e a qualidade da ação educativa, assumem assim peculiar importância.

Se devidamente usadas as Tecnologias de informação e Comunicação constituem poderosíssimas ferramentas educativas. Ao poderem estar disponíveis como ferramentas de ensino e de apoio à gestão possibilitam novas condições para que se estabeleçam relações privilegiadas de interação com os professores, com alunos, entre alunos, entre a escola e a comunidade, conduzindo a uma nova forma de agir e de pensar, de repensar estratégias utilizadas para a criação de novos esquemas e estruturas cognitivas.

Gonçalves (2002: 56), afirma que:

actualmente, a informação é tida como um imprescindível factor de sucesso das organizações, pelo que passou a ser vista como um recurso, exercendo um papel preponderante sobre os aspectos de gestão, por forma a reduzir riscos e incertezas associadas ao processo de decisão. Neste contexto, não seria descabido incluir como categoria básica de recursos, ***o recurso informação.***

Na gestão e administração das organizações escolares surge a necessidade de adquirir boas práticas a vários níveis, seguidamente identificamos as principais tecnologias:

- .gestão administrativa: aplicações de escritório eletrónico (*office* ou similares);
- .gestão da atividade letiva (gestão de alunos; gestão de sumários; controlo de assiduidade e pontualidade);
- .gestão da aprendizagem: plataformas de aprendizagem tais como *Moodle* ou utilização de outras tecnologias educativas, da *web 2.0*;
- . gestão estratégica: tecnologias que permitem recolher informação e filtrá-la de modo a suportar a tomada de decisão (pode ser uma simples folha de cálculo devidamente preparada para devolver informação filtrada para quem dela necessita);
- . divulgação e comunicação com a comunidade: a página *Web* da organização escolar e as redes sociais).

Parte - II - Estudo Empírico

Capítulo IV - Conceção, Planeamento e Caracterização Metodológica da Investigação

4.1. Contextualização

A pesquisa por nós levada a cabo, efetuada no âmbito do presente estudo, pretende demonstrar que o uso das TIC contribuem positivamente para uma gestão escolar mais eficaz, desde que associado à boa liderança e comunicação organizacionais.

4.2. Considerações Metodológicas

Ao pretendermos elaborar um projeto de intervenção, tendo por base a análise da situação problema empiricamente, consideramos que o estudo de caso, nos permitiria encontrar uma solução mais válida, pois tal como afirma Pacheco (1995: 67):

toda a investigação tem por base um problema inicial que, crescente e ciclicamente, se vai complexificando, em interligações constantes com novos dados, até à procura de uma interpretação válida, coerente e solucionadora.

E ainda considerando a opinião de Aldelman *et al.* (1977), citado por Bell (2004: 23) ao afirmarem que:

o estudo de caso tem sido definido como um termo global para uma família de métodos de investigação que têm em comum concentrarem-se deliberadamente no estudo de um determinado caso.

O nosso estudo empírico alicerçou-se particularmente, na técnica de inquérito por questionário, na recolha e tratamento estatístico de dados, recorrendo ao programa informático de tratamento de dados de questionários em *SPSS versão 20* para a apresentação gráfica da informação recolhida e nas metodologias de análise: qualitativa e quantitativa.

Numa leitura mais atenta, constatamos que o tratamento estatístico de informação remonta à antiguidade, segundo alguns autores e recorrendo a Rosental & Frémontier - Muphy (2002: 11) quando declaram numa narrativa mais detalhada que:

a Antiguidade surge já como detentora de práticas estatísticas, por ocasião dos recenseamentos das populações ou dos seus recursos. Os exemplos conhecidos abundam, como o recenseamento da população sob o controlo romano do imperador Augusto no ano I.

No entanto, nos nossos dias, o conceito de estatística foi ganhando novos contornos e possibilidades. Desse facto dão-nos conta os investigadores referidos ao afirmarem que:

Hoje, considera-se geralmente que as estatísticas têm por objecto não apenas a reunião de informações sobre determinadas populações, mas também as diferentes formas de apresentação

sintética dos dados, e mais geralmente os diferentes tratamentos matemáticos que se podem efectuar com esses mesmos dados (*Idem: ibidem*).

Ao tentarmos aclarar aqui o significado do termo estatística, é de todo conveniente apresentarmos algumas definições de vocábulos usados, tais como: **dado estatístico**, **desvio padrão**, **média**, **frequência absoluta** e **frequência relativa**. **Dado estatístico** é o resultado da análise de uma variável quantitativa ou qualitativa. **Média** é cálculo estatístico da soma dos valores de todos os dados obtidos, dividida pelo número de casos. **A frequência absoluta** é a representação do número de elementos de cada uma das categorias ou classe e a **frequência relativa** é proporcionada pelo quociente entre a frequência absoluta e a dimensão da amostra.

Para os investigadores Rosental & Frémontier - Muphy (2002: 107), “O desvio-padrão define-se simplesmente como a média quadrática dos desvios das observações à sua média (aritmética).” Sobre a temática da investigação Bogdan & Biklen (1994: 47-50) afirmam serem cinco as principais características da investigação qualitativa:

- o investigador é o “instrumento” principal de recolha de dados que se processa no seu ambiente;
- a descrição antecede a análise de dados;
- o processo é mais importante que “os resultados e produtos”;
- a análise de dados é feita de forma indutiva;
- o mais importante é o significado do que é investigado.

A investigação qualitativa baseia-se sobretudo em amostras de pequena dimensão. A este nível, os intervenientes da nossa investigação são os docentes da escola seleccionada. A construção dos questionários foi definida, em função dos destinatários e dos parâmetros a verificar e tive como objetivo analisar o contributo das TIC como suporte de apoio à gestão através da comunicação e da liderança.

No decorrer da pesquisa foram tidos em conta os princípios éticos que regulam a investigação em educação, tendo sido realizados os pedidos de autorização necessários e os nossos intervenientes neste estudo foram devidamente informados sobre os propósitos da presente investigação. Consideramos pertinente apresentar a definição de método na perspectiva de Fachin (2001: 113):

- o método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e a sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo.

O método de investigação que desenvolvemos abarca primeiramente a revisão da literatura tendo por base a leitura de obras de referência sobre área em observação e a análise dos procedimentos legais, integrando assim o quadro teórico do domínio a desenvolver, a regência dos questionários. Na opinião de Afonso (2005: 101) acerca da finalidade da construção de questionários, informa que:

na construção dos questionários, o objectivo principal consiste em converter a informação obtida dos respondentes em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e a contextos diferenciados.

Para efetuar uma investigação é imprescindível a realização por parte do investigador de instrumentos próprios para a recolha de dados, pois só com essa recolha é que se poderá obter os resultados desejados.

De acordo com Freixo (2011: 197), “o questionário é o instrumento mais usado para a recolha de informação.” O inquérito por questionário foi estimado ser o mais adequado para o nosso estudo, pois são - lhe reconhecidas inúmeras vantagens, o “investigador utiliza o questionário como instrumento que lhe permitirá confirmar ou uma ou várias hipóteses de investigação” (*Idem: ibidem*). Uma forma de ficarmos a conhecer o que acontece e porque é que acontece em determinada organização é perguntar aos seus atores que estão envolvidos diretamente nas atividades da mesma, e há formas diferenciadas de o ficarmos a saber: Os questionários são um importante meio de diagnóstico, constam de perguntas, previamente elaboradas pelo investigador, com o intuito de verificar a opinião dos sujeitos. As respostas poderão revestir-se de diversas formas: uma única opinião entre as várias apresentadas, uma opção múltipla não hierarquizada, opção múltipla, dupla entrada, resposta aberta... etc. Nesta linha de pensamento Tuckman (1978), citado por (Afonso, 2005: 103) afirma que:

A técnica do questionário permite cobrir três áreas da recolha de informação. Pode centrar-se na recolha de dados sobre o que o respondente sabe (conhecimento ou informação). Pode orientar-se para o que o respondente quer ou prefere (valores ou preferências). Pode ainda seleccionar o que o respondente pensa ou crê (atitudes e convicções).

Na nossa pesquisa fizemos uso do questionário, utilizando uma escala de aferição com várias opções. No que concerne à interpretação dos dados, foi utilizado o princípio da reflexibilidade, referido por Garfinkel (1967) e citado por Guerra (2002: 110-111):

A interpretação dos factos recolhidos coloca o problema da objectividade / subjectividade. A interpretação tem como missão permitir ao investigador e aos actores a compreensão do que sucede no meio, seguindo um modelo teórico e sintetizando os conhecimentos existentes a esse respeito.

No decorrer da aplicação dos questionários, deparámo-nos com algumas condicionantes internas inerentes ao estudo. Posteriormente, foi necessário tratar os dados obtidos, interpretar e analisar os resultados estatísticos, pelo que recorremos à técnica de análise descritiva, o que nos possibilitou uma aproximação ao paradigma qualitativo da investigação.

4.3. Tratamento dos Dados

O nosso intento é o de explicitarmos o modo como foram tratados e analisados os dados recolhidos com o preenchimento dos questionários, para tornar mais acessível o entendimento da presente investigação.

Na parte empírica, a recolha de dados procedeu-se através da aplicação de um inquérito por questionário (ver anexo 1) à população alvo do nosso estudo. O questionário é composto por várias questões, quase todas com várias subalíneas, permitindo-nos diversas variáveis de análise, incluindo as primeiras questões sobre dados pessoais.

O questionário foi separado em quatro itens:

- no primeiro, procedeu-se à recolha de dados pessoais, habilitacionais e profissionais para caracterizarmos eficazmente os inquiridos deste estudo;
- o segundo questionava a frequência de utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, as competências em TIC e o uso das novas tecnologias de informação e comunicação como suporte para o desenvolvimento de atividades no âmbito da gestão escolar;
- o terceiro incidiu sobre as TIC como suporte aos processos de gestão através da liderança e comunicação na organização escolar;
- Por fim, o quarto recaiu sobre a opinião relativa à autonomia, liderança, comunicação, participação, gestão, ausência de comunicação e natureza da escola.

Os dados fornecidos pelos questionários foram tratados estatisticamente com o auxílio da ferramenta de análise *SPSS (Statistical Package for Social Sciences - versão 20)* para a elaboração das Tabelas o que nos permitiu categorizar as informações de cada questão. Utilizámos ainda uma folha *Excel* como instrumento de registo para os dados pessoais e profissionais e frequências das ações em TIC, elaborando-se um gráfico para percebermos a distribuição da amostra e dimensão de análise para cada item.

Capítulo V - Apresentação, Análise e Interpretação dos Resultados

5.1. Apresentação e Análise dos Resultados

5.1.1. População e Amostra

Dedicamos esta secção à apresentação dos resultados tendo em conta a caracterização da amostra, explicitando no que consistiu o presente estudo.

A investigação qualitativa baseia-se sobretudo em amostras de pequena dimensão. A este nível, os intervenientes da nossa investigação são os professores da escola selecionada. Os questionários foram distribuídos e aplicados pela população docente a lecionar vários graus de ensino na Escola, do 2º e 3º ciclos, do interior transmontano, considerando o total da amostra disponível (N = 65), o que fez um total de 65 docentes, apuramos um total de 50 questionários (n = 50), a que corresponde uma taxa de retorno de 77%, sendo este o valor da nossa amostra efetiva.

A análise dos resultados obtidos permite-nos fazer a caracterização da nossa amostra efetiva em função das variáveis que se pretendeu estudar. Deste modo, verificamos que:

- a amostra é maioritariamente constituída por indivíduos do género feminino 62%; sendo que 38% dos inquiridos são do género masculino;
- a idade dos indivíduos situa-se entre os 27-61 anos, sendo a idade média de 45 anos; 42% dos inquiridos têm entre 35 e 44 anos e 34% têm entre 45 e 54 anos (figura 2).
- a licenciatura é a categoria habilitacional mais frequente 67,3%; com a categoria de mestrado há 32,7% dos inquiridos;
- pertencem ao quadro de agrupamento 70% dos indivíduos respondentes;
- o tempo de serviço situa-se sobretudo no intervalo de 02-38 anos, sendo a média de 20,29 anos e o desvio padrão de 9,6 anos, e destacando-se que 50% dos inquiridos têm mais de 20 anos de serviço e 25% têm mais de 30 anos;
- a maioria dos inquiridos leciona nos 2º e 3.º ciclos do ensino básico/ 2º ciclo 36% e 40%, respetivamente);
- os grupos mais representados são o 230 (Matemática/ Ciências da Natureza), o 240 (Educação Visual e Tecnológica) e 300 (Português);
- o cargo mais comum é o de Diretor de Turma, seguindo-se o de Coordenação de Projetos e ainda o de Coordenador de Departamento;

- quanto ao tempo de serviço na escola, trata-se de um corpo docente jovem. A maioria dos inquiridos 57,5% tem até 6 anos de serviço na escola e 30% têm entre 7 e 16 anos. Passamos a descrever em pormenor estas características.

