



Universidade de Brasília
Faculdade de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCIInf)

**TOMADA DE DECISÃO DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE
ENSINO MÉDIO NO DISTRITO FEDERAL E A INTERFACE COM O
LETRAMENTO INFORMACIONAL**

PATRÍCIA RESENDE PEREIRA

BRASÍLIA – DF

2018

PATRÍCIA RESENDE PEREIRA

**TOMADA DE DECISÃO DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS
DE ENSINO MÉDIO NO DISTRITO FEDERAL E A INTERFACE COM O
LETRAMENTO INFORMACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Comunicação da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Kelley Cristine Gonçalves Dias Gasque

BRASÍLIA – DF

2018

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

RP314t Resende Pereira, Patrícia
TOMADA DE DECISÃO DO GESTOR ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS
DE ENSINO MÉDIO NO DISTRITO FEDERAL E A INTERFACE COM O
LETRAMENTO INFORMACIONAL / Patrícia Resende Pereira;
orientador Kelley Cristina Gonçalves Dias Gasque. --
Brasília, 2018.
146 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Ciência da Informação)
-- Universidade de Brasília, 2018.

1. Tomada de decisão. 2. Gestor escolar. 3. Ensino
médio. 4. Letramento informacional. 5. Escola pública. I.
Gonçalves Dias Gasque, Kelley Cristina, orient. II. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “Tomada de decisão do gestor escolar das escolas públicas de ensino médio no Distrito Federal e a interface com o letramento informacional”

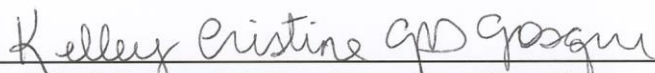
Autor (a): Patrícia Resende Pereira

Área de concentração: Gestão da Informação

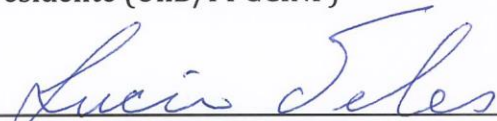
Linha de pesquisa: Comunicação e Mediação da Informação

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

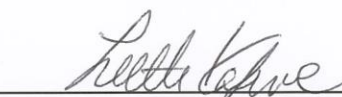
Dissertação aprovada em: 18 de junho de 2018.



Prof^a Dr^a Kelley Cristine Gonçalves Dias Gasque
Presidente (UnB/PPGCINF)



Prof. Dr. Lúcio França Teles
Membro Externo (UnB/FE)



Pro^a Dr^a Ivette Kafure Muñoz
Membro Interno (UnB/PPGCINF)

Prof^a Dr^a Elmira Luzia Melo Soares Simeão
Suplente

*Às amigas Isabel Maria de Carvalho Vieira e
Tatiana Eliza Nogueira, in memoriam.
De onde estiverem, sei que estão felizes por mim.
Para que esta conquista hoje se concretizasse, contei
com o apoio de vocês muito antes.*

AGRADECIMENTOS

Às Margaridas, fonte de amor, cuidado, paciência e encorajamento. Vocês acreditaram em mim quando, às vezes, eu questionava a minha capacidade de vencer. Minha vida está entrelaçada a de vocês para sempre.

Ao meu filho João Miguel, presente de Deus na minha vida e inspiração para me aperfeiçoar e trabalhar acreditando que é possível um mundo melhor para todos/as.

Ao amigo distante e sempre presente: muito obrigada por transformar, como num passe de mágica, os momentos difíceis. Tudo pode mudar, mas lembrarei sempre do seu apoio, especialmente neste período.

Aos amigos/as que a vida me presenteou e nos tornam uma família. Seria impossível nomear, tantas pessoas que se fazem presentes nessa trajetória, deixando um pouquinho de si, de sentimento, força, compromisso. Gratidão. Vocês me fazem acreditar que podemos sempre fazer melhor.

À Andréa Carla Marques, Cíntia de Souza Alves e Jane Beatriz Vilarinho, grandes incentivadoras e companheiras de aventuras acadêmicas.

Minha gratidão à orientadora Kelley Cristine Gasque. Mais que oferecer um competente acompanhamento profissional, revelou-se grande parceira. Sua paciência e apoio, me encorajando a vencer desafios intelectuais e pessoais, foram determinantes para que eu pudesse me superar e concluir a dissertação.

Aos professores membros da minha banca, Dra. Ivette Kafure Muñoz e Dr. Lúcio França Teles, por seus comentários e indicações de leitura, que muito colaboraram para a versão final da pesquisa.

Aos demais professores e colegas da Faculdade Ciência da Informação. Minhas ideias e crenças foram, em tempos variados, desafiados, alterados e confirmados por meio da interação em nossas aulas. Essa dinâmica desempenhou papel vital em minha preparação para que eu tivesse sucesso no meu estudo.

Nomeando a Secretária Vívian Miatelo, agradeço a todos servidores da Faculdade Ciência da Informação, pela presteza, atenção e cordialidade.

À Secretaria de Educação do Distrito Federal pelo apoio na concessão de afastamento para estudos aos seus servidores da carreira de Magistério.

A todos educadores envolvidos nos processos de melhoria do ensino público, que lutam e acreditam que a educação é agente de mudança e transformação.

Finalmente, agradeço a Deus pela capacidade e perseverança de completar esta jornada. Eu aprendi muito sobre mim durante esse processo. Eu comecei esta experiência de aprendizado como resultado de muita oração e terminei com o conhecimento de que "Esta é a vitória que vence o mundo: a nossa fé" (1 João 5:4).

“Todo amanhã se cria num
ontem, através de um hoje. De modo
que o nosso futuro baseia-se no
passado e se corporifica no presente.
Temos de saber o que fomos e o que
somos, para saber o que seremos”.

Paulo Freire.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto a análise do comportamento de busca e do uso da informação para a tomada de decisão do gestor escolar quanto aos padrões de letramento informacional em escolas de Ensino Médio do Distrito Federal que compõem a rede pública de ensino. Propõe verificar a importância do domínio no uso da informação para a tomada de decisões no cotidiano escolar. Investiga a relação entre o processo de tomada de decisão e a interface com os padrões de competência em letramento informacional, procurando identificar as opiniões, dificuldades e comportamento do gestor quanto aos procedimentos de busca e uso da informação, e da percepção dos diretores sobre a própria gestão escolar. Para alcançar os objetivos propostos, analisou documentos oficiais, dados de entrevistas e questionários, e fez-se uso de abordagens quantitativas e qualitativas na coleta e análise dos dados, que permitiram verificar alguns dos principais indicadores de letramento informacional relacionados ao processo de tomada de decisão dos gestores entrevistados. Observou-se, pela pesquisa, que o domínio na busca e uso da informação vincula-se à construção do conhecimento e processo decisório, assim como permitiu concluir que os gestores consideram a informação como um suporte fundamental para o trabalho. Entretanto, constatou-se que o letramento informacional ainda não representa uma prática cotidiana. Carece, portanto, de aprofundamento e de propostas concretas específicas de letramento informacional a serem implementadas; tanto no sentido investigativo, para compreender melhor o processo decisório dos gestores, quanto da criação de uma política clara no que diz respeito aos processos de capacitação daqueles que atuam na gestão escolar.

Palavras-Chave: Tomada de decisão. Gestão Escolar. Ensino médio. Letramento Informacional. Escola Pública.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the behavior of school managers related to the patterns of information literacy in high schools of the Federal District, which are part of the public school system. It proposes to verify the importance of the expertise in the use of the information for work planning and decision-making in school daily issues. It investigates the relationship between the decision-making process and its interface with the information literacy competency standards, seeking to identify the managers' opinions, difficulties and behavior regarding information search and use procedures, and the principals' perception of their own school management. Based on official documents, interviews and questionnaires, quantitative and qualitative approaches were used to collect and analyze the data, which allowed us to verify some of the main information literacy indicators related to the decision-making process of the interviewed managers. It was observed that the domain in the search and use of information is linked to the construction of knowledge and decision making, and also that managers consider information as a fundamental support for the work. However, it was noticed that information literacy still does not represent a daily practice. It lacks, therefore, depth and concrete proposals of informational literacy to be implemented in both, the investigative sense, in order to improve the understanding of managers' decision-making process, and in the policy one, creating a clear policy regarding the qualification processes of those who work in school management.

Keywords: Decision making. School management. High school. Information literacy. Public School.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização do Sistema Público de Ensino do DF.	22
Figura 2 - Ensino médio / Ideb e metas por unidade da federação – rede estadual - 2015.....	24
Figura 3 - Esquema do fluxo de informações dos gestores para tomada de decisão.....	37
Figura 4 - Ciclo do Conhecimento – Karl Wiig.....	39
Figura 5 – Modelo processual de administração da informação.....	40
Figura 6 – Quatro modelos de tomada de decisões.....	43
Figura 7 - Mapa conceitual de Letramento Informacional.....	51
Figura 8 – Modelo de Processo de 6 fases (Big6).....	53
Figura 9 - Versão atualizada do modelo sete pilares.....	56
Figura 10 - Modelo do Processo de Busca de Informação – Kuhlthau.	57
Figura 11 - Desenho da pesquisa.	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos gestores de ensino médio	78
Gráfico 2 – Tempo de experiência em gestão escolar	78
Gráfico 3 – Fatores de motivação para o trabalho na escola.	79
Gráfico 4 – Principais dificuldades para a tomada de decisões.	82
Gráfico 5 – Principais formas de arquivamento de informações.	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Autores da área.....	49
Quadro 2 – Escala SAEB.....	64
Quadro 3 - Resultado do IDEB - escolas do DF	65
Quadro 4 – Objetivos e finalidades dos instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo.	70
Quadro 5 – Renda Domiciliar e per capita por grupos de Regiões Administrativas - DF – 2015.	76
Quadro 6 – Escolas de ensino médio do DF para entrevistas	77
Quadro 7 – Perfil dos Participantes da Pesquisa (síntese).....	80
Quadro 8 – Uso de recursos informacionais para tomada de decisões.....	81
Quadro 9 – Frequência de participação em eventos.....	83
Quadro 10 - Síntese: sobre as formas de busca e uso da informação	84
Quadro 11 – sobre compreensão e análise da informação.	86
Quadro 12 – Decisões mais frequentes.	87
Quadro 13 – Tomada de decisão.	88
Quadro 14 - Processo de tomada de decisão (síntese).....	89
Quadro 15 – características das unidades escolares e gestores entrevistados (síntese).	90
Quadro 16 – Padrões de letramento informacional e abordagens sobre tomada de decisão.....	102
Quadro 16 – Padrões de letramento informacional e abordagens sobre tomada de decisão (continuação)	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AASL	American Association of School Librarians
ABCDM	Arquivologia, Biblioteconomia, Ciência da Informação, Documentação e Museologia
ALA	American Library Association
ACRL	Association of College and Research Libraries
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BRAPCI	Base de Dados em Ciência da Informação
CEM	Centro de Ensino Médio
CODEPLAN	Companhia de Planejamento do Distrito Federal
DCNEM	Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Médio
DF	Distrito Federal
EAPE	Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IDEB	Índice de desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IE	Instituição Escolar
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LI	Letramento Informacional
LISTA	Library, Information Science & Technology Abstracts
MEC	Ministério da Educação
NDLTD	Networked Digital Library of Theses and Dissertations

OCLC	Online Computer Library Center, Inc.
ONU	Organização das Nações Unidas
PPP	Projeto Político- Pedagógico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SEEDF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SCONUL	Society of College, National and University Libraries
SUPLAV	Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação
UE	Unidade Escolar
UEEM	Unidades Escolares de Ensino Médio
UnB	Universidade de Brasília
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	17
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	CONTEXTO DA PESQUISA.....	21
2	REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1	EDUCAÇÃO E APRENDIZAGEM PARA TODA A VIDA	27
2.2	GESTÃO ESCOLAR	31
2.3	PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	37
2.4	LETRAMENTO INFORMACIONAL.....	47
2.5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	59
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	62
3.1	ABORDAGEM DE PESQUISA	62
3.2	INSTRUMENTOS DA PESQUISA.....	66
3.2.1	<i>Questionário</i>	67
3.2.2	<i>Entrevista</i>	68
3.2.3	<i>Objetivos e finalidades dos instrumentos da pesquisa</i>	69
3.3	PLANEJAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E POPULAÇÃO-ALVO	72
3.4	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	73
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	74
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	75
4.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS	77
4.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS	89
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	95
5.1	SOBRE O PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS GESTORES	95
5.2	PROCEDIMENTOS DE BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO	96
5.3	AVALIAÇÃO E COMPREENSÃO DE INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÃO CONSIDERANDO OS PADRÕES DE LETRAMENTO INFORMACIONAL – COMPORTAMENTO E ÉTICA	98
5.4	USO DA INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÕES CONSIDERANDO OS PADRÕES DE LETRAMENTO INFORMACIONAL	99
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS A GESTORES ESCOLARES.....	127
	APÊNDICE D – SÚMULA DAS ENTREVISTAS COM GESTORES	128
	ANEXO A – ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO – DISTRITO FEDERAL/2017	141

1 INTRODUÇÃO

*Ser informado é ser livre.
Norbert Wiener*

Esta pesquisa tem por objetivo analisar, sob a perspectiva do letramento informacional¹, o aprimoramento do gestor educacional. Visa contribuir para a reflexão acerca da importância do domínio no uso da informação para a execução do Projeto Político-Pedagógico² e tomada de decisões no cotidiano escolar. Discute-se ainda sobre a relevância do papel do gestor como sujeito ativo para o crescimento da escola em que atua. A abordagem de temas educacionais é um aspecto importante na Ciência da Informação, em especial, para dar sentido à informação e torná-la aplicável no cotidiano. Le Coadic (1994) ressalta que a Ciência da Informação trata de problemas que ultrapassam os limites das disciplinas que tradicionalmente fazem parte deste campo e recebe contribuições de diversas áreas de conhecimento criando assim, a interdisciplinaridade.

De acordo com Dowbor (2013), o conhecimento assume novas perspectivas na sociedade atual, exigindo interação muito maior entre a escola e o espaço social. As novas tecnologias que surgem propiciam a conectividade, e seguramente podem constituir uma ponte e favorecer a integração.

O tema é relevante e adquire cada vez maior centralidade nas discussões. Tanto é assim que o governo federal apresentou no mês de abril de 2017 a Base Nacional Comum Curricular (BNCC)³, que é um documento normativo, uma política do Estado brasileiro para a educação. O documento estabelece os direitos, os conhecimentos, as competências e os objetivos de aprendizagem para todas as crianças e adolescentes brasileiros desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, tornando-se referência obrigatória para a elaboração dos currículos.

¹ De acordo com a American Library Association (2000), o letramento informacional representa a base para a aprendizagem por toda a vida, sendo comum a todas disciplinas, todos ambientes de aprendizagem e todos níveis de ensino.

² De acordo com Vasconcellos (2005), o Projeto Político-Pedagógico “é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição nesse processo de integração”.

³ Cf. em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/a-base>.

Esta nova Base inclui o letramento informacional no escopo das disciplinas obrigatórias, ao definir que, ao longo da educação básica, os estudantes devem desenvolver dez competências gerais, tanto cognitivas quanto socioemocionais, que compreendem o exercício da curiosidade intelectual, o uso das tecnologias digitais de comunicação e a valorização da diversidade dos indivíduos. Destaca-se uma dessas competências em particular, não somente por avaliar sua pertinência com o presente estudo, mas por destacar as vantagens ao propor que o estudante deve “utilizar tecnologias digitais de comunicação e informação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas do cotidiano (incluindo as escolares) ao se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos e resolver problemas” (BRASIL. MEC, 2017, p. 17-20).

Em um contexto de alta competitividade, as informações e o conhecimento são recursos estratégicos para qualquer organização. Vive-se na sociedade da aprendizagem, na qual informação e conhecimento se multiplicam de maneira exponencial, gerando uma demanda crescente e contínua de se aprender sobre os mais variados assuntos (GASQUE e TESCAROLO, 2004). Nessa perspectiva, a escola passa a ocupar posição central, por sua natureza intrínseca de formação dos indivíduos. Considera-se que a atuação do gestor escolar é determinante ao conduzir as ações necessárias para que se realize um percurso de sucesso. Pazeto (2008) destaca que o gestor deve manter uma postura de constante aperfeiçoamento das atividades que coordena. Deve ter visão de futuro, ser empreendedor e exercer a liderança participativa.

Nesse cenário, propõe-se investigar como os estudos em letramento informacional podem auxiliar o trabalho do gestor escolar nas instituições de ensino médio do DF. Pretende-se que essa pesquisa possa contribuir para a Ciência da Informação, considerando a visão sociocomportamental de Ingwersen (1992). O trabalho deste autor destaca a importância de se evidenciar o uso e a transformação da informação em conhecimento, bem como o estudo da intencionalidade por trás desse processo. O conceito implica que um motivo importante para se obter conhecimento é realizar alguma ação ou atividade, não exclusivamente para resolver problemas, mas também para se alcançar metas ou realizar interesses pessoais e culturais.

1.1 Questão de Pesquisa

Como os estudos em letramento informacional podem contribuir para o processo de tomada de decisão do gestor escolar?

1.2 Objetivos

Vive-se numa sociedade globalizada e numa economia centrada no conhecimento. Num mundo que se torna mais complexo e competitivo a cada dia, a educação torna-se o diferencial estratégico que permite o desenvolvimento e progresso das nações.

Identifica-se assim, grande empenho para se compreender a relação escola-comunidade e perceber como o que acontece dentro da instituição escolar pode interferir positivamente na formação e na qualificação dos indivíduos, e permitir uma atuação ativa na realidade social (LÜCK, 2000).

Considerando a relevância da informação para o gestor educacional obter eficiência em suas atividades, define-se como objeto de pesquisa o comportamento de busca e uso da informação para tomada de decisão do gestor escolar observando os padrões de letramento informacional. As análises foram realizadas nas escolas de Ensino Médio do Distrito Federal que compõem a rede pública, em consonância com os objetivos geral e específicos, detalhados a seguir.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os procedimentos de busca e uso da informação para tomada de decisão do gestor escolar e a interface com os padrões de letramento informacional.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil demográfico do gestor escolar das escolas de ensino médio do Distrito Federal.
- Identificar as categorias de tomada de decisão e os procedimentos de busca e uso da informação.
- Comparar os procedimentos de busca e uso da informação para tomada de decisão, considerando os padrões de letramento informacional.

- Investigar a relação entre o processo de tomada de decisão e sua interface com os padrões de letramento informacional.

1.3 Justificativa

O desenvolvimento tecnológico, especialmente na sociedade pós-industrial⁴, trouxe novos desafios para os profissionais das bibliotecas, dos arquivos, dos serviços de informação, se estendendo também a outras áreas. A informação torna-se um capital valioso e imprescindível para a sobrevivência na era da globalização. Moresi (2000, p.14) ressalta que a informação deixou de ser apenas uma ferramenta para se transformar no recurso-chave de diferencial competitivo. A socialização dos conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades individuais ocupam um espaço cada vez mais significativo para as organizações. Processos coletivos favorecem a transmissão dos conhecimentos individuais, criando diferenciais competitivos e únicos.

Assim, esta pesquisa parte de uma questão de ordem prática, pois o excesso de informações, aliado a sobrecarga de trabalho do gestor educacional impactam a qualidade do ensino. Com efeito, o gestor é o principal responsável pela instituição de ensino. Lück (2008) enfatiza que dele se espera uma visão de conjunto, espírito de liderança e capacidade para articular e integrar os setores, alcançando melhores resultados para a instituição. A literatura na Ciência da Informação e na Administração, especificamente na Gestão, aborda o desafio crescente de tomar decisões fundadas em informações de qualidade, em ambientes cada vez mais competitivos, num tempo cada vez mais escasso.

Sob esta perspectiva, Kuhlthau (1987) destaca que a agenda de competências para os profissionais que trabalham com a informação é de importância crescente e uma combinação de habilidades técnicas e de letramento informacional são cada vez mais requisitadas. Aprender a questionar, examinar alternativas para interpretar e realizar inferências, buscar outras fontes de dados, permite às pessoas lidar com uma variedade contínua e crescente de informações, o

⁴ De acordo com Lucci (2008), a sociedade pós-industrial nasceu com a Segunda Guerra Mundial. Caracteriza-se pelo crescimento do setor de serviços, em oposição ao manufaturado e pelo aumento do uso da tecnologia de informação. Ou seja, com a mudança da base econômica, conhecimento e criatividade tornam-se as matérias vitais e provocam mudanças profundas na cultura, política e economia.

que representa um desafio extra, mas são habilidades imprescindíveis para se destacar em um mundo cada vez mais complexo.

Essas frequentes mudanças da época atual repercutem vigorosamente sobre a área da gestão escolar, uma vez que são lideradas pela constante evolução dos recursos tecnológicos e pela necessidade de adaptação dos usuários às novas tecnologias (RIBEIRO, 2013). A capacidade de lidar com a informação de forma eficiente e eficaz é essencial para sobressair-se numa sociedade que valoriza cada vez mais o conhecimento e a competência para tomar as melhores decisões em um tempo exíguo e sob condições adversas.

Entretanto, para que o indivíduo se aproprie do conhecimento de forma ativa e consciente, tenha a liberdade de decisão; que possa contribuir de forma ética para o próprio bem-estar e da sociedade em que vive, é preciso desenvolver um constante e progressivo processo de aprendizado (GASQUE, TESCAROLO, 2004). Esta é uma demanda crescente e contínua, que define a chamada “sociedade da aprendizagem”. Pozo (2002, p. 33) observa que ocorre uma multiplicação dos contextos de aprendizagem e de suas finalidades. Para ele, há uma exposição exacerbada e cria-se uma situação que exige aprender muito e sobre assuntos diversos. A diversidade de necessidades de aprendizagem é incompatível com a visão simplista de que uma única teoria ou modelo sejam suficientes para que todos aprendam.

Gasque e Cunha (2012, *passim*) sugerem a proposta de trabalho com projetos como instrumento de aprendizagem, na qual o conhecimento é construído de forma contextualizada, gradativa, por meio da experimentação, na busca por respostas e soluções que valorizem a diversidade. Essa abordagem possibilita associar os conhecimentos a serem apreendidos com os procedimentos necessários para a busca e uso da informação (Op. Cit.). Sob essa perspectiva, Gasque e Cunha (2012) ressaltam que o pensar reflexivo ganha cada vez mais espaço na interação entre o sujeito e o mundo, na mediação entre o conhecimento e a estruturação da aprendizagem significativa, pois pensar é a base desse processo. Trata-se de uma estratégia cognitiva com vistas a novas descobertas e à solução de problemas de forma reflexiva e ética, ancorada no método científico.

Esse diálogo com o pensamento reflexivo traz um novo modelo de aprendizado, que utiliza o pensamento crítico e um conjunto integrado de habilidades, conhecimentos e valores ligados à busca e ao uso da informação na

resolução de problemas. É relevante para estudantes, trabalhadores e cidadãos. O letramento informacional relaciona-se à capacidade de buscar e usar a informação eficazmente. De acordo com Gasque (2010, p.86), “sua essência consiste no engajamento do sujeito neste processo de aprendizagem a fim de desenvolver competências e habilidades necessárias à busca e ao uso de informação de modo eficiente e eficaz”. Assim, permite que os indivíduos aprendam, trabalhem e participem de forma mais ativa e crítica do ambiente que vivem.

Em última instância, o trabalho de um gestor é também um trabalho intensivo em informação. Considerando os objetivos do Letramento Informacional - LI, os gestores devem desenvolver a capacidade de liderança e atuar no sentido de facilitar o acesso à informação, identificar e manusear fontes de informação de forma efetiva e eficaz (GASQUE, 2010). Outro propósito dos gestores é otimizar o uso dos recursos de informação e de conhecimento como suporte ao processo de decisão e definir estratégias de ação necessárias às atividades escolares, tendo em vista o posicionamento estratégico dentro da instituição de ensino.

Referenda-se, portanto, que o letramento informacional, ao trazer experiências reais de uso da informação, seja para a sala de aula ou para o ambiente de trabalho, possibilita a reflexão crítica sobre o processo de aprendizagem, e cria oportunidades para promover a conscientização sobre o que e como se aprende, sobre como agir de forma ética e responsável, além de possibilitar a melhor tomada de decisão.

Outra motivação para a pesquisa consiste na suposição de que a interdisciplinaridade é enriquecedora. O manuseio de concepções e teorias que pertencem a outras áreas, como a gestão estratégica e o desenvolvimento das competências em letramento informacional, podem ser utilizadas no campo educacional, e difundir uma nova configuração no processo de gestão das escolas.

A proposta dessa investigação é contribuir com os estudos no campo da Ciência da Informação, especificamente na abordagem sobre a gestão do conhecimento com vistas ao processo de tomada de decisão e a interconexão com o letramento informacional. A adoção dessa estratégia do LI reforça a importância de possível contribuição em um momento que se observa crescentes demandas para a escola, pois pode proporcionar maior clareza para a equipe gestora e comunidade escolar, e colaborar para o alcance de melhores resultados educacionais.

Para fundamentar esse estudo, realizou-se consulta sobre o tema nas seguintes bases de dados: Arquivologia, Biblioteconomia, Ciência da Informação, Documentação e Museologia (ABCDM)⁵, Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT)⁶, Networked Digital Library of Theses and Dissertations (NDLTD), Proquest⁷, Online Computer Library Center, Inc. (OCLC)⁸, Library Information Science & Technology Abstracts (LISTA)⁹, ERIC¹⁰, Repositório UnB¹¹ e Google Acadêmico, pelos descritores “letramento informacional”, “gestão escolar” e “processo de tomada de decisão” nos idiomas português, inglês e espanhol.

Foram encontrados estudos que relacionam a contribuição da *information literacy* para os gestores de empresas como nos estudos de Ottonicar (2016), Santos (2014), Yafushi (2015) entre outros. Ou ainda a importância da atuação dos gestores escolares para a implementação do LI no ensino superior ou para implementação em bibliotecas escolares, como se verifica nas investigações de Alves (2016), Blakeney (2014), Botha (2013), Hiroshi (2013). Todavia, verificou-se uma lacuna quanto a pesquisas diretamente relacionadas à contribuição do letramento informacional no processo de gestão escolar no Brasil. Localizou-se apenas um estudo, de Almeida (2015), que trata do uso da informação educacional na perspectiva de gestores de escolas de anos iniciais. Essa constatação reiterou o interesse em prosseguir com a investigação sobre o tema, na perspectiva de contribuir para a melhoria do processo de gestão nas escolas.

1.4 Contexto da Pesquisa

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica, o Ensino Médio constitui a etapa final da educação básica. Estrutura-se em três anos e tem como finalidade a consolidação dos conhecimentos adquiridos no Ensino

⁵ Essa base de dados contempla os artigos publicados em periódicos científicos do Brasil e Portugal.

⁶ A BDTD é uma iniciativa do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) com o objetivo de integrar os sistemas de informação de teses e dissertações existentes no país.

⁷ A Proquest é uma plataforma com base de dados contendo artigos de periódicos, dissertações, teses e outros.

⁸ *Online Computer Library Center, Inc.*, também conhecida como OCLC, é uma organização sem fins lucrativos considerada a maior cooperativa de bibliotecas, museus e arquivos do mundo.