5.1.2. Género

A amostra é constituída por 50 professores de um Agrupamento de escolas, dos quais 38% são do género masculino e 62% do feminino (Gráfico 1).

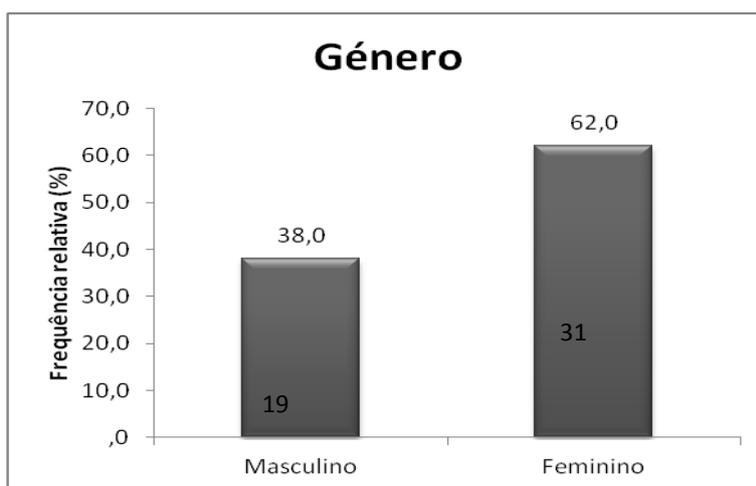


Gráfico 1. Distribuição da amostra de acordo com o género.

5.1.3. Idade dos Inquiridos

As idades variam entre os 27 e os 61 anos, sendo a idade média 45 anos e, 42% dos inquiridos têm entre 35 e 44 anos e 34% têm entre 45 e 54 anos (Gráfico 2).

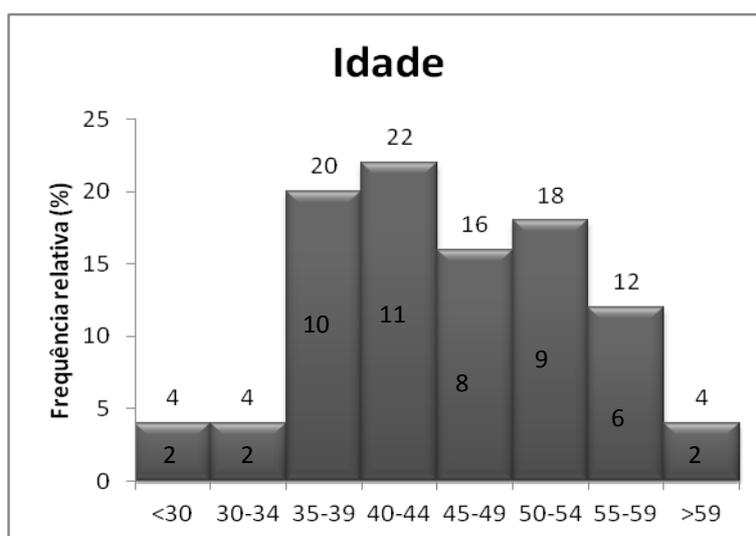


Gráfico 1. Distribuição da amostra por classes de idades, em percentagem.

5.1.4. Habilitações Literárias

Quanto às habilitações literárias, 67,3% possuem uma licenciatura e os restantes 32,7% têm mestrado; de notar que um dos inquiridos não respondeu (Gráfico 3).

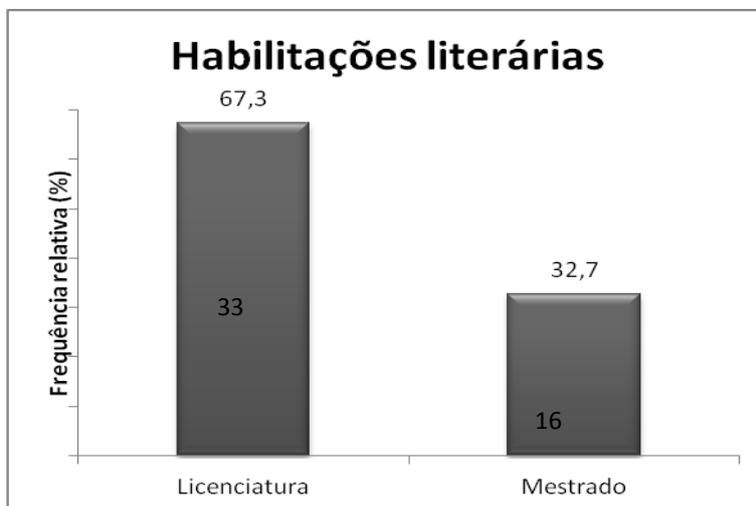


Gráfico 2. Distribuição da amostra de acordo com as habilitações literárias.

5.1.5. Categoria Profissional

A maior dos docentes 76%, têm uma situação profissional estável, no Quadro de Nomeação Definitiva. (cf. Gráfico 4).

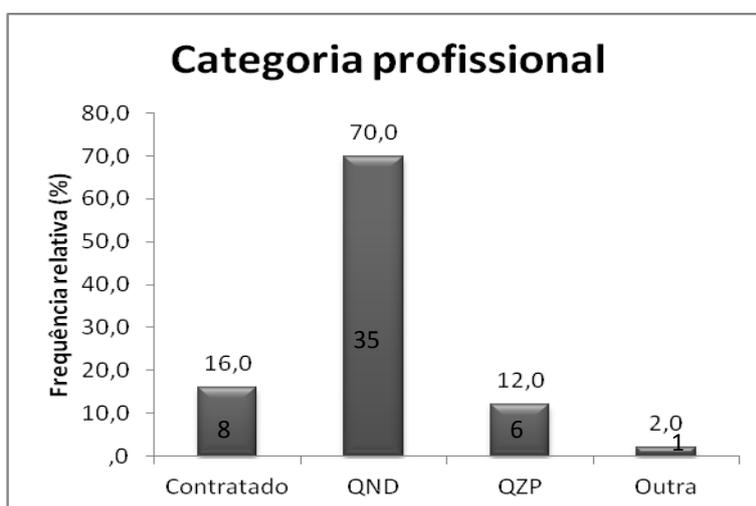


Gráfico 3. Distribuição da amostra de acordo com a categoria profissional.

5.1.6. Tempo de Serviço

Na ilustração 5 apresentamos a distribuição da amostra atendendo ao tempo de serviço, que varia entre 2 e 38 anos sendo a média 20,29 anos e o desvio padrão 9,6 anos, e destaca-se

que cerca de 50% dos inquiridos têm mais de 20 anos de serviço, e metade destes 25% têm mais de 30 anos. De notar que há dois inquiridos que não responderam.

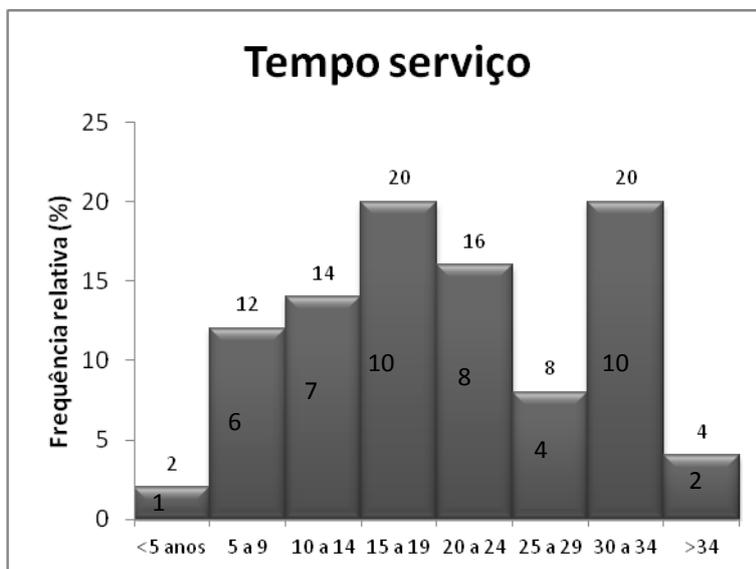


Gráfico 4. Distribuição da amostra atendendo a classes de tempo de serviço.

5.1.7. Nível de Ensino Lecionado

Quanto ao nível de ensino lecionado, 36% indicam 2.º ciclo, 40% respondem 3.º ciclo e 14% indicam estes dois ciclos (Gráfico 6).

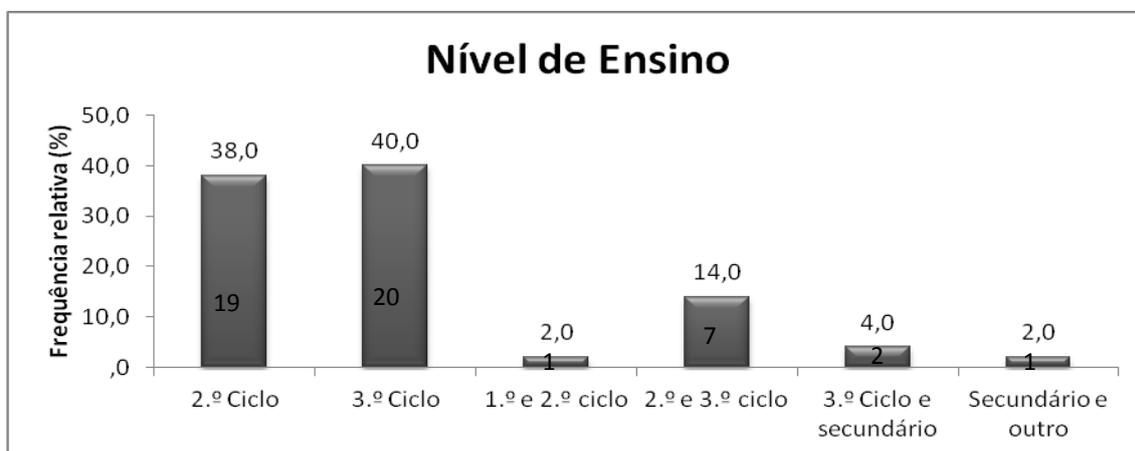


Gráfico 5. Distribuição da amostra de acordo com o nível de ensino lecionado.

5.1.8. Grupo de Docência

Relativamente ao grupo de docência, apenas 47 inquiridos responderam e os grupos mais representados são o 230, o 240 e o 300, num total de 13 docentes (Gráfico 7).

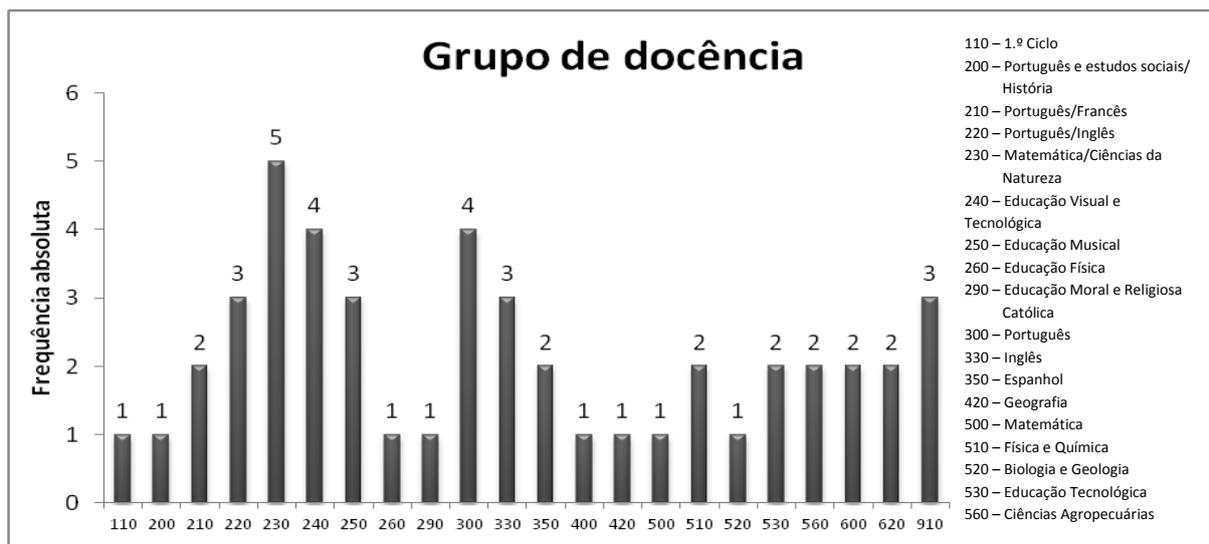


Gráfico 6. Distribuição da amostra de acordo com o grupo de docência.