⁹ LISTA é a base de dados bibliográfica mais antiga no campo da ciência da informação.

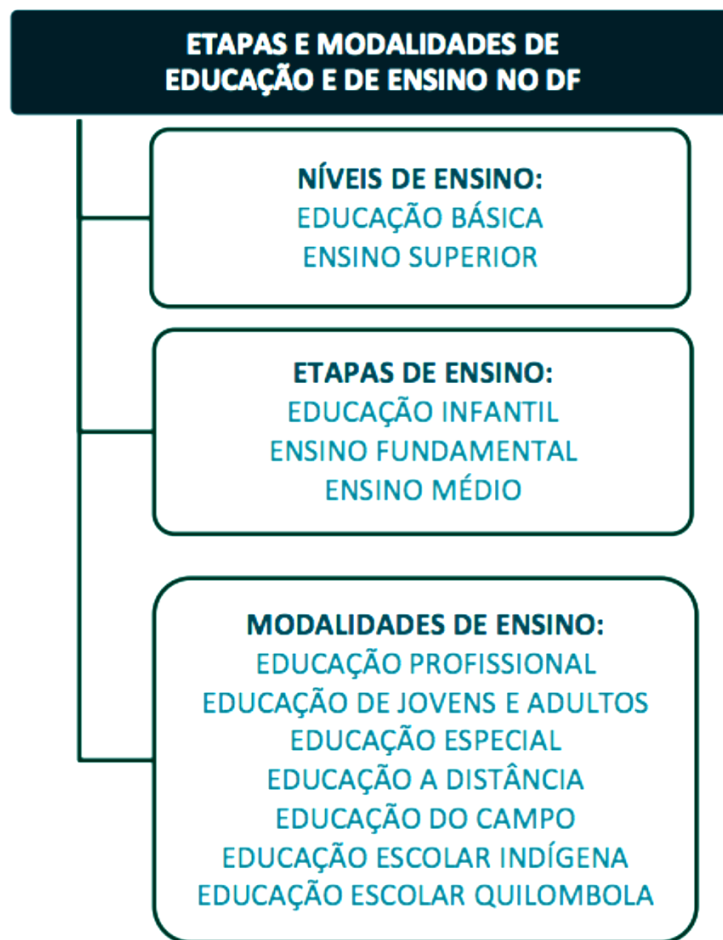
¹⁰ ERIC: base de dados bibliográfica da área de Educação, desenvolvida pelo Instituto de Ciência da Educação (IES) do Departamento de Educação dos Estados Unidos.

¹¹ O Repositório Institucional da UnB é coordenado pela Biblioteca Central e realiza a gestão e disseminação da produção científica e acadêmica da Universidade de Brasília.

Fundamental, a continuidade da aprendizagem, e o aprimoramento do educando, incluindo a formação ética e a preparação básica para o trabalho e a cidadania.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB - nº 9.394/96¹² preconiza a obrigatoriedade e gratuidade da educação até o segmento do Ensino Médio. O Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei Federal nº 10.172/01¹³ garante o acesso a este nível de ensino a todos aqueles que concluíram o Ensino Fundamental na idade regular. No Distrito Federal, o Sistema Público de Ensino é de responsabilidade da Secretaria de Estado de Educação. A Figura 1 apresenta como está organizado o Sistema Público de Ensino do DF.

Figura 1 – Organização do Sistema Público de Ensino do DF.



Fonte: Relatório de Gestão SEDF 2015-2016, p. 9.

¹² Cf. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm.

¹³ Cf. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm.

O Distrito Federal conta com oitenta e nove unidades escolares públicas de ensino médio (UEEM), que conforme dados da Secretaria de Estado de Educação (SEEDF)¹⁴, atendem mais de 82 mil estudantes nos três turnos de funcionamento, distribuídos nas catorze regiões administrativas do DF.

Um dos desafios encontrados no segmento de ensino é o alto índice de abandono e reprovação. Embora nas duas últimas décadas, os indicadores tanto de acesso quanto de permanência dos estudantes na escola tenham melhorado, Volpi et al. alertam que os adolescentes de 15 a 17 anos constituem atualmente o grupo mais atingido pela exclusão: mais de 1,7 milhão deles estão fora da escola. De acordo com a pesquisa do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF)¹⁵, as causas são variadas. No contexto socioeconômico, inclui o trabalho precoce, a gravidez na adolescência, a violência familiar e no entorno do colégio. Outras estão relacionadas à organização da escola, como a infraestrutura precária, a falta de interesse, as condições de trabalho dos professores, os conteúdos da aprendizagem distanciados da realidade dos discentes; problemas de relacionamento entre estudantes, professores e a gestão da escola e a violência do cotidiano escolar. Assim, universalizar o ensino médio com qualidade permanece um dos principais desafios no campo das políticas educacionais.

Desde 1990, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) acompanha e avalia o sistema educacional no país via Sistema Nacional da Educação Básica (Saeb). Outros mecanismos de avaliação também são empregados, como o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja)¹⁶. Complementando o processo, conforme destaca Almeida (2015), o uso de indicadores como taxas de escolarização, rendimento escolar e conclusão de estudos é relevante para a gestão educacional, situação em que as instituições de ensino elaboram estratégias para o planejamento e administração escolar considerando estas informações, uma vez que os indicadores possuem parâmetros quantitativos e qualitativos que permitem avaliar se os objetivos educacionais estão sendo alcançados ou se há necessidade de intervenção.

¹⁴ Cf. <http://www.se.df.gov.br/component/content/article/264.html>.

¹⁵ Cf. https://www.unicef.org/brazil/pt/10desafios_ensino_medio.pdf.

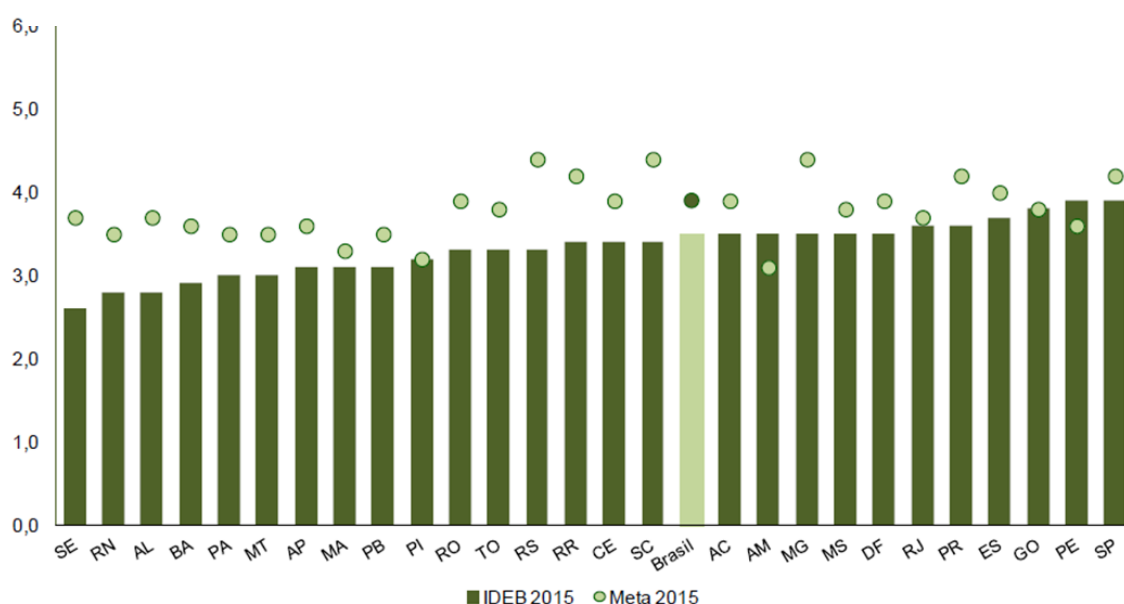
¹⁶ Cf. <http://portal.inep.gov.br/conheca-o-inep>.

Criado em 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) é o mais conhecido indicador de qualidade da educação básica no país, além de ser empregado na definição de metas para a melhoria do ensino. Para tanto, é calculado considerando dois aspectos: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho dos estudantes nos exames aplicados regularmente pelo Inep.¹⁷

De acordo com os dados do Saeb¹⁸, em 2015, o Distrito Federal não alcançou nenhuma das metas estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) para o desempenho no Ideb. Em cada etapa do ensino, a avaliação é dividida em 10 níveis. Quanto maior o nível, melhor a proficiência do estudante naquela disciplina e maior o número de pontos que ele alcança. No caso específico do ensino médio, o indicador ficou em 3,5 e a meta eram 4 pontos, de uma escala que vai de zero a dez.

Conforme mostra a Figura 2, consultada no Resumo Técnico – Resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica 2005-2015,¹⁹ embora o desempenho tenha aumentado em comparação a anos anteriores, esse

Figura 2 - Ensino médio / Ideb e metas por unidade da federação – rede estadual - 2015



Fonte: MEC / Inep.

¹⁷ Cf. <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-educacao-basica/programas-e-acoes?id=180>.

¹⁸ Cf. <http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/saeb>.

¹⁹ Cf. http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/planilhas_para_download/2015/resumo_tecnico_ideb_2005-2015.pdf.

comportamento não garantiu o cumprimento da meta de 2015 para o estrato. Em cinco estados da federação foi registrada a queda no Ideb em relação ano de 2013.

Esses resultados apontam para a necessidade de estratégias metodológicas que favoreçam a efetividade do processo ensino-aprendizagem, da prática docente e das relações entre professores e estudantes, com vistas a melhorar o processo educacional e a qualidade do ensino, e conseqüentemente, no aumento dos indicadores que aferem os resultados.

Diante desse contexto, devido à importância que o Ideb assume como indicador da qualidade da instituição escolar, essa pesquisa definiu como um dos critérios para realização das entrevistas, unidades de ensino em locais onde estes índices se apresentam distintos uns dos outros.

No Distrito Federal, o Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino, aprovado pela Portaria nº 15, publicado no DODF nº 41 em 2015²⁰, regulamenta o desenvolvimento do trabalho pedagógico e administrativo realizado pelas unidades escolares da Secretaria de Estado de Educação do DF (SEEDF). No documento constam orientações para os gestores das Unidades de Ensino (UE) e, também, diretrizes e normas pedagógicas para professores e estudantes. O Regimento assegura a participação dos integrantes da comunidade escolar²¹ no processo educativo.

O documento normatiza que a equipe gestora é composta pelos cargos de Diretor e Vice-Diretor, Supervisores e Chefe de Secretaria, conforme a modulação de cada unidade escolar. Estabelece as atribuições dos gestores, como: elaborar, acompanhar e avaliar de forma contínua e coletiva o Projeto Político - Pedagógico - PPP da unidade escolar, garantir e fazer cumprir os dias letivos e a carga horária, conforme a legislação vigente, garantir o acesso e a permanência do estudante na UE de acordo com as normas estabelecidas pela SEEDF, garantir a transparência e regularidade na prestação de contas, entre outras. No regimento constam ainda as responsabilidades assumidas ao assinarem o termo de compromisso no ato da

²⁰ Cf. <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2015/02_Fevereiro/DODF%20N%C2%BA%2041%20de%2027-02-2015/Se%C3%A7%C3%A3o01-%20041.pdf>

²¹ Baseado em Gadotti (2014), a comunidade escolar compreende os professores e demais profissionais que atuam na escola, os estudantes matriculados que frequentam as aulas regularmente e os pais e/ou responsáveis pelos estudantes, que podem e devem participar da gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas.

posse, e as competências da gestão democrática nos aspectos administrativo, pedagógico e financeiro.

O artigo 10 destaca que a escolha do Diretor e Vice-Diretor é realizada mediante eleição, de acordo com a legislação vigente. Para concorrer a um dos cargos, exige-se que os candidatos sejam servidores ativos das carreiras Magistério Público ou Assistência à Educação do DF e comprovem ter experiência no sistema de educação pública do DF, como servidor ativo há, no mínimo, três anos²².

Estudos de Gadotti (2014), Lück (2000) e Paro (2016) demonstram as exigências crescentes quanto ao desempenho dos gestores, que são avaliados pelo trabalho escolar que desenvolvem e de quem se espera uma prática educativa democrática, participativa e compromissada com a transformação social. Essas características exigem habilidades e competências cada vez maiores do gestor escolar. Mais que isso, Gracindo (2012) ressalta a necessidade de postura democrática do gestor – quando associa o poder público, a escola e a comunidade local para, juntos, garantirem qualidade ao processo educativo. É o gestor quem mobiliza as pessoas e promove as ações de um projeto coletivo, quem articula para a construção de normas colaborativas e de uma educação de qualidade, contribuindo para a função social da escola.

²² Cf. http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/dez16/ges_dem_resolucao_1_23set6.pdf.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O grande desafio da educação é o de mobilizar as suas forças para reconstruir uma convergência entre o potencial tecnológico e os interesses humanos.

Ladislau Dowbor

A revisão de literatura visa buscar bases teóricas que fundamentem o tema sugerido na questão de pesquisa e objetivos do estudo. Para Creswell (2010), a revisão cumpre várias finalidades. Por exemplo, permite o aprofundamento do tópico de pesquisa, propicia novos horizontes de estudo e possibilita comparar resultados encontrados com outros. Além disso, permite diálogo constante com a literatura e solidifica o campo de pesquisa do estudo em questão.

Desta forma, com o objetivo de auxiliar na compreensão do problema de pesquisa a partir das contribuições da literatura, na primeira parte deste capítulo são apresentados conceitos e discussões a respeito dos eixos que norteiam o estudo: a educação e aprendizagem ao longo da vida, a gestão escolar, o processo de tomada de decisão e o letramento informacional. Ao final, o referencial teórico aborda os principais conceitos e autores adotados na investigação.

2.1 Educação e aprendizagem para toda a vida

A educação é a via que possibilita o desenvolvimento e a riqueza. A ciência e a informação assumem posição central na sociedade, e a escola é instituição fundamental na formação das pessoas para que se tornem sujeitos autônomos e atuantes.

Fruto de reflexões do trabalho sobre as tendências da educação para as próximas décadas e os desafios para o futuro, em 1996, a UNESCO publicou um documento conhecido como Relatório Jacques Delors²³. O relatório descreve as aprendizagens que viabilizam o conhecimento e, por conseguinte, a participação democrática. Apresenta uma proposta direcionada para os quatro tipos fundamentais de educação, desenvolvidas ao longo da vida: o aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser - os quatro pilares que

²³ DELORS, Jacques et al. *Educação: um tesouro a descobrir*—Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Séc. XXI. 1996.

constituem as bases da educação. O documento propõe ainda uma “sociedade educativa baseada na aquisição, atualização e utilização dos conhecimentos, ou seja, as três funções relevantes do processo educativo” (DELORS ,1996).

Nesse sentido, ainda de acordo com o documento, deve-se atentar para a necessidade de evoluir para uma sociedade educativa, tendo em vista que a educação é a chave de acesso ao século XXI. É preciso desenvolver novas habilidades, pois as informações estão disponíveis em quantidade cada vez maior, seja em bibliotecas, organizações empresariais ou locais comunitários, embora muitas vezes em qualidade incerta, o que representa novos desafios para os indivíduos. De acordo com a *Association of College and Research Libraries* (ACRL), além de dominar as habilidades em tecnologia para acessar as informações, estas requerem a verificação quanto à autenticidade, validade e confiabilidade, pois se apresentam sem filtros e em formatos variados de mídia e internet. Em vista disso, observa-se que a abundância de informações por si só não forma cidadãos mais informados. É necessário desenvolver um conjunto de habilidades para utilizá-las de forma eficiente e eficaz.

O Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Básica, elaborou o documento *Parâmetros Curriculares Nacionais*, mais conhecido como PCN (MEC, 1999). Trata-se de uma coleção de documentos referenciais para as instituições de ensino de todo o país e objetiva nortear o trabalho pedagógico e assegurar a qualidade do ensino, além de possibilitar aos estudantes a integração à sociedade contemporânea. De acordo com o documento, o desenvolvimento de competências e habilidades comuns é uma garantia de democratização, por diminuir as desigualdades, na perspectiva do exercício da cidadania e das atividades profissionais. Reitera-se a relevância das competências, que de acordo com o documento (MEC, 2000, p. 11 e 12) permitem:

A capacidade de abstração, do desenvolvimento do pensamento sistêmico, ao contrário da compreensão parcial e fragmentada dos fenômenos, da criatividade, da curiosidade, da capacidade de pensar múltiplas alternativas para a solução de um problema, ou seja, do desenvolvimento do pensamento divergente, da capacidade de trabalhar em equipe, da disposição para procurar e aceitar críticas, da disposição para o risco, do desenvolvimento do pensamento crítico, do saber comunicar-se, da capacidade de buscar conhecimento. Estas são competências que devem estar presentes na esfera social, cultural, nas atividades políticas e sociais como um todo, e que são condições para o exercício da cidadania num contexto democrático.

Ou seja, as competências são capacidades cognitivas que mobilizam conhecimentos para realizar novas relações e descobertas. Para Perrenoud (2000), uma competência lidera um conjunto de esquemas, saberes e conhecimentos, que envolvem a percepção, o pensamento, a avaliação e a ação. Estrutura-se sobre um conjunto de habilidades, cujo conceito está intimamente relacionado com a aptidão para cumprir uma tarefa específica com determinada agilidade. É também colocar em prática teorias e conhecimentos adquiridos, conforme menciona documento do MEC (2013, p. 237). O texto destaca ainda que, utilizados de forma associada, os termos “competência” e “autonomia intelectual” devem ser interpretados como a capacidade de identificar problemas, visualizar possíveis soluções e tomar as devidas decisões em tempo hábil, com base nos conhecimentos adquiridos e alicerçados em valores da cultura do trabalho.

Conforme preconiza o relatório da Unesco (1996), essa perspectiva desperta um novo olhar para a forma como a aprendizagem se desenvolve nas instituições de ensino, que sentem a necessidade de redimensionar o trabalho docente e demandar uma formação profissional mais ampla. Além de atualização constante, uma certeza possível com relação ao conhecimento é que este se multiplica a cada dia e para se manter atualizado e em dia com a profissão exercida, há que se manter a postura da aprendizagem permanente.

As escolas devem propiciar ambientes de aprendizagem centrados no estudante, “onde pergunta é a norma, a resolução de problemas torna-se o foco e pensar criticamente é parte do processo”²⁴ (ALA, 2016). A mediação deve ser realizada pelo professor, que incentiva e orienta o uso das habilidades de pensamento e raciocínio em busca da solução dos problemas, tornando-os cada vez mais autoconfiantes e responsáveis pela própria aprendizagem.

Esta orientação é ratificada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (2013), ao reafirmar a importância de se exercitar a compreensão, o pensamento crítico, e a valorização da ciência e da tecnologia que deve se iniciar desde a infância e se prolongar por toda a vida, em busca de novos saberes pautados no conhecimento científico, que aliado às novas tecnologias, constituem exigência para se posicionar de forma crítica e atuante na sociedade.

²⁴ ALA. *Information Literacy Competency Standards for Higher Education*. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/standards/informationliteracycompetency#ilped>

Diversos pesquisadores como Bruce (2004), Dudziak (2003), Gasque (2012) e Hernández (2005) enfatizam que o conceito de aprendizagem permanente, contínua ou por toda a vida, deve destacar o papel ativo do sujeito no processo de aquisição do conhecimento. Afinal, esta é uma tarefa do interesse da sociedade, que precisa adotar uma atitude de busca e assimilação do conhecimento permanente, como algo natural, próprio da época atual. Estratégias que promovam o aprendizado ao longo da vida são consideradas um valor público e, portanto, fundamentais ao desenvolvimento da sociedade, conforme aponta o documento da IFLA²⁵ “Declaração de Alexandria”, de 2005.

O desenvolvimento de novas competências se sobressai como uma necessidade incontestável na sociedade contemporânea, sustentada inclusive em recente documento da ONU: *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*²⁶, que propõe, no objetivo quatro, a garantia da educação inclusiva, igualitária e de qualidade, além de propiciar oportunidades de aprendizagem permanente para todos. Este domínio permite que a própria pessoa monitore o avanço e desempenho. Ao utilizar estratégias cognitivas e metacognitivas²⁷ ela adquire consciência sobre a melhor forma de aprendizagem para si mesma e a tomada de decisão apropriada para cada situação, avaliando a eficácia e se os resultados desejados foram alcançados. Esse processo constitui a base para um crescimento contínuo ao longo da vida pessoal e profissional.

O aprendizado permanente é essencial para assegurar o desenvolvimento de capacidades intelectuais, de raciocínio e pensamento crítico, pois cria uma estrutura para aprender a aprender. Nesse modelo, a cultura da liderança democrática permeia todos os ambientes da organização. Essa é uma concepção que vai ao encontro dos objetivos educacionais de formação e desenvolvimento para a cidadania, abordados no próximo tópico.

²⁵ *International Federation of Library Associations and Institutions. Beacons of the Information Society: The Alexandria Proclamation on Information Literacy and Lifelong Learning.* Disponível em: <http://www.ifla.org/ES/node/2286>.

²⁶ NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.* 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>.

²⁷ De acordo com Ribeiro (2003), metacognição é o conhecimento que as pessoas têm sobre seus próprios processos cognitivos e a habilidade de controlar esses processos, monitorando, organizando, e modificando-os para realizar objetivos concretos.

2.2 Gestão Escolar

A educação é um agente de promoção da democracia, uma vez que possibilita ao cidadão a oportunidade de acessar informações e transformá-las em conhecimentos que favoreçam a mobilidade tanto social quanto econômica. Além disso, possibilitam ampliar a compreensão de mundo e promover o desenvolvimento da cidadania, permitindo intervenção ativa na realidade em que se encontram (BRASIL, 2017).

Gestão escolar refere-se à atividade que desenvolve a organização, coordenação de propósitos, ações e articulação das condições materiais e humanas visando o avanço dos processos pedagógicos e administrativos com vistas a garantir uma aprendizagem efetiva pelos estudantes (PAZETO, 2000, p.163). É por meio dela que as ações da escola acontecem e para ela todos os segmentos da comunidade escolar convergem.

Este conceito surgiu para superar as limitações que o uso do termo administração escolar impunham, conforme observa Menezes (2001), tendo em vista que a instituição escolar e seu papel como agente de transformação social implicam a promoção de novos conceitos e valores, relacionados, acima de tudo, à perspectiva de autonomia e participação da comunidade escolar. Reiterando,

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p.16).

De acordo com Paro (2010), de forma geral, as publicações sobre administração escolar no Brasil tendem a adotar os mesmos princípios e conceitos administrativos empregados pelas empresas. Com alguma adaptação, supõe-se que os mesmos métodos e técnicas possam ser utilizados em qualquer organização. Embora guardem semelhanças, a administração escolar apresenta características específicas que precisam ser consideradas. A começar pelos objetivos da instituição

de ensino: ao passo que as empresas produzem bens ou serviços, de fácil identificação e avaliação, a escola busca alcançar fins de caráter mais abrangente, que por sua natureza de certa forma abstrata, e por inevitavelmente envolver juízos de valor, torna-se difícil identificar e mensurar.

Outra peculiaridade é que a escola, na qualidade de organização prestadora de serviços, lida com uma “matéria-prima” diferenciada: o elemento humano. O estudante, não é somente o beneficiado dos serviços, como também integrante do processo. Mais uma diferença é que enquanto as demais empresas contam com máquinas e equipamentos na produção e prestação de serviços, uma escola, em função da natureza do trabalho desenvolvido, demanda cada vez mais o componente humano no desenvolvimento das atividades. Assim, o processo para aquisição do conhecimento envolve o comportamento humano, que não é facilmente mensurável ou previsível como as máquinas (PARO, 2010).

Sob esta perspectiva, destaca-se a importância de observar essas especificidades quando se tratar da gestão de uma instituição escolar. São cuidados para que não aconteça apenas uma transposição de conceitos e métodos de uma situação para outra, cujos objetivos e finalidades são diferenciadas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei n. 9394/1996 – apresenta a demarcação legal vigente para os sistemas de ensino do país. A proposta trouxe diversas contribuições para a melhoria e ampliação do acesso à educação no país, como: a inclusão da Educação Infantil e do Ensino Médio como etapas obrigatórias da educação básica; maior flexibilização no currículo, com a criação da parte diversificada, a fim de atender às especificidades de cada região; exigência da formação em nível superior para atuação dos docentes na educação básica e o estabelecimento dos percentuais de orçamento da União, estados e municípios destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino público (art. 69). Destaque para os artigos 3º e 15º que estabelecem como princípio a gestão democrática do ensino público e a progressiva autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira das unidades escolares.

Decorridos vinte anos de implantação da LDB, Campos (2010) adverte que há uma grande distância a ser percorrida para cumprir integralmente as reformas e propostas na lei. Ainda que se observe haver consenso de que o elemento com maior poder de mudança para alavancar o processo de desenvolvimento de um país seja a educação, são necessários investimentos contínuos e progressivos, além da

ampliação de oferta de escolaridade, numa perspectiva de inclusão e de melhoria crescente na qualidade do ensino.

Essa melhoria passa, obrigatoriamente, pela gestão da escola. Xavier (2011) observa que uma educação de qualidade, para além da docência, depende de uma gestão de excelência, comprometida com a missão e objetivos da Instituição. É um trabalho desafiador, que exige o desenvolvimento de habilidades e competências alicerçadas sobre um conceito claro de educação. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, realizada em 2014, indica que, embora o acesso à educação básica tenha aumentado, (81,4% em 2013 e 82,7 % em 2014), o Brasil apresenta, segundo dados da pesquisa, 13,2 milhões de analfabetos. 8,3% acima dos 15 anos de idade. Ou seja: na faixa etária em que deveriam estar cursando a última etapa da educação básica, existe um contingente de estudantes que ainda não conseguiram se alfabetizar.

O Censo Escolar de 2015, elaborado pelo MEC²⁸ aponta que o ensino médio é oferecido em 28 mil escolas no Brasil, sendo que 90,1% das escolas desse segmento estão na zona urbana e 9,9% na zona rural. Houve um crescimento absoluto da matrícula de 8.192.948 (2000) para 8.312.815 (2013). Entretanto, as taxas de abandono e repetência são preocupantes: 7,6 e 12,2%, respectivamente²⁹ (INEP, 2014). Os dados revelam que, para se alcançar um patamar considerado como educação de qualidade, o país precisa não somente investir. Significa, verdadeiramente, colocar a educação em pauta, não apenas no discurso, e sim com a criação de políticas públicas que se concretizem em medidas efetivas para ampliar não somente o acesso, mas a permanência do estudante na escola.

Se para o acesso são necessários investimentos em infraestrutura e recursos humanos, Paro (2010) alerta que para se efetivar a permanência do estudante até a conclusão das etapas escolares, é necessário ampliar o olhar, pois para que a educação se concretize, é preciso envolver mais do que recursos materiais. Lück (2008) complementa com o alerta de que é preciso investir no processo ensino-aprendizagem. Aquele que ocorre no dia a dia das escolas e que passa pela qualificação do professor, pela motivação dos estudantes, pelo envolvimento da comunidade escolar e vários outros fatores que nem sempre são quantificáveis, mas

²⁸ Cf. http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=36521-apresentacao-censo-escolar-divulgacao-22032016-pdf&Itemid=30192.