5.1.9. Cargos Exercidos

Quanto aos cargos exercidos nos anos letivos 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010 e 2010/2011, apresenta-se na ilustração 8 a distribuição obtida. De notar que um grande número de inquiridos não desempenhou qualquer cargo nestes anos, e o cargo mais comum é o de Diretor de Turma, seguindo-se o de Coordenação de projetos, e ainda Coordenador de Departamento.

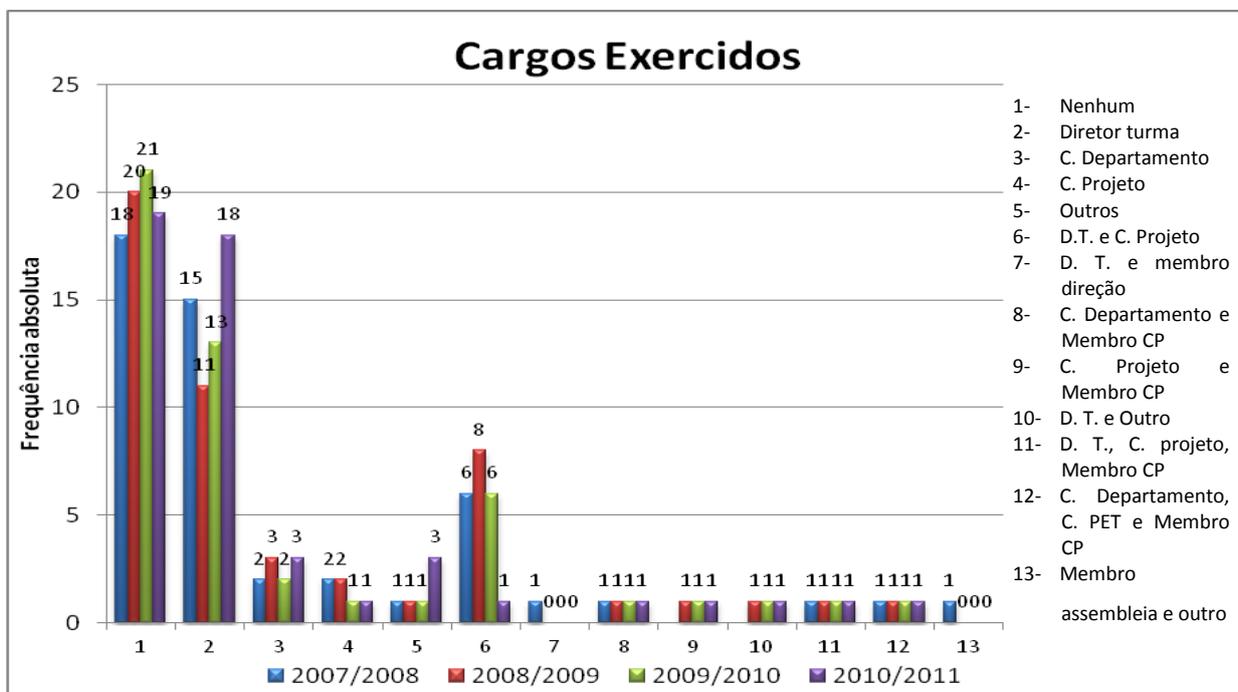


Gráfico 7. Distribuição da amostra tendo em conta os cargos exercidos.

5.1.10. Número de Anos na Escola

Quanto ao número de anos na escola, obteve-se uma amplitude entre 1 e 30 anos. A maioria dos inquiridos 57,5% tem até 6 anos de serviço na escola; entre 7 e 16 anos, há 30%. Entre 22 e 30 anos, 12,5% (Gráfico 9). De notar que apenas 40 inquiridos responderam a esta questão.

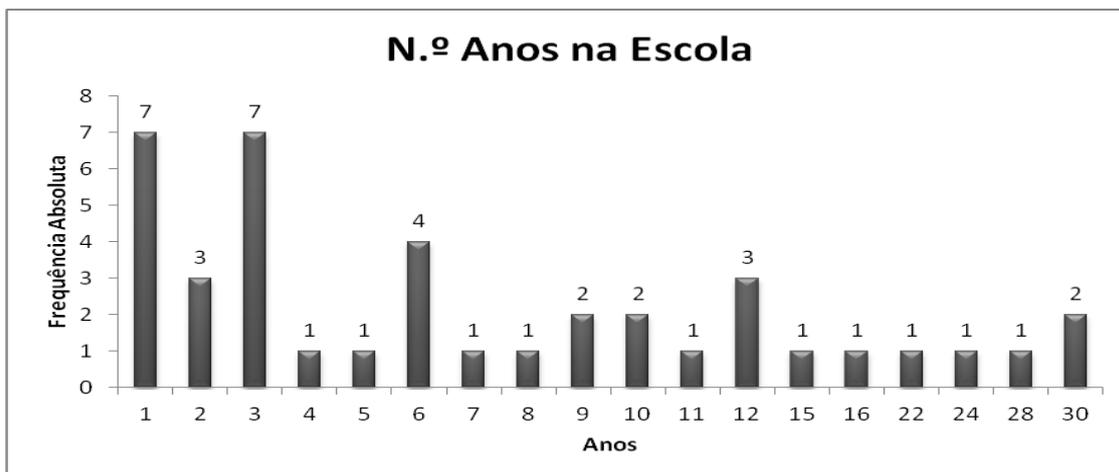


Gráfico 8. Distribuição da amostra de acordo com o número de anos na escola

5.1.11. Uso das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

Todos os inquiridos fazem uso das novas tecnologias de informação e comunicação e 94% utilizam-nas diariamente (Gráfico 10), 4% fazem-no uma ou duas vezes por mês e os restantes 2% indicam uma ou duas vezes por semana.

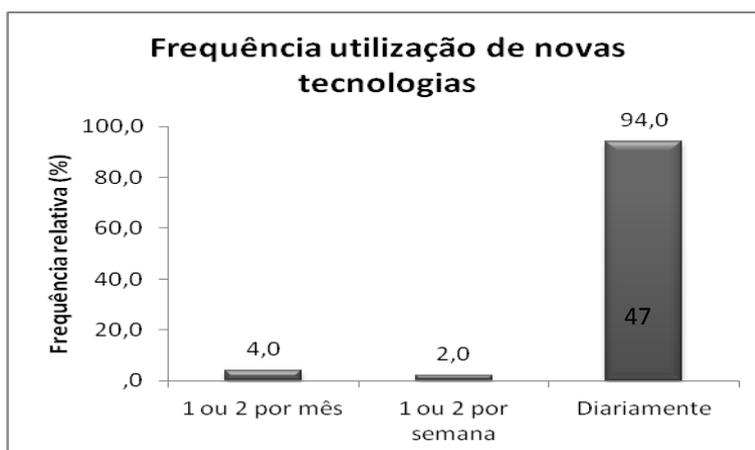


Gráfico 9. Distribuição da amostra de acordo com a frequência de utilização de TIC.

5.1.12. Competências em TIC

Quanto às competências em TIC, foram possibilitadas quatro opções de resposta:

1. competências básicas em TIC;
2. competências obtidas através de autoaprendizagem em TIC;
3. competências avançadas em TIC obtidas através de cursos diversos de formação contínua ou formação profissional;
4. bacharelato, licenciatura, mestrado ou habilitação superior em informática ou curso afim.

No Gráfico 11, apresentamos a distribuição da amostra, atendendo a essas quatro categorias: 45% dos inquiridos indicam competência do nível 3, 24% do nível 2, 20% nível 4 e apenas 10% no nível 1. Há um inquirido que não respondeu.

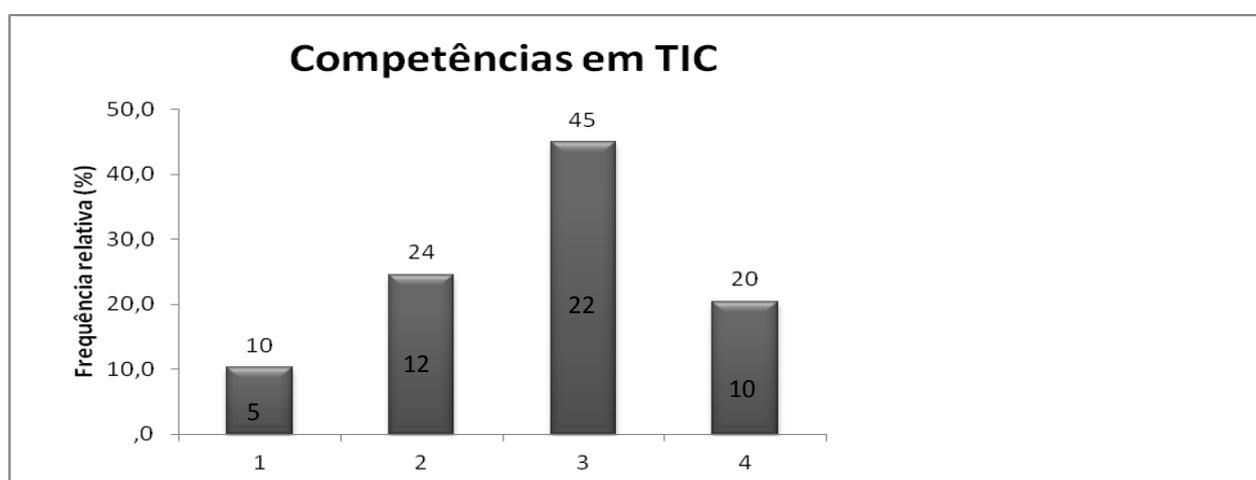


Gráfico 10. Distribuição da amostra de acordo com as competências em TIC.

5.1.13. TIC como Suporte para o Desenvolvimento de Atividades no Âmbito da Gestão Escolar

Na Tabela 9, apresentamos os resultados da questão sobre a **utilização das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação** como suporte para o desenvolvimento de atividades no âmbito da gestão escolar, as de uso mais frequente são as consultas ou pesquisas de informação na *Web*, o enviar e receber correio eletrónico e o conceber e realizar documentos/apresentações, com frequências relativas superiores a 90%). Um dos inquiridos apresentou outra TIC, a saber, desenho 3D.

Tabela 9. Utilização das TIC como suporte para o desenvolvimento de atividades no âmbito da gestão escolar

	Sim	Não	Não responde
Consultar ou pesquisar informação na Web	46	0	4
Enviar e receber mensagens de correio eletrónico (<i>email</i>)	47	0	3

Conceber e realizar documentos/apresentações eletrónicas	46	0	4
Utilizar plataformas de aprendizagem enquanto professor ou Gestor de projeto	31	0	19
Utilizar plataformas de contratação pública	14	0	36
Utilizar plataformas ou tecnologias Web 2.0	29	0	21
Outras	2	0	48

5.1.14. Experiência na utilização das TIC para suportar Atividades Administrativas ou similares no Âmbito da Gestão Escolar

Na **Tabela 10**, descrevemos a opinião dos inquiridos quanto à **experiência na utilização das TIC para suportar atividades administrativas ou similares no âmbito da gestão escolar**, os inquiridos deveriam responder para cada possibilidade de resposta de acordo com a escala: 0 – Nunca usei; 1 – Fraca; 2 – Razoável; 3 – Boa; 4 – Muito boa. As frequências absolutas de cada categoria em cada um dos itens são apresentadas na Tabela 10.

Face aos resultados, e somando os níveis Bom e Muito Bom, as ferramentas maioritariamente utilizadas são o Word 87% e o PowerPoint 72%. Seguem-se Plataformas de Aprendizagem 62,5%, *Excel* 60% e *Internet* 59%.