²⁹ Cf. <http://www.qedu.org.br/brasil/taxas-rendimento/todas-as-redes/rural-e-urbana?year=2014>.

que, sem dúvida, precisam de boa gestão para melhorar o processo, que faça a mediação e gerencie os conflitos, sem perder de vista a escola que se almeja.

Como afirma Campos (2010, p.74), “a função do gestor é gerenciar o futuro”. Não é tarefa fácil. Todavia, estudos demonstram que escolas organizadas e com uma boa gestão são mais eficazes e contribuem para o desenvolvimento da sociedade (COLOMBO, 2004; LÜCK, 2008; PARO, 2010).

Chiavenato (2003, p.93) evidencia que “a administração envolve planejamento, organização, direção e controle”. Assim, o gestor escolar precisa conhecer o cenário existente e descobrir o máximo de informações disponíveis. Elas oferecerão o suporte para se propor novas estratégias e a elaboração de um planejamento, ferramenta indispensável para se alcançar os objetivos pretendidos para a organização. O planejamento é um dos princípios básicos da administração. Planejar implica um comprometimento com a ação. Um dos grandes desafios da gestão das instituições de ensino é desenvolver maior capacidade e agilidade na resposta às demandas que se apresentam. Para isso, é necessário que os gestores sejam capazes de utilizar diferentes ferramentas e abordagens de planejamento, conforme evidenciam os estudos de Lück, (2000); Chiavenato, (2003) e Paro, (2010).

Assim, esta pesquisa se pauta na visão de Pazeto (2008, p. 163), que define a gestão da educação como “a coordenação dos propósitos, ações e recursos que uma instituição empreende para alcançar objetivos institucionais e sociais propostos”. Lück (2008) complementa este pensamento e argumenta que uma boa gestão maximiza as oportunidades de formação e aprendizagem dos estudantes e vislumbra o aspecto de mobilização do talento humano e da atuação coletiva em prol dos objetivos educacionais.

Na sociedade da aprendizagem, a educação deve estar na centralidade do processo. Cabe ao gestor manter atenção permanente para a melhor tomada de decisão, tendo em vista os objetivos da escola. Essa visão traz consigo a concepção da participação, do compartilhamento e coordenação de atividades. Pazeto (2008) adverte que a capacidade de interação, liderança e visão de futuro são determinantes para implementação de propostas e alinhamento com o propósito da instituição. Parte-se do pressuposto de que a habilidade para exercer a liderança pode ser desenvolvida, fundamentada na aquisição de conhecimentos e aperfeiçoamento de competências e habilidades.

Neste contexto, o trabalho do gestor escolar é decisivo. A capacidade de liderança e mobilização da comunidade escolar em prol de um projeto coletivo influencia e favorece o sucesso da organização escolar. Os estudos de Gadotti (2014) explicitam que a gestão democrática – como princípio pedagógico e como preceito constitucional – não se restringe à escola, nem à educação básica. Refere-se a todos os níveis e modalidades de ensino, tendo como princípio fundamental a concepção democrática e emancipadora de educação.

A gestão democrática pressupõe a participação ativa dos segmentos que compõem o sistema escolar nas tomadas de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras; respeita e assegura os princípios de pluralidade, transparência, qualidade e democracia. Para tanto, cada unidade escolar deve formular e implementar o próprio projeto político-pedagógico, que é o plano de gestão, assim como gerir os recursos oriundos da descentralização financeira. Este é o modelo de administração adotado para as escolas públicas do Distrito Federal, conforme regulamentado e aprovado pelo Poder Legislativo local. As Diretrizes Curriculares da Educação Básica (MEC, 2013, p. 54) reiteram esta perspectiva.

Pensar a organização do trabalho pedagógico e a gestão da escola, na perspectiva exposta e tendo como fundamento o que dispõem os artigos 12 e 13 da LDB, pressupõe conceber a organização e gestão das pessoas, do espaço, dos processos, procedimentos que viabilizam o trabalho de todos aqueles que se inscrevem no currículo em movimento expresso no projeto político-pedagógico e nos planos da escola, em que se conformam as condições de trabalho definidas pelos órgãos gestores em nível macro.

A Lei nº 4751, de 07 de fevereiro de 2012 (BRASIL, 2012), que dispõe sobre a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal, estabelece, no artigo 60, que os diretores e vice-diretores eleitos devem participar de cursos de qualificação de, no mínimo, 180 horas. O curso contempla aspectos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos, culturais e sociais da educação no DF. A Secretaria de Educação do Distrito Federal, por meio da Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação (EAPE), oferece para os gestores eleitos, o curso de Formação Currículo e Gestão Democrática. Trata-se de um programa de formação continuada para os profissionais da educação, com o objetivo de atender demandas temáticas específicas de gestão na rede, de consolidação da proposta curricular e de outros documentos norteadores da educação básica.

Nessa perspectiva, o gestor eleito deve organizar interna e pedagogicamente a escola, com o objetivo de orientar os projetos e programas educacionais oriundos das políticas públicas de educação nacionais e distritais. Deve organizar, acompanhar e avaliar seus respectivos projetos. Essa responsabilidade é reforçada no documento das Diretrizes Curriculares da Educação Básica (MEC, 2013, p. 47), ao enfatizar que o projeto político-pedagógico representa mais do que um documento. Refere-se a um dos recursos que possibilita a estruturação de uma escola com qualidade social, democrática e autônoma. Pressupõe autonomia administrativa, pedagógica e a participação da comunidade escolar com vistas a um projeto educativo ético e responsável, apoiado em determinadas normativas. E cumpre o artigo 3º da LDB, cujos princípios originam-se na Constituição Federal.

No Distrito Federal, no âmbito da SEEDF, as informações oficiais e demandas do nível central são encaminhadas por meios eletrônicos. Desde outubro de 2017, o sistema utilizado para gestão de processos é o SEI, que permeia todos os setores da Secretaria e possibilita o compartilhamento e acompanhamento do fluxo das informações em tempo real. No patamar intermediário estão as 14 Coordenações Regionais de Ensino (CRE), distribuídas nas regiões administrativas do DF, responsáveis por orientar e acompanhar o trabalho nas unidades escolares, estabelecendo um elo entre a Sede da SEEDF e as escolas, possibilitando o esclarecimento de informações e procedimentos.

Nas unidades escolares, a equipe gestora recebe as demandas e as distribui, conforme sejam de ordem pedagógica ou administrativa. As decisões de rotina da gestão da escola são resolvidas de forma isolada ou com outros membros da equipe de direção. As decisões que afetam o coletivo escolar são definidas junto às equipes. A Figura 3 ilustra, de forma esquemática, o fluxo da informação na Secretaria de Estado de Educação do DF.

Figura 3 - Esquema do fluxo de informações dos gestores para tomada de decisão.



Fonte: autoria própria.

Nesse contexto, pode-se inferir que o uso de concepções e teorias referentes a outros campos do conhecimento podem ser empregadas também no campo educacional, desde que feitas as devidas considerações quanto à especificidade da área. Acredita-se que a gestão, pautada sobre um projeto político-pedagógico consistente e aliada ao desenvolvimento das competências em letramento informacional pode contribuir para o processo de gestão das escolas.

É possível fazer uma combinação da abordagem sobre o processo de tomada de decisão com o letramento informacional. Nesta vertente, a contribuição dos estudos de Gasque (2008 e 2012) e Choo (2003) deve nortear o aprofundamento da temática. Desta forma, esta pesquisa adota o letramento informacional como uma possibilidade de estratégia a ser utilizada pelos gestores educacionais no processo de tomada de decisão, desenvolvido a seguir.

2.3 Processos de tomada de decisão

Em administração, a tomada de decisão é o processo cognitivo por meio do qual se faz uma escolha entre diversas alternativas para resolver uma situação ou problema, considerando vários fatores como ambiente, circunstância e outros elementos na escolha final (CHIAVENATO, 2003). Aparece em qualquer contexto, seja na vida pessoal, profissional e nos ambientes organizacionais, em grandes ou pequenos negócios, ou mesmo instituição escolar. Ainda de acordo com o autor, a teoria comportamental considera a organização como um complexo sistema de

decisões, em que os colaboradores, de todas as áreas, atividades ou níveis hierárquicos estão envolvidos.

É preciso ativez, pois os cenários mudam constantemente, e o mundo globalizado exige cada vez mais rapidez nas respostas. Guimarães e Évora (2004) ressaltam que o uso da tecnologia como suporte agiliza procedimentos, e uma boa análise e diagnóstico do ambiente auxiliam na redução de riscos e incertezas na tomada de decisão. Considera-se que esse processo se configura como a essência da habilidade gerencial, pois cabe ao gestor decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização para assegurar os resultados desejados. Ou seja, tomar uma decisão é escolher o melhor caminho, a melhor opção para se resolver um problema, em determinada circunstância.

Este aspecto é importante, pois embora sejam semelhantes, as instituições de ensino apresentam especificidades quanto à forma de gerenciamento e ao processo de tomada de decisão. Paro (2010) aponta que uma administração estruturada em bases democráticas e comprometida com a transformação social deve refletir a própria visão de mundo, e essa não se restringe às atividades pedagógicas. Nesse contexto, a gestão conta com a participação ativa do corpo técnico-administrativo e da comunidade escolar durante todo o processo. Dessa forma, o trabalho na escola espelha a práxis que é construída coletivamente, o que representa um desafio a mais para a equipe gestora escolar. Isso porque, além do domínio pertinente à área administrativa propriamente dita e do conhecimento quanto aos processos de ensino – aprendizagem, a direção precisa se apropriar de um conjunto de habilidades e competências para liderar pela participação coletiva.

Reitera-se assim, a importância das informações e do conhecimento como recursos estratégicos essenciais para o sucesso de qualquer organização. Tarapanoff (2001) adverte que o foco das organizações não se concentra mais apenas nos produtos e serviços oferecidos. A informação e o conhecimento são a base de ambientes organizacionais complexos, e permitem planejar a inovação. Dessa forma, as ações voltadas para formação e aprendizagem permanente são investimentos estratégicos.

Nesse contexto, a teoria administrativa tem um peso ainda maior para o sucesso das organizações. Chiavenato (2003) insiste na necessidade de constante inovação e renovação nos ambientes organizacionais. E esta mudança requer flexibilidade e agilidade. Os profissionais de hoje precisam despertar novos talentos

e encontrar novas formas de trabalhar de maneira eficaz e eficiente. Esse desempenho pode ser possível quando se mantém um estado de aprendizagem permanente e se desenvolve habilidades para aprender a aprender no âmbito das empresas ou fora delas.

Drucker (2012) enfatiza que a síntese da administração é saber utilizar o conhecimento para produzir novos conhecimentos e tomar as decisões mais acertadas. O “trabalhador do conhecimento” é considerado o investimento primordial, o centro de custo desta nova economia.

A administração e a atual teoria organizacional reforçam este pensamento e elencam três arenas de uso estratégico da informação: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São processos interligados, que em última instância, orientam o fluxo da informação dentro de uma organização (CHOO, 2003). Assim, é fundamental conhecer e direcionar o fluxo. A organização do conhecimento imprime maior eficiência à organização, ao possibilitar vantagem competitiva, por antever as mudanças e se posicionar diante dos fatos com mais rapidez, clareza e discernimento, o que permite fazer escolha mais acertada. O ciclo de conhecimento, proposto por Wiig (1997), demonstra como este é criado e utilizado pelos colaboradores nas organizações. A figura 4 mostra a representação do ciclo do conhecimento nas organizações.

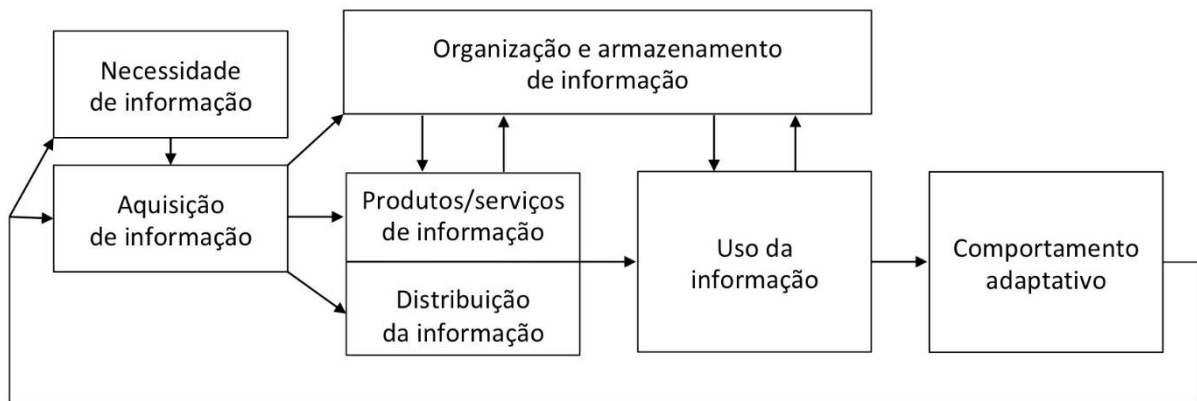
Figura 4 - Ciclo do Conhecimento – Karl Wiig.



Fonte: WIIG (1997, p. 18).

Choo (2003) apresenta um modelo de processo para gerenciamento e uso da informação que alia as perspectivas da teoria organizacional e da ciência da informação, e contempla as seguintes etapas: identificar as necessidades de informação, aquisição, organização e armazenamento. Ainda, prevê produtos e serviços informativos, distribuição e uso da informação. A Figura 5 ilustra este processo.

Figura 5 – Modelo processual de administração da informação



Fonte: CHOO (2003, p. 396)

O modelo processual de gestão da informação deve abranger toda a cadeia informacional, iniciando com a identificação das necessidades de informação, seja para resolução de problemas ou em situações de incerteza. Em seguida, a etapa de aquisição da informação requer habilidade para lidar com a variedade de informações, verificando a credibilidade das fontes. Na etapa de organização e armazenamento, a atenção se volta para a forma como a informação é armazenada, de modo a facilitar o compartilhamento e recuperação. Assim, quando os usuários desenvolverem produtos e serviços, a tarefa será otimizada. Evitam-se os ruídos e a qualidade percebida sobre a excelência do produto é melhor avaliada na etapa de distribuição, na qual as informações se disseminam pela organização. Em seguida, o uso da informação é um processo dinâmico que resulta na criação de significado e na construção de conhecimento. O processo finaliza com a adoção de comportamento que possibilite manter e alimentar o conhecimento organizacional.

O aumento crescente no volume de informações e conhecimento dificulta o trabalho do gestor no processo decisório. Nesse cenário, de acordo com Guimarães e Évora (2004), ganha destaque cada vez maior a tecnologia, que atua como

suporte para agilizar, favorecer a comunicação e gerar conhecimento dentro da empresa. Entretanto, como Davenport (1998) destaca na obra sobre ecologia da informação, apenas a tecnologia não basta. É preciso que os colaboradores saibam usar com eficiência os recursos disponíveis. Caso contrário, mesmo o investimento nos mais sofisticados equipamentos, não trará resultados para a organização.

As pessoas necessitam aprender a fazer melhor uso da informação para gerar conhecimento. Essa é uma atividade essencialmente humana e daí a importância de compartilhar o que sabem, que compreendam o próprio papel e se tornem participantes ativos. Assim, os processos de aprendizagem organizacional assumem posição central para compreensão de como se estabelecem as relações com a difusão do conhecimento nas organizações. Tal contribuição possibilita estruturar os próprios modelos de gestão para capacitar colaboradores, com vistas a atingir melhor desempenho. Vários estudos dão suporte a este campo de estudo, como (EASTERBY, 2001; BASTOS, 2004; RUAS, 2005).

Existem vários conceitos de aprendizagem organizacional, que variam conforme a abordagem, enfatizando o aspecto cognitivo ou comportamental. No intuito de auxiliar a compreensão do tema, foi selecionado o de Probst e Büchel (1994), citados por Bitencourt (2001) por estar em consonância com os valores, busca pelo conhecimento e desenvolvimento de novas habilidades para acompanhar o cenário em constante mudança nas organizações.

Aprendizagem organizacional é a habilidade de uma instituição em descobrir erros e corrigi-los, mudando a base de conhecimento e valores para que novas habilidades em solucionar problemas e novas capacidades através da ação sejam possíveis (BITENCOURT, 2001, p. 50).

A aprendizagem organizacional relaciona conhecimento e ação. Ela permite não somente a retenção dos conhecimentos na organização, como também a ampliação e mudança de comportamentos e crenças no ambiente empresarial. De acordo com Davenport (1988) a geração de novos conhecimentos cria o diferencial competitivo, mas para que a aprendizagem se torne efetiva, é preciso que aconteça de forma constante, dentro e fora das empresas, atenta ao ambiente externo e às dinâmicas e demandas empresariais. A tomada de decisão é uma consequência natural após a construção do conhecimento. Acontece motivada por uma necessidade de escolha, de indicar um caminho a seguir.

Nas organizações, este processo é estruturado por meio de regras que assegurem um procedimento de rotina necessário para decisão. Mesmo diante de problemas mais complexos, devem incorporar técnicas confiáveis compartilhadas por experiências exitosas anteriores. “O resultado que se espera dessa combinação de cultura, comunicação e consenso é uma maior eficiência nas decisões e um comportamento decisório mais racional” (CHOO, 2003, p. 411).

Assim, as empresas são constituídas por dois grandes conjuntos de informações para a tomada de decisão: as operativas e as gerenciais. Cassarro (2001) esclarece que enquanto as primeiras acontecem de forma automática, pois fazem parte de um processo que independe da pessoa que está na chefia, as segundas são bastante influenciadas e dependem dos ocupantes dos cargos gerenciais. Pode-se agrupar as decisões conforme algumas categorias, como o nível de importância dentro das empresas, variando de decisões altamente importantes para não importantes; quanto a serem estruturadas ou não; quanto ao aspecto da previsibilidade: se são rotineiras ou cíclicas; ou por fim, caso trate de decisões inéditas.

Com efeito, Choo (2003) aponta que a tomada de decisões nas organizações é estruturada por regras e procedimentos que classificam normas e métodos, que por sua vez, normatizam e estabelecem certas rotinas ao processo decisório. Cassarro (2001) explicita que as decisões rotineiras envolvem escolhas padrão, baseadas em regras ou procedimentos já estabelecidos. As decisões adaptativas envolvem modificações e melhorias a decisões e práticas rotineiras. Constituem um processo de melhorias sucessivas em busca de qualidade, elevando a produtividade e a eficiência no uso dos recursos. Já as decisões inéditas ou inovadoras, envolvem escolhas pautadas na descoberta, no desenvolvimento de soluções alternativas únicas ou criativas.

É difícil estabelecer a quantidade e quais informações são determinantes no processo decisório, mas é consenso entre os estudiosos da área que a capacidade do gestor de “decifrar o valor estratégico das informações e saber utilizá-las é fundamental para criar vantagens competitivas” (PERUCCHI, 2012, p. 112). Também não existe um modelo único a ser seguido para tomada de decisões corretas. Os principais modelos de tomada de decisão são: o racional, processual, anárquico e político. A escolha vai depender de cada situação, e variar a forma de

busca e uso da informação, ainda que todos dependam dela. Choo (2003, p. 269) sintetiza os modelos, conforme esquema apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Quatro modelos de tomada de decisões

		Baixa	AMBIGUIDADE/ CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	Alta	
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p>MODELO RACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientado para objetivos ✓ Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 		<p>MODELO POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos e interesses conflitantes ✓ Certeza sobre abordagens e resultados preferidos 	
	Alta	<p>MODELO PROCESSUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientado por objetivos ✓ Múltiplas opções e soluções alternativas 		<p>MODELO ANÁRQUICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos são ambíguos ✓ Processos para atingir os objetivos são obscuros 	

Fonte: CHOO (2003, p. 270)

Dependendo do grau de ambiguidade ou conflitos e do nível de incerteza técnica, a organização adota um dos quatro modos possíveis de tomada de decisão. No modelo racional, os objetivos e técnicas para a tomada de decisão estão bem definidos. A escolha é facilitada por procedimentos operacionais padronizados e programas de desempenho. No modelo processual, quando os objetivos são claros, mas os métodos para alcançá-los não estão definidos, a tomada de decisões torna-se um processo dinâmico. Esse modelo apresenta uma estrutura básica que se inicia pelo reconhecimento do problema, segue para as alternativas e termina com a avaliação e seleção de uma opção que solucione o problema. No modelo político, quando os objetivos são questionados e existem grupos de interesses conflitantes, as decisões acabam em manipulação de influências em favor de seus interesses. Por fim, no modo anárquico, quando tanto os objetivos quanto a insegurança técnica são altos, o processo decisório ocorre quando a ocasião se apresenta, de forma aleatória e não programada.

Compreender o processo de tomada de decisões pode favorecer a busca por melhores escolhas. O estudo de Gladwell (2005) trata da capacidade de percepção imediata que o ser humano apresenta em determinadas situações. Seja pelo domínio de conhecimento específico ou por impressões intuitivas, a habilidade de fazer uma análise detalhada e responder tão prontamente, mesmo sem ter consciência de como se chegou àquela resposta, é comparada a um piscar de olhos. A compreensão de como o inconsciente influencia o processo decisório pode diminuir a margem de erro nas escolhas, seja na vida pessoal ou profissional. O autor afirma que, com treinamento adequado, é possível chegar a conclusões precisas e confiáveis em um vislumbre, tendo por base a intuição, pois o excesso de informações não favorece a tomada de decisão, pelo contrário. Entretanto, não há desprezo pelo raciocínio analítico, pelas decisões tomadas após longo tempo de estudo. Afinal, é a capacidade cognitiva que fundamenta o processo, esclarecendo erros ou acertos das escolhas. O que se argumenta é que a apreciação instantânea precede o julgamento analítico e pode aperfeiçoar a solução do problema.

Em outra pesquisa sobre o processo de tomada de decisão, Kahneman (2012), aborda o pensamento e o comportamento humano a partir da perspectiva científica e faz uma análise do processo de pensar, decidir e julgar, indicando erros e desvios comuns no processamento. Afirma que o ser humano possui duas instâncias de pensamento que se articulam e se apoiam, embora nem sempre da maneira eficiente e produtiva. Uma é mais rápida, intuitiva, automática - o Sistema 1. A outra lenta, reflexiva, porém mais lógica e deliberativa. Trata-se do Sistema 2, responsável pela operacionalização e busca de solução para problemas mais complexos, situações que exigem concentração e autocontrole.

O argumento da racionalidade do comportamento humano sustenta teorias em diversas áreas do conhecimento. A ideia de que a mente humana é essencialmente racional é posta à prova quando os resultados da pesquisa demonstram a influência da intuição na tomada de decisões, seja no âmbito pessoal, empresarial ou mesmo na elaboração de políticas públicas que visam ao bem-estar da população (KAHNEMAN, 2012). Conhecer essa estrutura permite descobrir mecanismos e técnicas na tentativa de evitar falhas de julgamento e avaliar o quanto é possível confiar ou não na instância intuitiva.

Nesse sentido, a forma de pensamento desenvolvido pelo sistema dois desempenha um papel fundamental nas decisões que envolvem a busca de solução

para problemas complexos. Assim, reitera-se a importância do pensamento reflexivo como estratégia cognitiva para compreender e buscar respostas eficazes para situações complexas, que exigem competências e habilidades mais sofisticadas. E argumenta-se que o processo de aprendizagem que oferece o suporte para encontrar essas soluções é o letramento informacional. Praticado de forma consciente, reflexiva e contextualizada, permite o desenvolvimento da consciência e o alcance de resultados mais eficazes (GASQUE, CUNHA, 2012). Na busca para solucionar um problema, o sujeito letrado informacionalmente é capaz de determinar a necessidade de informações, acessá-las de forma eficaz e eficiente, estabelecer novas conexões e usá-las de forma ética, possibilitando a melhor tomada de decisão.

Estudos demonstram as mudanças no papel do gestor escolar. Souza (2007) traçou um panorama do perfil da gestão escolar no Brasil a partir da análise da produção acadêmica no país e avaliou, dentre outros aspectos, a face política da gestão escolar e as formas de dominação nas relações de poder que se estabelecem no ambiente escolar. Conclui que as escolas cujos diretores foram eleitos têm conselhos mais ativos e construíram projetos pedagógicos de forma mais independente e com maior participação coletiva, inclusive no processo decisório.

Braga (2016) analisou a intensificação do papel do diretor escolar, após a implementação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE, 2007). A constatação é de que surge o perfil de gestor empresário, mais preocupado com índices e resultados, além do aumento da carga de trabalho e da responsabilização e cobranças. A tomada de decisões é influenciada por disputas político-partidárias. Ao concluir, defende a gestão participativa como forma de compartilhar não apenas da execução das ações, mas sobretudo, dos espaços de tomada de decisão, atuando no planejamento, monitoramento e avaliação da escola e dos projetos por ela desenvolvidos. Nessa perspectiva, Araújo (2011) encontrou resultados semelhantes e observa que métodos e técnicas oriundas da lógica empresarial passaram a fazer parte do processo educativo do Distrito Federal. Defende a construção democrática de indicadores para todas etapas da avaliação educacional no DF, contemplando ampla participação dos sujeitos sociais da educação.

Outra linha de investigação percorre o estudo de Almeida (2015), que aborda o uso da informação para gestão escolar, tendo como referência os indicadores fornecidos pelo Ideb. Analisou-se de que maneira as informações educacionais são

traduzidas no cotidiano escolar e a consequência de seu uso pelos gestores das escolas. Procurou compreender a opinião do gestor sobre as necessidades, busca e uso da informação para tomada de decisão.

A partir da análise dos modelos explicitados e considerando o contexto das escolas públicas, avalia-se que o processo decisório compartilhado com um maior número de pessoas tende a apresentar melhores resultados, pois o conhecimento do contexto na decisão é maior e mais fortalecido quando realizado na coletividade, conforme argumenta Angeloni (2003). As tomadas de decisão quando discutidas na equipe normalmente demandam mais tempo. O gestor precisa escolher estratégias, definir parcerias e envolver a equipe. Por outro lado, tendem a ser mais consistentes e mais aceitas pelo grupo. Desta forma, defende-se o modelo de gestão participativa, pois implica o engajamento dos colaboradores, propicia a comunicação, estreita laços de confiança e favorece o alcance dos objetivos, além de contemplar o ambiente das escolas públicas, estruturadas no modelo de gestão democrática e foco desta pesquisa.

A gestão participativa se pauta no princípio da ação democrática. De acordo com Lück (2008), pressupõe uma equipe ativa e colaborativa, que apresenta um comprometimento efetivo com o desenvolvimento e concretização de objetivos mais relevantes. Este é o ambiente que favorece a tomada de decisão compartilhada. Quanto mais consolidado, maior será a assertividade nos resultados das decisões. Este modelo de gestão é significativo e aumenta a vantagem competitiva da organização, na medida em que o engajamento e envolvimento da equipe transmite o sentimento de partilha e responsabilidade. Também gera maior satisfação, pois se sentem reconhecidos e ativos colaboradores dos resultados alcançados.