Em contrapartida, somando os níveis não utilizado, utilização fraca e utilização razoável, temos como programas pouco utilizados:

Ferramentas de: administração ou atualização de páginas baseadas em *CMS* 76,9%; *access* ou similar enquanto ferramenta de gestão 76,3%; planeamento e controlo de projectos 75%; *softwares* específicos para a gestão 73,1%; plataformas de contratação pública ou outro *software* de uso exclusivo da gestão (*VortalGOV*, *Gatewit*, ou antiga *Construlink*), 74,35%, programas de edição e tratamento de imagem 60,97%. Ferramentas de planeamento e controlo de projectos 37,5% e *Software* específico para a gestão (*JPM & Abreu*, *Truncatura*, *Quinta Sinfonia*, etc.), com 36,58%, também apresentam uma percentagem considerável de não utilizadores. Estes resultados são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10. Experiência na utilização das TIC

	0	1	2	3	4	Não responde
Word ou similar na elaboração de ofícios/atas ou documentos similares	1	0	5	10	31	3
Excel ou similar enquanto instrumento de gestão	3	4	11	13	14	5
Access ou similar enquanto ferramenta de gestão	10	12	7	3	6	12
Ferramentas de planeamento e controlo de projetos	15	7	8	3	7	10
Powerpoint ou similar para apresentar/divulgar ideias, projetos, processos ou Escola	1	1	9	9	23	7

<i>Software</i> específico para a gestão (JPM & Abreu, Truncatura, Quinta Sinfonia, etc)	15	4	11	6	5	9
Programas de edição e tratamento de imagem	2	11	12	7	9	9
Plataformas de contratação pública ou outro <i>software</i> de uso exclusivo da gestão (VortalGOV, Gatewit, ou antiga Construlink)	20	5	4	3	7	11
Utilização dos serviços de internet (download, upload de documentos ou ficheiros, serviços dropbox, skydrive ou similar)	2	3	12	11	14	8
Plataformas de aprendizagem: Moodle, Atutor, e-Front, Dokeos, Sakai ou similar para gerir departamentos, projetos, recursos ou similares)	1	5	9	16	9	10
Administração ou atualização de páginas baseadas em CMS como <i>Joomla, drupal, mambo</i> , etc	20	7	3	5	4	11

5.1.15. Frequência de Ações de Formação na Área das TIC

No gráfico 12, descrevemos a posição dos inquiridos sobre a **frequência de ações de formação na área das TIC**. Responderam 49 professores e, desses, 80% respondem afirmativamente. E, dos que fizeram formação, apenas 31 indicaram quantas ações fizeram, sendo que 65% frequentaram menos de 4 formações e os restantes, 4 ou mais.

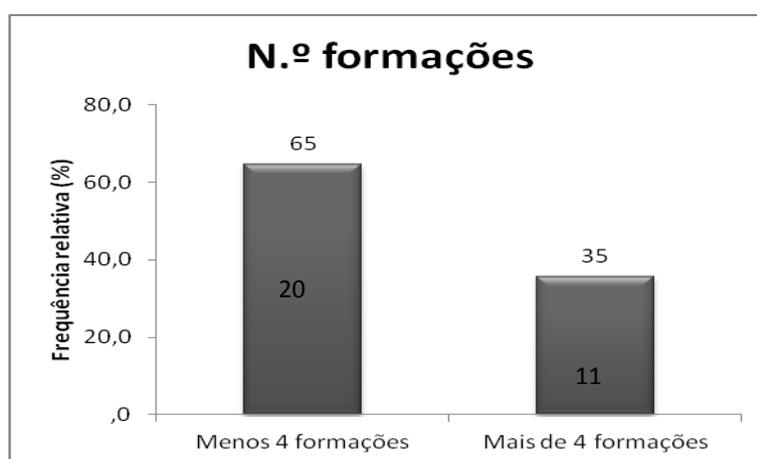


Gráfico 11. Número de formações frequentadas.

5.1.16. Opinião dos Professores face ao contributo das TIC na Gestão Escolar (Tabelas 9, 10, 11)

Com o objetivo de conhecer a **opinião dos professores face ao contributo das TIC na melhoria da gestão escolar**, elaboraram-se 25 questões para as quais os inquiridos teriam de manifestar o seu grau de concordância numa escala tipo Likert com 5 momentos de intensidade: 1, concordância total; 2, concordância parcial, 3 indecisão; 4 discordância parcial; e 5, discordância total.

Na Tabela 11, apresentam-se as frequências absolutas em cada um dos níveis de resposta, a média e o desvio padrão.

Na Tabela 12, apresentamos os resultados da resposta dos professores a 24 questões repartidas pelas categorias: **liderança, autonomia, comunicação, participação, gestão, ausência de comunicação e natureza da escola.**

Na Tabela 13, sintetizamos as frequências absolutas de cada categoria em análise pela apresentação dos resultados dos respectivos itens bem como da média dos mesmos. A análise é expressa em duas opções de resposta e respectivas percentagens: discordantes (soma dos níveis 1 e 2), indecisos (nível 3) e concordantes (soma dos níveis 4 e 5).

Na Tabela 14, sintetizamos as opiniões dos inquiridos relativamente a cada categoria.

Analisamos agora cada uma destas tabelas com maior especificidade.

Na Tabela 11, descrevemos as frequências obtidas para cada nível de adesão ou rejeição, a média e o desvio padrão e total de respondentes. Apresentamos ainda as percentagens dos concordantes (CT + CP), indecisos (I) e discordantes (DP+DT).

Analisando a síntese dos resultados, o que, como dissemos, fazemos nas Tabelas 12 e 13, aglutinando os níveis 1 e 2 (discordantes) e os níveis 4 e 5 (concordantes), verificamos que só em cinco das 24 afirmações, as respostas dos inquiridos não são aderentes em pelo menos 60% deles ao conteúdo das afirmações, conforme se sintetiza na Tabela 11. Nas afirmações 2 e 5, há uma maioria de aderentes mas ela não atinge os 60%, não sendo, por isso, relevante.

Na afirmação 12, “as TIC permitiram fazer emergir os bons líderes”, há 50% de concordâncias mas também há 19,56% de indiferentes e 30,43% de discordâncias, o que revela impossibilidade de afirmação do sentido da resposta dos professores.

Nas afirmações 15 e 16, “as TIC contribuíram para aumentar o “stress” dos professores” e “as TIC tornaram o trabalho dos professores mais isolado”, a impossibilidade de exprimir o sentido da resposta dos professores é ainda maior, pois só 34,69% dos professores concordam com as afirmações, discordando delas 44,89% e sendo-lhes indiferentes 20,4%.

Tabela 11. Contributo das TIC para a melhoria da gestão escolar (frequências absolutas e relativas de cada nível de adesão)

Questões	Frequências absolutas					Total	Frequências relativas		
	CT	CP	I	DP	DT		Concordo (%)	Indeciso (%)	Discordo (%)
1.	28	14	3	4	0	49	85,7	6,1	8,2

2.	12	14	16	4	1	47	55,3	34,0	10,6
3.	18	16	6	5	3	48	70,8	12,5	16,7
4.	16	20	5	2	5	48	75,0	10,4	14,6
5.	13	16	5	11	4	49	59,2	10,2	30,6
6.	14	19	6	7	3	49	67,3	12,2	20,4
7.	18	15	11	4	1	49	67,3	22,4	10,2
8.	29	13	3	2	2	49	85,7	6,1	8,2
9.	24	12	4	4	2	49	73,5	8,2	12,2
10.	35	7	2	3	2	49	85,7	4,1	10,2
11.	28	14	3	2	2	49	85,7	6,1	8,2
12.	10	13	14	2	7	46	50,0	30,4	19,6
13.	18	17	10	1	2	48	72,9	20,8	6,3
14.	17	22	5	2	3	49	79,6	10,2	10,2
15.	7	10	10	11	11	49	34,7	20,4	44,9
16.	7	10	10	11	11	49	34,7	20,4	44,9
17.	23	16	5	1	3	48	81,3	10,4	8,3
18.	22	17	7	1	2	49	79,6	14,3	6,1
19.	38	8	0	2	1	49	93,9	0,0	6,1
20.	27	14	5	2	0	48	85,4	10,4	4,2
21.	14	22	10	3	0	49	73,5	20,4	6,1
22.	14	14	12	5	3	48	58,3	25,0	16,7
23.	14	18	5	8	4	49	65,3	10,2	24,5
24.	19	17	6	6	1	49	73,5	12,2	14,3
25.	17	20	5	3	2	47	78,7	10,6	10,6

5.1.17. Opinião dos professores inquiridos sobre aspetos específicos da gestão escolar

5.1.17.1. Liderança, autonomia, comunicação, participação, gestão, ausência de comunicação e natureza da escola (Questão 5 do questionário)

Nas **Tabelas 12 e 13**, apresentamos os resultados da resposta dos professores às 24 questões descritas na Tabela 11, repartidas pelas **categorias: liderança, autonomia, comunicação, participação, gestão, ausência de comunicação e natureza da escola**.

Na Tabela nº 12, em frequências absolutas, e na Tabela nº 13, em frequências absolutas e relativas (%). A distribuição das questões pelas categorias é a que segue:

À categoria da liderança foram alocadas 14 questões (as questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 20, 21).

À categoria da autonomia foram alocadas duas questões (as 18 e 19).

À categoria da comunicação foram alocadas duas questões (as 14, 15 e 17).

À categoria da participação foram alocadas duas questões (as 10 e 22).

À categoria da gestão foram alocadas duas questões (as 11 e 12).

À categoria da ausência de comunicação foi alocada a uma questão (a 16).

À categoria da natureza da escola foi alocada a questão (22).

No que concerne à categoria da liderança,

- os professores só manifestam discordância significativa (65,3% dos inquiridos) em relação ao enunciado da questão 3 (A liderança é o exercício da autoridade, independentemente das pessoas);
- verificam-se ainda algumas pequenas discordâncias em relação às questões:
 - 11 (A gestão é necessária em ambientes estáveis e a liderança em ambientes de constante mudança, com 22,9%);
 - 7 (Há uns anos, não se falava de líderes e, no entanto, também havia motivação, cooperação e participação, com 20,4%);
 - relativamente aos enunciados das restantes questões da categoria da Liderança, os professores manifestam concordância sempre superior a 77%.

No que concerne à categoria da autonomia, a adesão dos professores ao enunciado das questões é superior a 80%.

Em relação à categoria da comunicação, a adesão dos professores ao enunciado das questões é superior a (79%).

No que respeita à categoria da participação, a adesão dos professores ao enunciado das questões é superior a (89%).

No que concerne à categoria da gestão, a adesão dos professores ao enunciado das questões é superior a 77%.

No que respeita à categoria da ausência de comunicação, a adesão dos professores ao enunciado das questões é superior a 89%.

E, **no que respeita à natureza da escola,** a adesão dos professores ao enunciado das questões é também superior a 89%.

5.1.17.2. Análise dos Resultados por Categoria

Na Tabela 14, sintetizamos as frequências absolutas de cada categoria em análise pela apresentação dos resultados aglutinados dos respectivos itens bem como da média dos mesmos, e com base na Tabela 12. A análise é expressa em apenas duas opções de resposta e respetivas percentagens: discordantes (soma dos níveis 1 e 2) e concordantes (soma dos níveis 4 e 5).

Assim, **relativamente à adesão dos inquiridos ao enunciado das questões, tal adesão é de:** - 87,9% para as questões da liderança; - 87,75% para as questões da autonomia; - 86,3%

para as questões da comunicação; - 94,9% para as questões da participação; - 87,5% para as questões da gestão; - 89,8% para as questões da ausência de comunicação; - 89,8% para as questões da natureza da escola.