Nesta perspectiva, as organizações se tornam uma “comunidade do conhecimento” (CHOO, 2003, p.18). Constituem um ciclo virtuoso em que a instituição cria conhecimentos que favorecem a aprendizagem e a tomada de decisão e que novamente se reabastece para gerar novos conhecimentos num processo contínuo de inovação e aprendizagem. E o letramento informacional pode colaborar de forma decisiva nesse processo.

2.4 Letramento Informacional

As transformações ocorridas no final do século XX, impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico e os efeitos da globalização, colocam a educação numa posição central. Vive-se na sociedade da aprendizagem (GASQUE; TESCAROLO, 2004), em que informação e conhecimento se multiplicam de maneira exponencial. Desta forma, o domínio das estratégias para acesso e uso das informações torna-se um diferencial competitivo, seja para o indivíduo ou para as organizações. Belluzzo et al. (2004) apresentam as características mais significativas destes impactos na educação:

- a) Com a globalização, a informação e o conhecimento se tornam a base da economia;
- b) O uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) passaram a ser mais representativos e importantes, especialmente se considerar a necessidade de universalização do acesso à toda população.
- c) A necessidade de atualização permanente das pessoas trouxe consigo o conceito de aprendizado ao longo da vida – centro de uma nova filosofia de inovação e desenvolvimento.

O papel das escolas é determinante nesse processo. Sua atuação de natureza pedagógica e social possibilita o desenvolvimento de pessoas com capacidade de aprender a aprender: aprendizagem independente e por toda a vida, competência fundamental para a inclusão e a formação de cidadãos mais preparados para este novo milênio. Kuhlthau (1989) sinaliza que a era da informação exige de cada um de nós a combinação de habilidades técnicas e de habilidades de letramento, que também significa ajudar os estudantes a aprender a pensar. Tanto gestores, professores quanto bibliotecários devem somar esforços para auxiliar os estudantes no domínio das habilidades em informação, permitindo que sejam usuários de informação competentes no futuro.

Soares (2000) esclarece que as pessoas podem ser alfabetizadas, aprender a ler e escrever, sem necessariamente ocorrer a apropriação do letramento, sem ter conhecimento adequado para responder às necessidades práticas sociais de leitura e escrita.

Ter-se apropriado da escrita é diferente de ter aprendido a ler e a escrever: aprender a ler e escrever significa adquirir uma tecnologia, a de codificar em língua escrita e de decodificar a língua escrita; apropriar-se da escrita é tornar a escrita "própria", ou seja, é assumi-la como sua 'propriedade' (SOARES, 2000, p. 39).

As pessoas com domínio do letramento fazem uso frequente e competente da leitura e da escrita. Ainda segundo a autora, o registro no uso deste termo apareceu pela primeira vez no livro de Mary Kato: *No mundo da escrita: uma perspectiva psicolinguística*, de 1986. Letramento tem origem na palavra inglesa *literacy*, que caracteriza a condição de ser *literate*, ou seja, aquele que domina a leitura e a escrita. Por sua vez, *literacy* é "a condição de ser letrado" (SOARES, 1999). A temática sobre letramento informacional repercute cada vez mais no cenário educacional (KLEIMAN, 1995 e 2003; SOARES, 1999; ROJO, 2004) como sinônimo de desenvolvimento de habilidades linguísticas essenciais no mundo contemporâneo. Numa dimensão social, o letramento contribui para o pleno desenvolvimento do indivíduo e cria condições para a formação da consciência crítica, auxiliando seu percurso para o pleno exercício da cidadania.

A expressão *information literacy* surgiu pela primeira vez em 1974, no relatório "*The information service environment relationships and priorities*" de autoria do americano Paul Zurkowski. A *American Library Association – ALA* (2000), apresenta o conceito de *information literacy* da seguinte forma: "*Information literacy is a set of abilities requiring individuals to recognize when information is needed and have the ability to locate, evaluate, and use effectively the needed information*".³⁰ Este termo surgiu nos Estados Unidos, na literatura da área de biblioteconomia, mas tem ganhado projeção e é tema de pesquisas em todo o mundo (KUHLTHAU, 1989 e 1991; BRUCE, 2003; LLOYD, 2006 e 2010; DUDZIAK, 2001 e 2003; CAMPELLO, 2003; BELLUZZO, 2001; GASQUE, 2008), que são alguns dos pesquisadores na área. O Quadro 1 apresenta panorama dos principais autores na área, no período compreendido entre 1976 a 2017, considerando os estudos de Campello (2009) e Dudziak (2010).

³⁰ "Letramento informacional é um conjunto de habilidades que exigem que os indivíduos reconheçam quando a informação é necessária e possuam a capacidade de localizar, avaliar e usar efetivamente as informações necessárias" (Tradução nossa).

Quadro 1- Autores da área.

Autores	Publicação	Datas
ZURKOWSKI, P.G.	<i>American Library</i>	1974
BURCHINAL, L.G.	<i>The communications revolution: America's third century challenge.</i>	1976
HAMELINK, C.	<i>An alternative to news.</i>	1976
OWENS, M.R.	<i>State government and Libraries</i>	1976
TAYLOR, R. S.	<i>Reminiscing about the Future: Professional Education and the Information Environment</i>	1979
BREIVIK, P.	<i>Putting libraries back in the information society.</i>	1985
BRAKE, T.	<i>Tools for learning: information skills and learning to learn in secondary schools.</i>	1986
TABBERER, R.	<i>Study and information skills in schools. Information</i>	1987
KUHLTHAU, C.C.	<i>Information skills for an information society: a review of research.</i>	1987
American Library Association (ALA)	<i>Report of the Presidential Committee on Information Literacy: Final Report.</i>	1989
NISBET, J.; CHUCKSMITH, J.	<i>Learning strategies</i>	1989
EISENBERG, M. B.; BERKOWITZ, R. E.	<i>Information problem-solving: the Big Six skills approach to library and information skills instruction.</i>	1990
BRUCE, C.	<i>The seven faces of information literacy.</i>	1997
Association of College and Research Libraries (ACRL)	<i>Information literacy competency standards for higher education.</i>	2000
Caregnato, S. E.	<i>O desenvolvimento de habilidades informacionais: o papel das bibliotecas universitárias no contexto da informação digital em rede.</i>	2000
BRUCE, C.	<i>Information literacy as a catalyst for educational change: a background paper.</i>	2002
BELLUZZO, R.C.B.	<i>A information literacy como competência necessária à fluência científica e tecnológica na sociedade da informação: uma questão de educação.</i>	2001
CAMPELLO, B.	<i>A função educativa da biblioteca escolar no Brasil: perspectivas para seu aperfeiçoamento.</i>	2003
DUDZIAK, E.A.	<i>Information literacy: princípios, filosofia e prática.</i>	2003
Sconul Society of College, National and University Libraries.	<i>The Seven Pillars of Information Literacy model.</i>	2004
BUNDY, A.	<i>Australian and New Zealand information literacy framework principles, standards and practice.</i>	2004
FIALHO, J. F.; MOURA, M. A	<i>A formação do pesquisador juvenil.</i>	2005
LECARDELLI, J.; PRADO, N.	<i>Competência informacional no Brasil: um estudo bibliográfico no período de 2001 a 2005.</i>	2006
GASQUE, K. C. G. D.; TESCAROLO, R.	<i>Letramento informacional e os desafios da educação básica.</i>	2007
GASQUE, K.	<i>Letramento informacional: pesquisa, reflexão e aprendizagem.</i>	2012
PELLEGRINI, E; VITORINO, E.	<i>Competência em Informação e ética: estudo bibliográfico entre 2011-2015.</i>	2016

Fonte: adaptado de Campello (2009) e Dudziak (2010).

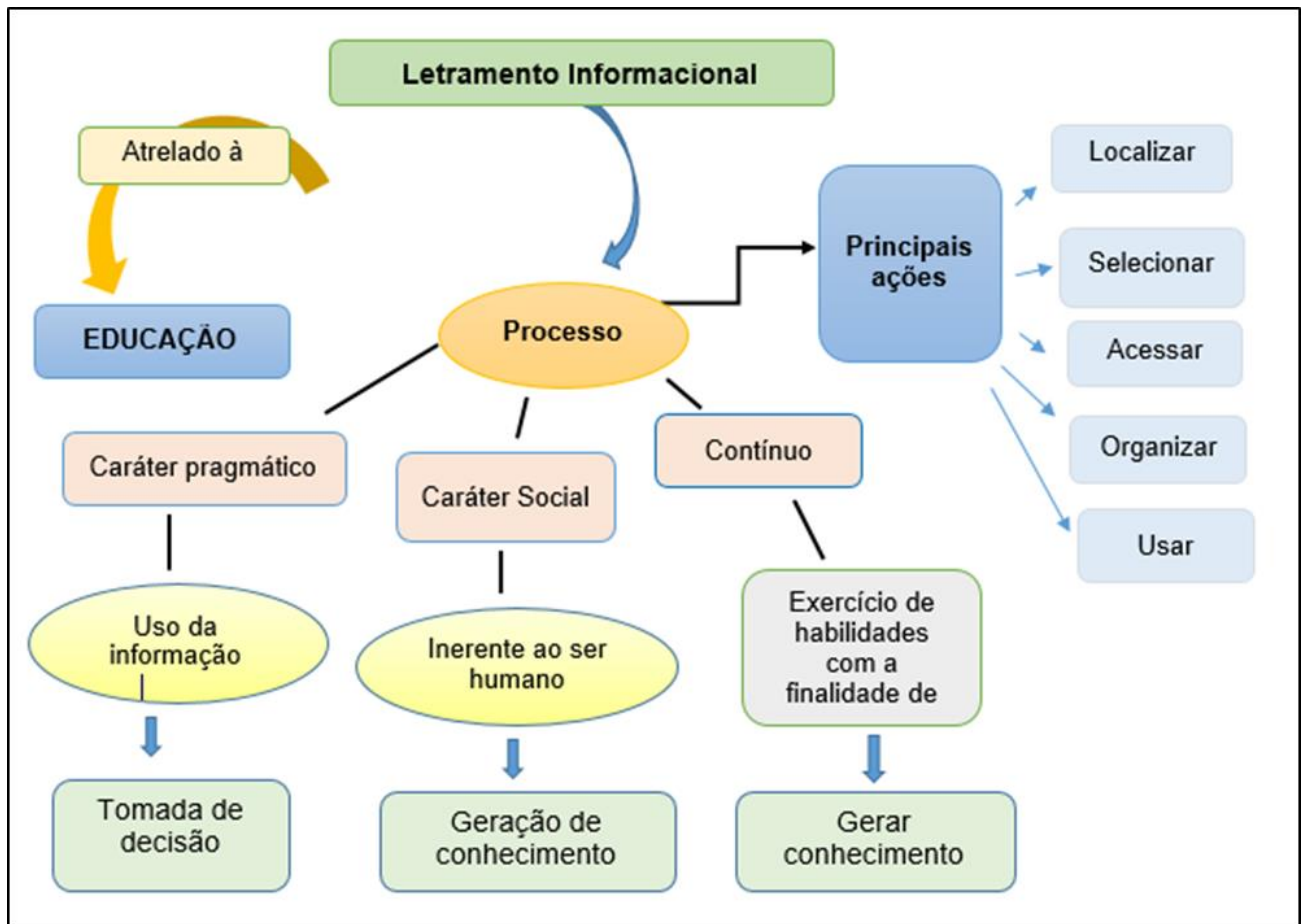
Dudziak (2003) argumenta que o conceito de *information literacy* tem como fundamento o processo da aprendizagem e do conhecimento. Pessoas letradas informacionalmente incorporam habilidades relacionadas à busca, acesso, avaliação e organização das informações. É um tema relevante na sociedade contemporânea, pois possibilita o aprender a aprender, e o desenvolvimento de competências em informação cada vez mais requisitadas e que, paradoxalmente, os aprendizes têm demonstrado dificuldades crescentes (GASQUE, 2010).

O letramento Informacional confirma-se como processo essencial para o cidadão do século XXI. Em seu artigo “*Arcabouço conceitual do letramento informacional*” Gasque (2010) afirma que no Brasil, o movimento ainda é incipiente e não há uma uniformidade quanto à tradução do termo para o Português. Alguns autores como Belluzzo (2001; 2004) e Dudziak (2002; 2003) usam a expressão em inglês. Vitorino & Piantola (2009) e Campello (2002; 2003) dentre outros a traduzem para competência informacional e GASQUE (2008; 2010) emprega letramento informacional.

Nesta pesquisa, opta-se pelo uso do termo letramento Informacional, por entender que letramento está em um nível mais amplo que competência. Não se restringe ao desenvolvimento de habilidades profissionais voltadas à esfera empresarial, sendo mais pertinente ao campo do conhecimento, pois trata-se de um processo contínuo de aprendizagem ao longo da vida. Esse movimento constante está intrinsecamente ligado ao aprendizado e aquisição do conhecimento.

De acordo com a *American Library Association* (2000), o letramento informacional representa a base para a aprendizagem por toda a vida, sendo comum a todas disciplinas, todos ambientes de aprendizagem e todos níveis de ensino. Possibilita aos estudantes a apropriação do conteúdo, amplia a capacidade de investigação e auxilia para que se tornem mais independentes e responsáveis por sua trajetória de aprendizagem. O letramento informacional fornece aos indivíduos uma estrutura que permite controlar como interagem com relação à informação. E ajuda a criar uma consciência sobre a necessidade de desenvolver uma abordagem metacognitiva para a aprendizagem, tornando-os conscientes das ações explícitas necessárias para a coleta, análise e uso das informações (ALA, 2000). Baseado no conceito apresentado, Siqueira I. e Siqueira J. (2013) elaboraram um mapa conceitual de letramento informacional, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 - Mapa conceitual de Letramento Informacional



Fonte: Siqueira I. e Siqueira J. (2013), com adaptações.