Tabela 12. Opinião relativa à autonomia, liderança, comunicação, participação, gestão, ausência de comunicação e natureza da escola

Categorias/ Dimensões	Questões	Frequências Absolutas					Média	Desvio padrão	Frequências relativas	
		DT	DP	CP	CT	Total			Concordo (%)	Discordo (%)
Liderança	1. A liderança é inovar, promover mudanças	0	4	22	22	48	3.37	0.64	91,7	8,3
	2. A liderança é um processo de trabalho com as pessoas	1	2	12	32	47	3.60	0.68	93,6	6,4
	3. A liderança é o exercício da autoridade independentemente das pessoas	19	13	8	9	49	2.14	1.137	34,7	65,3
	4. O bom líder motiva, coopera e avalia formativamente	2	0	9	36	47	3.68	0.70	95,7	4,3
	5. O líder eficaz reúne todos e, em conjunto, definem metas e estratégias para as alcançar	1	2	10	36	49	3.65	0.66	93,9	6,1
	6. O líder eficaz motiva e promove a participação de todos nas decisões e no trabalho	1	2	9	37	49	3.67	0.66	93,9	6,1
	7. Há uns anos, não se falava de líderes e, no entanto, também havia motivação, cooperação e participação	3	7	25	14	49	3.02	0.83	79,6	20,4
	8. O ambiente propicia um bom relacionamento entre os docentes, possibilitando que todos expressem os seus pensamentos, incluindo discordância ou ideias diferentes dos outros	0	3	16	30	49	3.55	0.61	93,9	6,1
	9. A liderança e gestão/direção são indissociáveis e indispensáveis ao sucesso da Escola	0	2	16	31	49	3.59	0.57	95,9	4,1
	11. A gestão é necessária em ambientes estáveis e a liderança em ambientes de constante mudança	2	9	22	15	48	3.04	0.82	77,1	22,9
	12. As funções de gestão/liderança exigem uma atitude pessoal de dedicação e o respeito pela dignidade profissional e pessoal de cada um dos intervenientes no processo educativo	0	1	12	35	48	3.71	0.50	97,9	2,1
	13. A liderança é um	0	2	20	26	48	3.50	0.58	95,8	4,2

	fenómeno relacional e a sua existência decorre da interação contínua e dinâmica de quem desempenha o papel de líder e de todos os intervenientes no processo educativo									
	20. Quanto mais comunicação houver, dentro da organização, melhor ambiente se gera entre as pessoas	0	3	11	35	49	3.65	0.60	93,9	6,1
	21. O líder motivador é um líder comunicativo e interativo	0	3	9	37	49	3.69	0.59	93,9	6,1
Autonomia	18. Numa organização autónoma há muita mais comunicação do que numa organização sem autonomia	0	8	28	13	49	3.10	0.65	83,7	16,3
	19. Isso acontece porque a organização autónoma é responsável pelos seus próprios objetivos, estratégias, ações e resultados e tem de os justificar perante todos os seus membros	1	3	24	21	49	3.33	0.69	91,8	8,2
Comunicação	14. A comunicação nas organizações é o processo de transmissão dos objetivos, das instruções de trabalho e do processo de avaliação dos produtos e das pessoas	2	8	24	15	49	3.06	0.80	79,6	20,4
	15. Quanto mais discutidos forem os objetos da comunicação melhor eles serão compreendidos e executados	0	4	22	23	49	3.39	0.64	91,8	8,2
	17. Uma comunicação multilateral (em gavinha) motiva todos e faz participar as pessoas no processo que está a ser decidido ou executado	0	6	23	19	48	3.27	0.68	87,5	12,5
Participação	10. A melhoria da qualidade das Escolas depende dos mecanismos e práticas de participação existentes	0	0	26	23	49	3.47	0.50	100,0	0,0
	22. A escola é uma organização muito mais de interação e de participação do que de ordens e instruções verticais	0	5	21	23	49	3.37	0.67	89,8	10,2
Gestão	11. A gestão é necessária em ambientes estáveis e a liderança em ambientes de constante mudança	2	9	22	15	48	3.04	0.82	77,1	22,9
	12. As funções de gestão/liderança exigem uma	0	1	12	35	48	3.71	0.50	97,9	2,1

	atitude pessoal de dedicação e o respeito pela dignidade profissional e pessoal de cada um dos intervenientes no processo educativo										
Ausência de Comunicação	16. A comunicação unilateral vertical gera um ambiente de não participação	0	5	20	24	49	3.39	0.67	89,8	10,2	
Natureza da escola	22. A escola é uma organização muito mais de interação e de participação do que de ordens e instruções verticais	0	5	21	23	49	3.37	0.67	89,8	10,2	

Tabela 13. Análise das frequências relativas (em percentagem) da concordância e da discordância relativamente às afirmações de cada categoria

Categoria	Item	Conteúdo	Concordo	%	Discordo	%
Liderança	12	As funções de gestão/liderança exigem uma atitude pessoal de dedicação e o respeito pela dignidade profissional e pessoal de cada um dos intervenientes no processo educativo	47	97.9	1	2.1
	9	A liderança e gestão/direção são indissociáveis e indispensáveis ao sucesso da Escola	47	95.9	2	4.1
	13	A liderança é um fenómeno relacional e a sua existência decorre da interação contínua e dinâmica de quem desempenha o papel de líder e de todos os intervenientes no processo educativo	46	95.8	2	4.2
	4	O bom líder motiva, coopera e avalia formativamente	45	95.7	2	4.3
	5	O líder eficaz reúne todos e, em conjunto, definem metas e estratégias para as alcançar	46	93.9	3	6.1
	6	O líder eficaz motiva e promove a participação de todos nas decisões e no trabalho	46	93.9	3	6.1
	8	O ambiente propicia um bom relacionamento entre os docentes, possibilitando que todos expressem os seus pensamentos, incluindo discordância ou ideias diferentes dos outros	46	93.9	3	6.1
	20	Quanto mais comunicação houver, dentro da organização, melhor ambiente se gera entre as pessoas	46	93.9	3	6.1
	21	O líder motivador é um líder comunicativo e interativo	46	93.9	3	6.1
	2	A liderança é um processo de trabalho com as pessoas	44	93.6	3	6.4
	1	A liderança é inovar, promover mudanças	44	91.7	4	8.3
	7	Há uns anos, não se falava de líderes e, no entanto, também havia motivação, cooperação e participação	39	79.6	10	20.4
	11	A gestão é necessária em ambientes estáveis e a liderança em ambientes de constante mudança	37	77.1	11	22.9
3	A liderança é o exercício da autoridade independentemente das pessoas	17	34.7	32	65.3	
		Total	596	87.9	82	12.1
Autonomia	19	Isso acontece porque a organização autónoma é responsável pelos seus próprios objetivos, estratégias, ações e resultados e tem de os justificar perante todos os seus membros	45	91.8	4	8.2
	18	Numa organização autónoma há muita mais comunicação do que numa organização sem autonomia	41	83.7	8	16.3
		Total	86	87.75	12	12.25
Comunicação	15	Quanto mais discutidos forem os objetos da comunicação melhor eles serão compreendidos e executados	45	91.8	4	8.2
	17	Uma comunicação multilateral (em gavinha) motiva	42	87.4	6	12.5

		todos e faz participar as pessoas no processo que está a ser decidido ou executado				
	14	A comunicação nas organizações é o processo de transmissão dos objetivos, das instruções de trabalho e do processo de avaliação dos produtos e das pessoas	39	79.6	10	20.4
		Total	126	86.3	20	13.7
Participação	10	A melhoria da qualidade das Escolas depende dos mecanismos e práticas de participação existentes	49	100	0	0
	22	A escola é uma organização muito mais de interação e de participação do que de ordens e instruções verticais	44	89.8	5	10.2
		Total	93	94.9	5	5.1
Gestão	12	As funções de gestão/liderança exigem uma atitude pessoal de dedicação e o respeito pela dignidade profissional e pessoal de cada um dos intervenientes no processo educativo	47	97.9	1	2.1
	11	A gestão é necessária em ambientes estáveis e a liderança em ambientes de constante mudança	37	77.1	11	22.9
		Total	84	87.5	12	12.5
Ausência de Comunicação	16	A comunicação unilateral vertical gera um ambiente de não participação	44	89.8	5	10.2
		Total	44	89.8	5	10.2
Natureza da escola	22	A escola é uma organização muito mais de interação e de participação do que de ordens e instruções verticais	44	89.8	5	10.2
		Total	44	89.8	5	10.2

Tabela 14. Síntese das frequências acumuladas e frequências relativas de concordantes e discordantes, por categoria

Categoria	Concordo	%	Discordo	%
Liderança	596	87.9	82	12.1
Autonomia	86	87.75	12	12.25
Comunicação	126	86.3	20	13.7
Participação	93	94.9	5	5.1
Gestão	84	87.5	12	12.5
Ausência de Comunicação	44	89.8	5	10.2
Natureza da escola	44	89.8	5	10.2

5.2. Interpretação dos Resultados

Nesta secção, é nossa pretensão apresentar algumas interpretações dos resultados obtidos, suscitando assim a discussão dos mesmos.

No decorrer desta investigação, procurámos refletir sobre **o papel das TIC na gestão escolar dando especial enfoque à liderança e à comunicação organizacional.**

A análise estatística dos dados recolhidos e dos resultados obtidos nos questionários aplicados na Escola selecionada para estudo, permite-nos alinhar as seguintes ideias-chave que a seguir apresentamos.

5.2.1. Caracterização geral dos inquiridos face às suas competências em TIC

A nossa amostra é constituída por 50 professores de uma população de 77 professores.

A amostra não é significativa pois as respostas resultam da devolução do questionário e não de qualquer outro fator organizante.

Os professores da amostra são, em maioria considerável: mulheres, licenciados, experientes na profissão mas relativamente jovens na escola em estudo; e com formação avançada em Informática e em TIC.

São ainda professores que, quase na totalidade, usam diariamente estas ferramentas embora apenas as usem para operações mais rudimentares como consultar ou pesquisar informação na *Web*, enviar e receber mensagens de correio eletrónico (*email*) e conceber e realizar documentos/apresentações eletrónicas.

Operações de carácter superior como utilizar plataformas ou tecnologias *Web 2.0* e utilizar plataformas de aprendizagem enquanto professor ou gestor de projeto só são utilizadas por, respetivamente, 58% e 62%, portanto nos limites do que se pode considerar uma maioria estatística simples, através, por exemplo, do teste do Qui-Quadrado.

5.2.2. Perceção dos professores face ao contributo das TIC para a gestão escolar

Quanto à experiência na utilização das TIC para suportar atividades administrativas ou similares no âmbito da gestão escolar, temos que, face aos resultados e somando os níveis Bom e Muito Bom, os professores usam como ferramentas que consideram de usar mais vezes e com qualidade o Word 87%, o PowerPoint 72%, as Plataformas de Aprendizagem 62,5%, o Excel 60% e a Internet 59%.

Todos os outros programas de gestão ou não são usados ou usados com pouca frequência. Assim, os professores inquiridos não usam as TIC para funções de administração e Gestão. O que também pode querer significar que as suas respostas à questão seguinte têm um valor relativo porque os professores não sabem profundamente do que estão a responder e, por isso, as suas respostas têm um valor meramente opinativo ainda que as afirmações que lhes foram colocadas sejam afirmações questões simples, quase “*lapalisseanas*” em termos de gestão. É com base neste pressuposto que fazemos a interpretação das 24 afirmações, as

quais, como se disse atrás, foram divididas em sete categorias: liderança, autonomia, comunicação, participação, gestão, ausência de comunicação e natureza da escola.

Como ficou dito em 5.1.17.2., a adesão dos professores aos enunciados de cada categoria é elevada, oscilando entre 86,3% para a categoria “comunicação” e 94,9% para a categoria “participação”. O que não significa que, no interior das categorias com mais itens não haja afirmações com valorizações heterogêneas e é dessas que passamos a tratar.

A liderança é corretamente vista pelos professores como capacidade de mobilizar, influenciar, mudar, sendo rejeitada a liderança como autoridade (afirmação 3) e desvalorizada a liderança na escola menos recente (afirmação 7) com 20%, de percentagens em “discordo”. Na categoria da participação, o item relacionado com a importância desta para o governo das organizações é valorizado por todos os professores.

A autonomia da escola é valorizada por 91,8% dos professores (afirmação 19) e é intimamente relacionada com a comunicação porque uma organização autónoma exige muita comunicação e comunicação multimodal, em gavinha (afirmações 18, 14 e 15). Além disso, a comunicação será tanto mais eficaz quanto mais se centrar em questões operacionais e quanto mais discutida for, sendo vista como passível de equivocidade. E, numa escola hierarquizada, a comunicação vertical (afirmação 16) não só anulará a comunicação como a participação porque a natureza da escola é a de “uma organização muito mais de interação e de participação do que de ordens e instruções verticais” (afirmação 22).

A participação é vista como o elemento essencial da escola cuja natureza obriga à decisão partilhada e à negociação (afirmações 10 e 22).

A Gestão é associada à liderança (afirmações 11 e 12) e à natureza do trabalho escolar, sendo particularmente exigida em ambientes em mudança.

6. Proposta de Plano de Intervenção/Melhoria

A elaboração da proposta de intervenção teve por base a análise dos resultados obtidos no presente estudo. Para o efeito, identificaremos os pontos fracos revelados pelo nosso estudo e apresentaremos para eles um projeto de melhoria.

6.1. Pontos Fortes Identificados:

Na organização escolar estudada, e em conformidade com os dados obtidos em relação ao contributo das TIC para a melhoria da gestão escolar, poder-se-á declarar que os professores no geral avaliam eficazmente o seu contributo com 93,9% dos respondentes. Como se pode constatar em relação à questão 4.19 - *As TIC facilitaram muito o acesso à informação* - expressos na tabela 3, verificamos que a esmagadora maioria considera as TIC muito importantes no acesso à informação e suporte para a gestão. Esta situação reitera a afirmação de Machado & Conceição (2000: 227), “O papel das tecnologias de informação e comunicação consiste em proporcionar uma maior rapidez, flexibilidade, eficiência e eficácia (...)” Após a leitura dos dados relativos à questão 4.10 – *Uso o email para a comunicação com a direção, colegas e alunos* – expressos na Tabela 3, verificamos que a esmagadora maioria dos nossos respondentes consideram que o uso do *e-mail* é fundamental e um meio de comunicação por excelência, e traz inúmeras vantagens aos seus utilizadores. Com a análise da questão 4.16 - *As TIC tornaram o trabalho dos professores mais isolado*, constatamos que as opiniões divergem com 44,9% dos discordantes. Todos os outros programas de apoio à gestão ou não são utilizados ou apenas o são com pouca frequência.

Com a análise dos enunciados das questões da categoria da liderança, nomeadamente a questão A3 - *A liderança é o exercício da autoridade independentemente das pessoas*, verificamos uma discordância significativa de 65,3%, dos respondentes. Também verificamos pequenas discordâncias: na questão A11 - *A gestão é necessária em ambientes estáveis e a liderança em ambientes de constante mudança*, com 22,9% e na questão A7 - *Há anos que não se falava em líderes e, no entanto, também havia motivação, cooperação e participação*, com 20,4%, de respondentes.

Em análise, quando constatamos estas discordâncias na categoria da liderança, pode inferir-se que os respondentes consideram que a liderança não é um exercício de influência/poder sobre as pessoas, o que nos remete para o conceito de liderança como

“capacidade potencial para exercer a influência sobre outros” (Rego, 1998: 251). E ainda na percepção de Mintzberg (1986: 70), o poder é “a capacidade de produzir os resultados ou efeitos organizacionais.” No entanto, voltamos a ter concordância superior a 77% nas restantes questões da liderança, podemos depreender que para os professores a liderança é o “dom” de influenciar os indivíduos através da capacidade para mobilizar pessoas, da motivação, da persuasão, da comunicação, das relações de amizade, etc. Seguindo esta ordem de ideias, “os traços mais citados como conducentes ao sucesso foram a inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, energia, intuição penetrante, capacidade de persuasão.” (Rego, 1998: 40). Na liderança exercida em contexto escolar, tendo em conta o seu grau de complexidade e dinamismo, é essencial que todos os atores se mobilizem em torno dos objetivos comuns. De acordo com Costa (2000: 29) “mais do que líder temos líderes, dispersos mas presentes e ativos na difusão de ideias, na definição de processos e no protagonismo das práticas.” Para reforçar estas ideias citamos Sergiovanni (2004, 172) quando afirma que “as escolas necessitam de lideranças especiais porque são locais especiais. ”

A partir da análise dos resultados da categoria autonomia, constantes da tabela 4, verificamos que a adesão dos inquiridos é de (87,75%). A este propósito é pertinente referirmos que para os respondentes a autonomia é fundamental na organização e está relacionada com a comunicação, pois é responsável pelas suas estratégias, objetivos, resultados, e a comunicação será mais eficaz, se for centrada em questões centrais e discutida.

Relativamente às questões da categoria da comunicação, a grande maioria concorda totalmente com 86,3% dos respondentes. Verificamos que a comunicação é um meio através do qual as organizações possibilitam a condução de tarefas de forma eficaz, bem como corresponde a formas de motivar e fomentar a colaboração e cooperação de todos os colaboradores e promove um bom “clima” organizacional. Frost (1987), citado por Rego (1999: 37), refere que “a comunicação proporciona os meios através dos quais o poder pode ser exercido, desenvolvido, mantido e incrementado.” A comunicação, na organização escolar, tem como objetivo a transmissão de informação, a todos os seus agentes educativos para que funcione de acordo com os normativos legais emanados do Ministério de Educação, e visa o cumprimento do projeto educativo e das metas propostas. Deste modo, a organização deve saber o que comunicar e aplicar a melhor forma para o fazer, ou seja, de forma clara, objetiva, concisa e, acima de tudo, perceptível.

Em relação à análise das questões da categoria participação, a adesão dos respondentes é de 94,9%. A participação é considerada um elemento fundamental ao nível da gestão da organização escolar e leva à decisão partilhada e à negociação e à unidade dos vários atores. O que está de acordo com Ferreira (2002: 24) quando afirma que:

O principal contributo da participação dos agentes escolares seria o de, por um processo de consciencialização, transformar as pessoas e dotá-las de autonomia para a resolução dos problemas da educação, ao mesmo tempo que reforçaria o sentimento de unidade dos actores sociais da Escola.

A adesão dos inquiridos em relação ao enunciado das questões da gestão é de 87,5% de respondentes, a gestão é associada à liderança e exigida em tempos de mudança. Após a revisão da literatura consultada, constatamos que aos gestores são imputadas as seguintes competências: “ter capacidade de realização e de “assumir riscos”; “ética e integridade”; “visão de futuro”; “orientação para processos, pessoas e resultados”; saber negociar e encarar a mudança com flexibilidade; inovação e criatividade (...)”, tal como refere Chiavenato (1999: 485), citado por Firmino (2007: 111). O conceito de gestão e de liderança deve ser “repensado”, “exige-se novos líderes que concretizem os novos desafios impostos por um sistema escolar também ele renovado” (Costa *et al.* 2000: 115). Após a análise da Tabela 4, relativa ao enunciado da categoria da ausência da comunicação, fica claro que os professores consideram que a comunicação é imprescindível para o bom funcionamento da organização, e a sua ausência ou ineficácia pode comprometer seriamente toda a escola ou agrupamento. Estas opiniões corroboram a literatura referenciada, a escola enquanto local de interação é constituída por pessoas e a comunicação é o “aparelho circulatório” e, se esta falha, também parte da estrutura organizacional falha” (Cunha *et al.*, 2007). Podemos afirmar que o sucesso organizacional depende sobretudo da clareza com que se comunica. Relativamente à adesão dos inquiridos ao enunciado da categoria das questões da natureza da escola, é de 89,8% e mostra-nos que os professores se preocupam com as questões da natureza da escola, com a gestão e liderança, bem com a melhoria da qualidade das escolas, a avaliação e o respeito pela dignidade profissional.

6.1.2. Pontos fracos identificados:

Como pontos fracos, nomeadamente no uso das TIC na gestão escolar identificámos: (i) desconhecimento dos professores relativamente a muitas ferramentas TIC, nomeadamente, na área da gestão da informação e do suporte ou apoio à gestão; (ii) o uso pouco frequente

das TIC nos processos internos da gestão; (iii) e a fraca consolidação do conceito “liderança” e dos seus processos suportados por TIC.

6.2. Proposta de Intervenção/Melhoria

Dada a natureza dos pontos fracos identificados, o nosso projeto de intervenção assenta num plano de formação, designadamente nas áreas de carência identificadas, e dirigido, numa primeira fase, a pelo menos 50% dos professores e funcionários da unidade organizacional.

Nestes termos, a nossa proposta de intervenção/formação dirigir-se-á às seguintes áreas de conteúdos e processos:

Plataformas de contratação pública ou outro *software* de uso exclusivo da gestão (*VortalGOV*, *Gatewit*, ou antiga *Construlink*); Plataformas de aprendizagem: não só na perspetiva do suporte ao processo de ensino e aprendizagem, mas também na perspetiva administrativa e de gestão da informação ao nível dos departamentos, projetos, ou similares; Administração ou atualização distribuidamente de páginas baseadas em CMS como *Joomla*, *drupal*, *mambo*, etc; *Software* específico para a gestão educacional (*JPM & Abreu*, *Truncatura*, *Quinta Sinfonia*, etc.); Excel ou similar enquanto instrumento de gestão; Access ou similar enquanto ferramenta de gestão; Ferramentas de planeamento e controlo de projetos (*Microsoft Project*, *dotproject* ou similar).

As formações nas áreas de liderança, motivação e comunicação organizacional, também devem ser privilegiadas como forma de melhoria dos processos de gestão escolar.

Como estratégias de formação propomos as modalidades de projetos e oficinas de formação, como exercício síncrono e assíncrono, este para consolidação, com controlo a nível inicial, de processo e de produto, dos resultados e estratégias de formação e reciclagem.

A formação deverá ser teórica, técnica e prática, sendo apresentados periodicamente os seus resultados à comunidade escolar, com demonstrações de pertinência, eficiência e eficácia social.

No final de um ano, a formação deve ser generalizada a toda a comunidade escolar, sendo desejável uma modalidade *b-learning* (sessões presenciais e sessões à distância).

7. Considerações Finais

Nesta secção iremos apresentar as principais conclusões obtidas com a realização deste estudo. Contudo, também procuramos deixar um legado de sugestões para estudos futuros. Com a realização deste estudo no âmbito do mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional constatamos que “em educação, a mudança é fácil de propor, difícil de implementar e extraordinariamente difícil de sustentar” (Hargreaves, A. & Fink D. 2007: 11).

A implementação de uma verdadeira estratégia de comunicação global implica tantas e tão profundas revoluções, quer nas organizações, quer na sua envolvente, que a aplicação deste conceito, a curto prazo, dificilmente ultrapassará o limiar das meras boas intenções (Monteiro *et al.* 2012: 348).

De acordo com os objetivos sugeridos nesta investigação, verificamos que os professores sobre os quais recaiu o nosso estudo reconhecem a importância da liderança e gestão em contexto organizacional. Tal como foi dito, os líderes desempenham uma função essencial na gestão de uma organização, pois é a eles que se atribui a responsabilidade quer seja pelo sucesso quer seja pelo fracasso da mesma. Parece-nos plausível afirmar que a tendência dos docentes aponta para líderes mais participativos e democráticos em detrimento de líderes autocráticos.

Nesta investigação a comunicação está diretamente relacionada com o estilo de liderança adotado pelo líder educacional. A comunicação e a liderança são imprescindíveis ao bom funcionamento da organização pois cabe ao líder o papel de gerir e transmitir de forma eficaz todas as informações. Parafraseando Zorinho (1995: 73) “gerir a informação para desenvolver a comunicação dentro da empresa e desta com o seu ambiente é um processo contingencial, do qual se pode esperar três objetivos: (i) gerir expectativas e comportamentos; (ii) gerir os modelos simbólicos de representação; (iii) criar vantagens “conceptuais”. No clima organizacional, um líder potencia a motivação e envolve os seus colaboradores a uma participação empenhada. Ao líder é ainda atribuído um vasto conjunto de competências e aptidões que aplica tendo em conta, os diversificados contextos situacionais. Os líderes possuem um certo “carisma” inato, mas podem, através de ações de formação, trabalhar e melhorar as suas competências, incrementando as suas “*performances*” de atuação, no sentido de estabelecer o tipo de comunicação adequado à sua gestão/liderança organizacional, tendo as TIC como suporte à gestão. Para facilitar o envolvimento e a comunicação com os diversos intervenientes. Dado o carácter eminentemente académico das conclusões obtidas neste nosso

trabalho, propomos que estas sejam devidamente divulgadas na organização escolar em que decorreu a nossa investigação, a fim de se desenvolverem mecanismos (ações de formação, conferências, colóquios, seminários, debates, palestras, etc.) que permitam fomentar a discussão por parte do diretor(a) e dos professores em torno da liderança da gestão educacional e das TIC como suporte à gestão que foram objeto do nosso estudo e que do nosso ponto de vista podem constituir uma mais-valia para a organização. As instituições educacionais do século XXI deparam-se com a competitividade à escala global, assim deverão estar adequadamente preparadas para os novos desafios, desenvolvendo as suas competências em ações de formação e modernizando-se, para assim alcançarem os objetivos preconizados.

Parece-nos ser de concluir que as TIC, a liderança e a comunicação constituem bases fundamentais para o progresso e afirmação das organizações escolares. As TIC como sendo o suporte a todos os processos inerentes à escola, a liderança a sua componente estratégica e a comunicação um dos fatores decisivos para o sucesso ao nível da “excelência organizacional”.

Uma das limitações do nosso estudo foi o facto de termos entregue (77) questionários para preenchimento e apenas nos terem sido devolvidos (50), mas tal missão só foi possível com muita insistência e persistência da nossa parte e muitas deslocações à Escola que foi alvo do nosso trabalho. Deparamo-nos com professores muito ocupados e com dificuldades na gestão do seu tempo para colaborarem connosco. Embora as nossas questões de investigação não tivessem sido inviabilizadas, os resultados alcançados permitem afirmar a sua pertinência.

Dada a relevância da investigação na administração educacional e a nossa investigação se circunscrever apenas a um contexto organizacional, gostaríamos que ela fosse objeto de estudos mais aprofundados e mais longos, tanto na área das estruturas de liderança da escola e da direção da mesma, como das lideranças intermédias (Coordenador de Departamento, Diretor de projetos e Diretor de Turma). Também sugerimos que o estudo seja extensível a outras realidades escolares de outros Agrupamentos e regiões com o intuito de estabelecer um estudo comparativo e mais conclusivo, com o objetivo de melhorar a gestão organizacional a todos os níveis. Por isso, pelo menos da nossa parte, a investigação será continuada e aprofundada em novo estudo com a finalidade de melhorar a nossa formação e a nossa graduação académica.

Considerando que os conhecimentos adquiridos acerca do trabalho de investigação são agora mais sólidos, profícuos e enriquecedores, destacamo-los como um dos pontos fortes do nosso trabalho. Destacaremos ainda o fator motivacional como determinante para a concretização do presente projeto.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação - um guia prático e crítico*. Porto: Asa Editores, pp. 101-103.
- Amaral, L. & Varajão, J. (2000). *Planeamento de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA- Editora de Informática.
- Amabile, T. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press.
- Antúnez, S., & Gairín, J. (2006). *La Organización Escolar (8ª ed)*. Barcelona: Editorial Graó.
- Almeida, F. N. (1996). *O gestor: A arte de liderar*. Lisboa: Editorial Presença.
- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores – comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Bass, B. et al. (2003). “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership”. In *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, N.º 2, pp. 207-218.
- Barracho, C. (2007). *Estratégias de poder e autoridade em contextos sócio - políticos diferenciados. (Tese de Doutoramento)*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação (3.ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Belmiro, A. (2013). In prefácio, cap. 2 *Liderança Organizacional - Excelência Organizacional*. Editor: Horácio Piriquito, 1.ª Edição, www.bnomics.pt.
- Bento, A. & Ribeiro, M. (2012). *A liderança escolar a três dimensões: directores, professores e alunos*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, Colecção ideias em prática.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional, Estrutura e Pessoas*. Lisboa: Editora ISCSP, UTL.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa e Educação - Uma Introdução à Teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Raw.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. Volume I. São Paulo: Paz e Terra.

- Castells, M. (2001). *Local y Global – La gestión de las ciudades en la era de la Información*. Madrid: Taurus.
- Cardoso, G. (1998). *Para um Sociologia do Ciberespaço – Comunidades Virtuais em Português*. Lisboa: Celta.
- Carrico, J. & Carrico, A. (2004). *Arquitetura Técnica de Sistemas de Informação*. Lisboa: Editora: Edições Chambel, Lda.
- Chiavenato, I. (1985). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas; O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Cohen, L., & Manion, L. (1990). *Métodos de Investigación Educativa*. Madrid: Editorial la Muralla.
- Costa, J. (2000). *Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas*. In J. M. Costa; A. N. Mendes & A. Ventura. (org.). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Correia, N. (2011). *Análise de web sites das escolas secundárias não agrupadas e agrupamentos de escolas públicas do distrito de Bragança. (Tese de Mestrado)*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Crawford, M. (2005). *Distributed leadership and headship: a paradoxical relationship?* School leadership and Management.
- Crosby, A. (1972). *Criatividade e desempenho na organização industrial*. São Paulo: Atlas.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Ed. Revista e actualizada. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dias, A., Varela, M., Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional*. Editor: Horácio Piriquito, 1.ª Edição, www.bnomics.pt.
- Diogo, J. (2004). *Liderança das Escolas: sinfonia ou jazz?* In J. Costa, A. Neto-Mendes & A. Ventura. *Políticas e gestão local da educação: Actas do III simpósio sobre organização e gestão escolar*. Aveiro: Universidade de Aveiro, pp. 267-277.
- Fachin, O. (2001). *Fundamentos de Metodologia*. 3ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva.
- Fernandes, A. (1999). *Comunicação interna na empresa - um grande desafio*. Revista Imes, São Paulo: v.16, n.47, p.13-18.

- Ferreira, H. (2002). *A participação dos professores na direcção da escola secundária entre 1926 e 1986*. Obtido em 21 de dezembro de 2010, de Biblioteca Digital IPB: <http://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/206>.
- Ferreira, H. (2011). *Da Autonomia da Escola ao Sucesso Educativo. Obstáculos e soluções*. Alpiarça: Edições Cosmos.
- Ferreira, M. (1997). *À procura do "ouro" na Internet*. Lisboa FCA – Editora de Informática.
- Ferreira, I., & Cunha, S. (2010). *Manual Prático da Contratação Pública*. Lisboa: Áreas Editora.
- Fialho, C. & Serrano, A. (2005). *Gestão do Conhecimento – O novo paradigma das organizações*. Lisboa: LIDEL - edições técnicas, Lda.
- Fiske, J. (1999). *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Porto: Edições Asa.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget. 3ª Ed.
- Freixo, M. (2011). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget. 2ª Ed.
- Firmino, M. (2007). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fonseca, A. (2009). *Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no trabalho. (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISCTE.
- Formosinho, J., Fernandes, A., Machado, J., & Ferreira, F. (2005). *Administração da Educação - Lógicas burocráticas e lógicas de medição*. Porto: ASA.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2008). *Currículo e organização: as equipas educativas como modelo de organização pedagógica*. Currículo sem Fronteiras, v.8, n.1, pp. 5-16.
- Glanz, J. (2003). *À descoberta do seu estilo de liderança – Um guia para educadores e professores*. Porto: Edições ASA.
- Guerra, M. (2002). *Entre Bastidores - O lado oculto da organização escolar*. Porto: Edições ASA.
- Goleman, D. et al (2003). *Os novos líderes: Inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gonçalves, V. (2002). *Manual de Introdução à Gestão e de Introdução à Gestão Estratégica*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Gonçalves, V. (2002). *Desenvolvimento de Sistemas de Informação para a Web-Um Portal para as Escolas do 1º Ciclo e os Jardins de Infância. (Dissertação de Mestrado)*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

- Gonçalves, V. (2007). *A Web Semântica no Contexto Educativo - Um sistema para a recuperação de objectos de aprendizagem baseado nas tecnologias para a Web Semântica, para o e-Learning e para os agentes. (Tese de Doutoramento)*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Hargreaves, A. & Fink D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto: Porto Editora
- Hooper, A.& Potter, J. (2010). *Liderança Inteligente, Criar a paixão pela mudança*, 8ª Ed, Lisboa: Actual Editora.
- Júnior, P. & Oliveira, J. (2009). *Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional*. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro – Brasil.
- Kouzes & Posner, (2007). *O Desafio da Liderança*. Lisboa: Caleidoscópio.
- Lampreia, J. (1992). *Textos de gestão - Comunicação Empresarial*. Lisboa: Texto Editora.
- Lima, L. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974 - 1988)*. Ed. 2. Braga, Universidade do Minho: Instituto de Educação e Psicologia.
- Loureiro & Rocha. (2012). *Literacia digital e literacia da informação - Competências de uma era digital*. In II Congresso Internacional TIC e Educação. Santarém: Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém.
- Lopes, M. (2005). *Tecnologias de Informação e Comunicação*. Braga: Palimage Editores.
- Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal (1997). Lisboa.
- Machado, J. P., Coord. (1989). *Comunicar in Grande Dicionário da Língua Portuguesa*. Tomo III. Lisboa: Sociedade de Língua Portuguesa. pp. 346.
- Machado, M. & Conceição, M. (2000.) *Transparência e desburocratização no sistema de contratação pública*. In Acta Geral do 2º Encontro ina, Moderna gestão pública, Lisboa, Fundação Gulbenkian.
- Mann, A. (2006). *A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector*. Public Personnel Management. 35, Spring de 2006, Vol. 1, pp. 33-48.
- Martinez, A. (2002). *Creatividad Y salud en los individuos y en las organizaciones*. Creatividad y sociedad.
- Meirinhos, M. (2006). *Desenvolvimento profissional docente em ambientes colaborativos de aprendizagem à distância: estudo de caso no âmbito da formação contínua. (tese de Doutoramento)*. Minho: Universidade do Minho.

- Montecel, H. (1972). *Dicionário de Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Monteiro, A; Caetano, J.; Marques, H. & Lourenço, J. (2012) *Fundamentos de Comunicação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. 2ª Edição.
- Montoya, M. & Aguilar, J. (2010). *Recursos Educativos Abiertos en Ambientes Enriquecidos com Tecnología – Innovación en la Práctica Educativa*. México: Editorial Lulu.
- Mota, J. (2009). *Da web 2.0 ao e-learning 2.0: aprender na rede*. (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Universidade Aberta.
- Negas, J. (2012). *Homebanking - Fatores críticos de sucesso*. Bloco Editora - Coleção Sigma.
- Nogueira, S. (2008). *Qualidade e Satisfação em Serviços de Saúde: Uma Abordagem da Avaliação do Desempenho (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISCTE.
- Pacheco, J. (1995). *Da componente nacional às componentes curriculares regionais e locais*. Lisboa: Ministério da Educação (PEPT 2000 - n.º 7), 113 pp.
- Pereira, S. (2004). *O poder das redes ou as redes do poder. Análise estratégica numa organização com intranet*. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/359>.
- Pereira, S. (2005). *Sociologia da Comunicação: as bases de um estudo no contexto das organizações*, in Livro de Atas - 4º SOPCOM, pp1985-1995.
- Perrenoud, P. (2003). *Dez princípios para tornar o sistema educativo mais eficaz*. In J. Azevedo (Coord.), *Avaliação dos Resultados Escolares - Medidas para tornar o sistema mais eficaz*. (pp. 103-126). Porto: Asa Editores.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo. pp. 24 - 119.
- Ribeiro, N. (2004). *Multimédia e Tecnologias Interactivas*. Lisboa: FCA – Editora de Informática.
- Rocha, J. & Oliveira, E. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Edição. s.l.: Escolar Editora, 2007.
- Rosental, C., & Frémontier - Muphy, C. (2002). *Introdução aos Métodos Quantitativos em Ciências Humanas e Sociais*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sanches, M. (1998). *Para uma compreensão democrática da liderança escolar: Da concepção hierárquica e racional à concepção participatória e colegial*. In *Revista de Educação*, VII (1), 49-63.

- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, A. (2011). *As plataformas eletrónicas de contratação pública na administração escolar. (Dissertação de Mestrado)*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Saussure, F. (1992). *Curso de Linguística Geral*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Sergiovanni, T. (1984). *Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership*, 9, pp. 4-13.
- Sergiovanni, T. (1996). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Porto: ASA Editores.
- Sergiovanni, T. (2004). *O Mundo da Liderança, Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições ASA.
- Serra, J. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã, Livros Labcom, Universidade da Beira Interior.
- Serrano, M. (1990). *Investigación - acción - Aplicaciones al campo social e educativo*. Madrid: Dykinson.
- Silva, A. & Silva, B. (2008). *Dispositivos de Avaliação de Projectos em TIC: uma experiência em Portugal*. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v.8, n.24, 389-404.
- Sousa, S. (1999). *Tecnologias de Informação. O que são? Para que servem?* Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Tavares, L. V., Rosa, M. M., Graça, P. M., & Costa, A. A. (Dezembro de 2009). *Estudo dos Impactos Tecnológicos da Contratação Pública Electrónica*. Lisboa: Observatório de Prospectiva da Engenharia e da Tecnologia.
- Taylor, J. (2005). *Engaging organization through worldview*. In: May, S. e Mumby, D. K. (ED.) *Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221.
- Teixeira, S. (2002). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, pág. 158-171
- Uribe, M. (2005). *A liderança docente na construção da cultura escolar de qualidade. Um desafio de ordem superior*. *Revista PRELAC*, 1, 166-115.
- Vargas, R. (2005). *A Arte de Tornar-se Inútil – Desenvolvendo Líderes para Vencer Desafios*. Lisboa: Gradiva.
- Welch, J. & Welch, S. (2010). *Vencer*. Lisboa: Atual Editora.
- Webster, F. (1997). *Theories of the Information Society*. London: Routledge.
- Whitaker, P. (1987). *A Técnica da Comunicação Humana*. Brasil: Livraria Pioneira Editora. Ed. 10ª.

- Whitaker, P. (1999). *Gerir a mudança nas organizações escolares*. Porto: Edições Asa, Coleção Perspectivas actuais.
- Weaver, W. & Shannon, C. (1978). *A Teoria Matemática da Comunicação*, In: Cohn, G. (org.), *Comunicação e indústria cultural*, São Paulo – Brasil, Cia. Editora Nacional.
- Yulk, G. (1998). *Leadership in Organizations (4th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Zorrinho, C. (1995). *Gestão da Informação*. Lisboa: IAPMEI

Web Referências:

http://www.mensagenscomamor.com/frases_de_bill_gates.htm, acessido a 1/07/2013, 00h:39.

Legislação Referenciada:

- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio
- Decreto-Lei n.º 59/1999, de 2 de Março
- Decreto-Lei n.º 197/1999, de 8 de Junho
- Decreto-Lei n.º 223/2001, de 9 de Agosto.
- Decreto -Lei n.º 6/2001, de 18 de Janeiro.
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 Abril.
- Decreto-lei nº 143-A/2008 de 25 de Julho
- Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro.
- Decreto-lei nº 137/2012 - de 2 de Julho.

ANEXOS

Anexo 1

QUESTIONÁRIO

Caro(a) colega:

No âmbito do projeto de investigação do Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança, que tem como objetivo analisar em que medida as TIC contribuem para a melhoria da eficiência e da eficácia do processo de gestão escolar, designadamente enquanto instrumentos de suporte a processos de comunicação e de liderança do Diretor(a), solicito a sua colaboração na resposta a este questionário, fundamental para a consecução dos objetivos deste trabalho.

O questionário está dividido em 5 partes, sendo o tempo estimado de resposta de 12 a 15 minutos (aproximadamente).

É importante que as respostas traduzam com sinceridade a sua situação face ao que é pedido. Todas as suas respostas e os seus dados serão tratados com estrita confidencialidade.

1. DADOS PESSOAIS:

1.1 Sexo: Masculino
Feminino

1.2 Idade: _____

1.3 Habilitações:

BACHARELATO	
LICENCIATURA	
MESTRADO	
DOCTORAMENTO	
OUTRA	

2. DADOS PROFISSIONAIS:

2.1 Situação Profissional

CONTRATADO	
QND	
QZP	
OUTRA	

2.2 Tempo de serviço: _____

2.3 Nível de ensino que leciona:

PRÉ-	1.º CICLO	2.ºCICLO	3.ºCICLO	SECUND.	OUTRO

Grupo de docência: _____/_____

Número de anos que leciona nesta Escola (incluindo o atual) _____

2.6 Cargos Desempenhados:

	Nenhum cargo	D.T.	Coord. Ciclo	Coord. Depart.	Coord. Project	Coord. PET	Membro Direcção	Membro CP	Membro Assemb.	Outros
2007/08										
2008/09										
2009/10										
2010/11										

2.7 Se assinalou a opção “*outros*” indique quais:

2008/09 _____

2009/10 _____

2010/11 _____

1. Com que frequência utiliza ou já utilizou as _____ 2011/12

novas tecnologias de informação e comunicação, no seu dia-a-dia independentemente de ser pessoal ou profissionalmente?

Nunca Uma ou duas vezes por mês Uma ou duas vezes por semana Diariamente

3.1 Se não utiliza as novas tecnologias de informação e comunicação, indique as razões.

(seleciona todas as opções que se ajustem)

- Não tenho formação
- Não me sinto à vontade com estas tecnologias
- É difícil aceder ao equipamento (avaria, outra...)
- Não considero útil
- Outras.

Quais? _____

3.2. Indique quais as competências em TIC que possui.

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4

a) Competências básicas em TIC (utilização essencial de aplicações de escritório eletrónico, realização de pesquisas Web e envio/recepção de email).

b) Competências obtidas através de autoaprendizagem em TIC (aquisição autodidata de competências básicas em TIC, bem como em programas específicos para suportar situações pessoais e profissionais).

c) Competências avançadas em TIC obtidas através de cursos diversos de formação contínua ou formação profissional.

d) Bacharelato, Licenciatura, mestrado ou habilitação superior em informática ou curso afim.

3.3. Se costuma utilizar as novas tecnologias de informação e comunicação como suporte para o desenvolvimento das suas atividades no âmbito da gestão escolar, refira em que situação o faz?

(seleciona todas as opções que se adequem)

- Consultar ou pesquisar informação na Web
- Enviar e receber mensagens de correio eletrónico (Email)
- Conceber e realizar documentos/apresentações eletrónicas (Word e PowerPoint)
- Utilizar plataformas de aprendizagem enquanto professor ou gestor de projeto
- Utilizar Plataformas de contratação pública
- Utilizar Plataformas ou tecnologias web 2.0 (blogs, redes sociais, fóruns, wikis...)
- Outras. Quais? _____

3.4 Para além das atividades inerentes ao processo de ensino e aprendizagem, qual a sua experiência na utilização das TIC para suportar atividades administrativas e similares no âmbito da gestão escolar?

Responda utilizando a escala:

0 – Nunca usei 1 – Fraca 2 – Razoável 3 – Boa 4 – Muito Boa

- Word ou similar na elaboração de ofícios/atas ou documentos similares
- Excel ou similar enquanto instrumento de gestão
- Access ou similar enquanto ferramenta de gestão
- Ferramentas de planeamento e controlo de projetos (Project ou similar)
- PowerPoint ou similar para apresentar divulgar ideias, projetos, processos ou Escola
- Software específico para a gestão (JPM&Abreu; Truncatura; Quinta Sinfonia, etc)

- Programas de edição e tratamento de imagem
- Plataformas de contratação pública ou outro software de uso exclusivo da gestão
(VortalGOV, Gatewit ou antiga Construlink)
- Utilização dos serviços internet (nomeadamente para download e upload de documentos ou ficheiros e serviços dropbox, skydrive ou similar)
- Plataformas de aprendizagem: Moodle, Atutor, e-Front, Dokeos, Sakai ou similar para gerir departamentos, projetos, recursos ou similares.
- Administração ou atualização de páginas baseadas em CMS como Joomla, drupal, mambo, etc

3.5. Realizou formação no âmbito das TIC nos últimos 4 anos?

Não Sim Menos de 4 formações Mais de 4 formações

2. Se utiliza regularmente as TIC, dê-nos a sua opinião relativamente ao seu contributo para um processo de melhoria na gestão escolar.

(utilizando a escala a seguir indicada, responda assinalando com um X a sua opção):

1 - Concordo totalmente 2 – Concordo parcialmente 3 – Indeciso(a)

4 – Discordo parcialmente 5 - Discordo totalmente

0

As TIC, a liderança e a comunicação na organização escolar					
4.1. O recurso às TIC melhora significativamente os índices de motivação e empenho dos alunos e professores, através da disponibilização por parte da gestão de plataformas de aprendizagem Moodle e plataformas de gestão de conteúdos Joomla, etc.	1	2	3	4	5
4.2. Sinto que usar as plataformas de contratação pública melhora o processo de gestão.	1	2	3	4	5
4.3. Uso as plataformas de aprendizagem como o Moodle para interagir com conteúdos, recursos ou materiais e outras informações.	1	2	3	4	5
4.4. Uso as plataformas de aprendizagem como o Moodle para comunicar e interagir com alunos.	1	2	3	4	5
4.5. Uso as plataformas de aprendizagem como o Moodle para comunicar e interagir com os colegas.	1	2	3	4	5
4.6. O uso de plataformas de aprendizagem, como o Moodle, contribui para melhorar os resultados dos alunos.	1	2	3	4	5
4.7. Sinto que o uso das TIC contribui para a melhoria dos resultados da avaliação dos docentes e de toda a comunidade educativa.	1	2	3	4	5
4.8. Considero as TIC fundamentais para a gestão da organização.	1	2	3	4	5
4.9. Com a emergência das TIC, a comunicação, na escola, passou a ser muito mais aberta e plural.	1	2	3	4	5

4.10. Uso o email para a comunicação com a direção, colegas e alunos.	1	2	3	4	5
4.11. As TIC permitiram construir uma gestão com mais eficiência dos seus processos.	1	2	3	4	5
4.12. As TIC permitiram fazer emergir os bons líderes.	1	2	3	4	5
4.13. Com as TIC, temos um ambiente organizacional mais colaborativo.	1	2	3	4	5
4.14. As TIC permitiram grandes melhorias no processo de ensino-aprendizagem.	1	2	3	4	5
4.15. As TIC contribuíram para aumentar o “stress” dos professores.	1	2	3	4	5
4.16. As TIC tornaram o trabalho dos professores mais isolado.	1	2	3	4	5
4.17. As TIC cativam os alunos para o processo de aprendizagem.	1	2	3	4	5
4.18. Para os alunos e para os professores, as TIC aumentaram a eficiência pois gastamos menos recursos para produzir o mesmo ou mais.	1	2	3	4	5
4.19. As TIC facilitaram muito o acesso à informação.	1	2	3	4	5
4.20. As TIC permitiram um canal de comunicação mais rápido na relação entre a Escola e os Pais.	1	2	3	4	5
4.21. As TIC permitiram uma melhor relação entre os professores e os Pais/ Encarregados de Educação.	1	2	3	4	5
4.22. A relação pedagógica melhorou muito com as TIC.	1	2	3	4	5
4.23. Os professores comunicam muito mais entre si, graças às TIC.	1	2	3	4	5
4.24. Com as TIC, aprofundou-se muito a partilha da informação e o ambiente colaborativo entre os professores.	1	2	3	4	5
4.25. O ambiente organizacional e o envolvimento das pessoas no trabalho melhoraram muito com as TIC.	1	2	3	4	5

3. Por favor, indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações relacionadas com a autonomia, influência nas decisões, liderança e participação/ comunicação.

Para cada uma delas, assinale o momento da escala apresentada, que achar exprimir a sua opinião considerando que: CT- Concordo totalmente; CP- Concordo parcialmente; DT- Discordo totalmente; DP - Discordo parcialmente

DT	DP	CP	CT
----	----	----	----

A importância da liderança e da comunicação na organização escolar.

	DT	DP	CP	CT
A ₁ A liderança é inovar, promover mudanças.				
A ₂ A liderança é um processo de trabalho com as pessoas				
A ₃ A liderança é o exercício da autoridade independentemente das pessoas.				
A ₄ O bom líder motiva, coopera e avalia formativamente.				
A ₅ O líder eficaz reúne todos e, em conjunto, definem metas e estratégias para as alcançar.				
A ₆ O líder eficaz motiva e promove a participação de todos nas decisões e no trabalho.				
A ₇ Há uns anos, não se falava de líderes e, no entanto, também havia motivação, cooperação e participação				
A ₈ O ambiente propicia um bom relacionamento entre os docentes, possibilitando que todos expressem os seus pensamentos, incluindo discordâncias ou ideias diferentes dos outros.				
A ₉ A liderança e gestão/direção são indissociáveis e indispensáveis ao sucesso da Escola.				
A ₁₀ A melhoria da qualidade das Escolas depende dos mecanismos e práticas de participação existentes.				
A ₁₁ A gestão é necessária em ambientes estáveis e a liderança em ambientes de constante mudança				
A ₁₂ As funções de gestão/liderança exigem uma atitude pessoal de dedicação e o respeito pela dignidade profissional e pessoal de cada um dos intervenientes no processo educativo.				
A ₁₃ A liderança é um fenómeno relacional e a sua existência decorre da interação contínua e dinâmica de quem desempenha o papel de líder e de todos os intervenientes no processo educativo.				

A importância da comunicação nas organizações

A ₁₄ A comunicação nas organizações é o processo de transmissão dos objetivos, das instruções de trabalho e do processo de avaliação dos produtos e das pessoas.				
A ₁₅ Quanto mais discutidos forem os objetos da comunicação melhor eles serão compreendidos e executados.				
A ₁₆ A comunicação unilateral vertical gera um ambiente de não participação.				
A ₁₇ Uma comunicação multilateral (em gavinha) motiva todos e faz participar as pessoas no processo que está a ser decidido ou executado				
A ₁₈ Numa organização autónoma há muita mais comunicação do que numa organização sem autonomia				
A ₁₉ Isso acontece porque a organização autónoma é responsável pelos seus próprios objetivos, estratégias, ações e resultados e tem de os justificar perante todos os seus membros				

	DT	DP	CP	CT
A ₂₀ Quanto mais comunicação houver, dentro da organização, melhor ambiente se gera entre as pessoas				
A ₂₁ O líder motivador é um líder comunicativo e interativo				
A ₂₂ A escola é uma organização muito mais de interação e de participação de que de ordens e de instruções verticais.				

Terminou o preenchimento deste questionário.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Inês Freitas

Anexo 2

Exmo. Sr. Diretor do Agrupamento

Venho por este meio solicitar a Vossa Excelência autorização para distribuir um inquérito por questionário aos docentes dos vários níveis de ensino desse Agrupamento.

O referido inquérito, por questionário, destina-se a obter informações para um projeto de investigação no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança, e tem como objetivo analisar em que medida as TIC contribuem para a melhoria da eficiência e da eficácia do processo de gestão escolar, designadamente enquanto instrumentos de suporte a processos de comunicação e de liderança do Diretor.

Todas as informações recolhidas neste questionário são estritamente confidenciais e os resultados, tratados estatisticamente, servirão apenas para a execução deste trabalho, tendo somente a investigadora acesso aos mesmos.

O nome da Escola Agrupamento ou a identidade dos docentes não serão divulgados em nenhuma ocasião.

Bragança, 07 de junho de 2012

Pede deferimento

A Mestranda

(Maria Inês Araújo Aires de Freitas)