Nesse sentido, considera-se o LI um processo contínuo, que não se limita ao campo da informação. Por seu caráter social, de facilitar a aprendizagem e a geração de novos saberes, está alinhado à esfera do conhecimento. E sua característica pragmática propicia as melhores práticas de acesso e busca da informação, favorecendo a tomada de decisão.

O letramento informacional sustenta os quatro pilares propostos por Delors (1996) – o aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser – considerados as bases para a educação no século XXI. Bruce (2004) confirma que a utilização de recursos de aprendizagem e problemas do mundo real apoia a aprendizagem para a convivência, ao trazer efetivamente o mundo para a sala de aula, ou possivelmente, levando a sala de aula para o mundo. Para a pesquisadora, usar a informação para aprender também é essencial para aprender a aprender, à medida que os aprendizes procuram conhecimento a partir de um conjunto de

recursos disponíveis (informações) e desenvolvem um juízo crítico do valor relativo desses recursos.

A troca de práticas de informação e conhecimento entre o mundo real e o currículo escolar reforça o aprendizado, uma vez que as experiências de aprendizagem são planejadas para apresentar aos estudantes as melhores práticas de acesso e busca da informação que serão o suporte para a vida pessoal, cívica e profissional. E finalmente, conforme mencionado por Gasque e Cunha (2012), o destaque para o pensamento crítico e reflexivo, o trabalho em equipe, o uso da criatividade na busca de solução para os problemas, são elementos integrantes de uma educação voltada para o letramento informacional e alicerce do quarto pilar, “aprender a ser”. A *American Library Association* (2000), Campello (2002), Dudziak (2003), Gresham (2006) e Gasque (2010) ratificam que o LI permite que as pessoas aprendam, trabalhem e participem de forma ativa na sociedade, é relevante para todos os níveis de educação, pois na prática, o indivíduo letrado em informação é aquele que:

- a) Conhece e articula uma necessidade de informação, e compreende que a informação correta é a base para a tomada de decisão;
- b) Define os melhores caminhos de investigação para atender à necessidade de informação e desenvolve técnicas de pesquisa bem-sucedidas;
- c) Identifica e acessa fontes de informação nos mais variados formatos de forma eficiente;
- d) Avalia informações e incorpora a um corpo de conhecimentos anteriores;
- e) Comunica informações para uma variedade de públicos-alvo, no formato mais apropriado e de forma ética.
- f) Usa as informações e o pensamento crítico para resolver problemas.

Diversos profissionais se envolveram no desenvolvimento de instrumentos que pudessem auxiliar os estudantes no processo de letramento informacional, possibilitando uma aprendizagem efetiva nos diversos estágios e de uma forma sistematizada. Vários modelos foram criados com este propósito e têm sido utilizados por educadores e profissionais que lidam com a informação. Bruce (2004) e Campello (2009), além de outros pesquisadores, destacam alguns modelos de LI que influenciam a área educacional, e estão brevemente descritos a seguir:

- a) As competências em informação, Big6, de Eisenberg e Berkowitz (1990);

- b) Os padrões de competência de ALA para o ensino superior (ALA, 2000);
- c) As sete faces do letramento informacional de Bruce (BRUCE, 1997);
- d) Os sete pilares (SCONUL, 1999);
- e) *Information Search Process* (ISP) (KUHLTHAU, 1989).

O Big6 é um dos mais conhecidos modelos de letramento informacional, adotado em escolas de educação básica de vários países, citado nos estudos de Bruce (2004) e Campello (2009, p. 79). A proposta integra a informação para pesquisa e uso de habilidades, fazendo uso das ferramentas de tecnologia em um modelo de processo sistemático para encontrar, usar, aplicar e avaliar as informações para as necessidades e tarefas específicas. De acordo com Eisenberg e Berkowitz (1990), o Big6 é um modelo de processo de LI que abrange seis fases para resolver um problema de informação. A Figura 8 sintetiza essa concepção de modelo de letramento informacional.

Figura 8 – Modelo de Processo de 6 fases (Big6).



Fonte: Eisenberg e Berkowitz (1990), com adaptações.

Eisenberg et al. (1996) descrevem cada um dos passos do Big6:

- a) Definir a tarefa - o primeiro passo no processo de resolução de problemas de informação é reconhecer que existe uma necessidade de informação, definir o problema e identificar os tipos e a quantidade de informações necessárias;

- b) Criar estratégia de busca das informações: uma vez formulado o problema, o estudante deve considerar todas as fontes de informação possíveis e desenvolver um plano de pesquisa;
- c) Localizar e acessar informações: após definir as prioridades para busca de informações, os estudantes devem localizar informações em uma variedade de recursos e acessar informações específicas encontradas;
- d) Usar e interagir com informações: ao encontrar recursos potencialmente úteis, deve-se dedicar a ler, ver e ouvir as informações para determinar a sua importância e extrair o que for relevante;
- e) Sintetizar, organizar, apresentar: os estudantes devem organizar e comunicar os resultados encontrados;
- f) Avaliar de forma crítica o produto e o processo. A avaliação está centralizada nos resultados. Se o produto final atende a tarefa original (eficácia) e se os estudantes realizaram de forma efetiva o processo de resolução de problemas de informação (eficiência). Os estudantes podem avaliar o próprio trabalho e processo ou serem avaliados por outros (colegas, professores, equipe da biblioteca, pais).

Os padrões ALA de letramento informacional para escolas e ensino superior (ALA, 2000) foram concebidos através de uma ampla consulta entre educadores e profissionais da informação. Estas normas compreendem listas agrupadas de resultados de aprendizagem esperados e processos para indivíduos (BRUCE, 2004). De acordo com a ALA (2000),³¹ estes resultados servem de orientação para professores, bibliotecários e outros, visando o desenvolvimento de métodos locais para medir a aprendizagem do estudante no contexto da missão única de uma instituição. Nas competências para escolas, são previstos cinco padrões e vinte e dois indicadores de desempenho, divididos em três categorias: letramento em informação, aprendizagem independente e responsabilidade social, com as normas refletindo a importância do LI para a aprendizagem autônoma e responsável.

O modelo relacional de LI proposto por Bruce (1997) foi desenvolvido por meio de pesquisa e experiências de informação de profissionais de diversas disciplinas e enquadra o letramento sob sete formas diferentes de observar e experimentar o uso da informação. Cada um deles revela uma das sete faces da

³¹ Cf. <http://www.ala.org/acrl/standards/informationliteracycompetency#ilassess>.

experiência em LI, quais sejam: tecnologia da informação para recuperação e comunicação, fontes de informação, processo de informação, controle de informações, construção do conhecimento, extensão do conhecimento e sabedoria. A pesquisadora ressalta que neste modelo, a forma de perceber o LI envolve a experiência pessoal e o reconhecimento da interdependência entre grupos e indivíduos. Aprender a ser informado, nesta proposta, pressupõe tornar-se consciente das diferentes formas de experimentar o uso da informação por meio da participação em práticas reflexivas.

A *Society of College, National and University Libraries* (SCONUL)³² é uma associação que representa todas as bibliotecas universitárias no Reino Unido e na Irlanda. Em 1999, desenvolveu o modelo de sete pilares da informação e letramento, a saber: reconhecer a necessidade de informação; distinguir a melhor maneira de abordagem; construir estratégias de localização da informação; localizar e acessar; comparar e avaliar; organizar, aplicar e comunicar; e por fim, sintetizar e criar. Dentro de cada um desses pilares o indivíduo pode desenvolver-se do nível iniciante até experiente, à medida que avança na aprendizagem informacional.

Em 2011, a SCONUL publicou uma versão mais recente, por reconhecer que tornar-se letrado em informação é um processo contínuo, holístico, que ocorre frequentemente de forma simultânea, e não linear. Observa-se ainda que as pessoas podem tomar diferentes caminhos para se tornarem letrados informacionalmente e aprender diferentes habilidades sob diferentes perspectivas, conforme demonstra a Figura 9.

³² Cf. <https://www.sconul.ac.uk/page/about-sconul>.

Figura 9 - Versão atualizada do modelo sete pilares.



Fonte: Society of College, National and University Libraries (SCONUL, 2011), com adaptações.

O *Information Search Process* (ISP), ou Processo de Pesquisa de Informação é um modelo integral dos usuários no processo de busca de informação. De acordo com Kuhlthau (1989), o modelo ISP identifica três domínios que refletem cada fase da experiência: os afetivos (sentimentos), os cognitivos (pensamentos) e os físicos (ações) comuns a cada etapa. Um modelo de seis estágios do processo de busca de informações foi desenvolvido descrevendo pensamentos, ações e sentimentos comumente experimentados pelos estudantes, apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Modelo do Processo de Busca de Informação – Kuhlthau.



Fonte: KUHALTHAU (1989), com adaptações.

A primeira etapa, a iniciação da tarefa, é caracterizada por sentimentos de incerteza sobre o que é esperado e apreensão quanto ao desafio à frente. Os estudantes pensam de possíveis tópicos na preparação de selecionar um para perseguir. Na segunda etapa, a seleção de tópicos, um sentimento de otimismo é experimentado após um tema escolhido. A terceira fase, de enfoque exploratório, é um momento difícil para a maioria dos estudantes, quando eles experimentam confusão e frustração e podem até duvidar de sua capacidade de completar a tarefa. Confusão e dúvida estão presentes até que um foco começa a surgir. A quarta fase, a formulação de foco, é o ponto de virada de uma pesquisa. O interesse e motivação aumentam nesta fase, quando os estudantes aprendem sobre o seu tema a partir da informação que encontram e se forma uma perspectiva pessoal dentro do tópico. Há mais confiança e um sentido de direção. Na sexta e última fase, tem-se o fechamento de pesquisa. Sentimentos de alívio são comuns, mas sentimentos de ansiedade sobre a apresentação também aparecem. Após a finalização, os estudantes frequentemente experimentam satisfação e realização quando o processo é bem-sucedido, ou decepção, caso a expectativa seja frustrada.

Assumir a responsabilidade de assegurar que centenas ou milhares de estudantes obtenham a instrução e o conhecimento de que terão de ter sucesso na vida é uma tarefa séria e desafiadora. Sob sua organização e liderança, os gestores escolares que aceitam esse desafio são responsáveis por fornecer a base para um ambiente de ensino e aprendizagem eficaz. A parceria entre a biblioteca escolar e os professores na implementação das melhores práticas de letramento informacional são fundamentais para o sucesso do programa. Esses são alguns aspectos

abordados em um estudo realizado por Blakeney (2014) no Alabama, Estados Unidos.

O objetivo da pesquisa foi examinar os conhecimentos e percepções dos diretores das escolas públicas quanto aos programas das bibliotecas escolares. Foram encontradas inconsistências no alinhamento entre gestores e equipe responsável pelo processo de informação e políticas, procedimentos e diretrizes do LI acadêmico. De acordo com a pesquisadora, é imprescindível que os diretores escolares comprometam tempo, financiamento e procurem compreender o processo de letramento informacional e exigir melhores práticas nos programas das bibliotecas, em um trabalho coletivo que vise o aumento do desempenho dos estudantes.

Estudo realizado por Botha (2013), na África do Sul, reitera a importância do apoio de toda a equipe de gerenciamento da escola, ou *school management team* (SMT), para a implantação de tecnologias de informação e comunicação e para desenvolver habilidades em letramento informacional, ao considerar o potencial para impulsionar a aprendizagem. O resultado do estudo sugere que as crenças, atitudes e visão da equipe gestora da escola são determinantes para o sucesso da implantação de novas práticas.

A pesquisa de Campbell (1994) corrobora este pensamento ao apontar que todos os estudantes precisam se tornar letrados informacionalmente e que a atuação do gestor escolar é fundamental para o êxito da tarefa. Realizou-se estudo de caso múltiplo no qual descreveu-se os papéis principais e temas de implementação de mudança para popularizar o letramento informacional em duas escolas secundárias de Connecticut, uma urbana e outra na zona rural. A pesquisadora destaca a atuação dos diretores de escolas secundárias, que devem incluir esta formação no currículo de forma a garantir a participação de todos e evidencia que os estudantes devem adotar uma postura independente de estudos, e que o LI os capacita a aprender as habilidades de acesso e uso da informação. O estudo conclui que a atuação dos diretores como comunicadores, facilitadores e incentivadores é fundamental para a implementação do LI. Constatou-se também que alguns fatores importantes para a mudança educacional estavam presentes nas escolas pesquisadas, como a visão conjunta, o planejamento progressivo, a capacitação, a mobilização de recursos e o monitoramento de problemas.

Dudziak (2003) esclarece que a educação voltada para a *information literacy* apoia-se em práticas curriculares, como o currículo integrado de forma transdisciplinar e o aprendizado baseado em recursos. Tem como objetivo maior instrumentalizar e internalizar comportamentos que possibilitem a competência investigativa, o pensamento crítico, o aprendizado autônomo e por toda a vida. Nesta perspectiva, pautada nas teorias e analisando os resultados dos estudos apresentados, ratifica-se que o gestor escolar exerce papel fundamental na implementação de novas práticas. Se se almeja novo currículo, nova educação, é necessário contar com gestores capacitados para alavancar a mudança, oferecendo suporte para novas estratégias e uma proposta de implantação de um programa que permita o desenvolvimento das competências em letramento informacional.

2.5 Referencial Teórico

Este tópico apresenta os principais aportes teóricos que norteiam esta investigação, com vistas a alcançar os objetivos propostos para o estudo. De acordo com Gasque (2008), o referencial teórico estabelece a base conceitual por meio do qual o problema será estudado, direciona e orienta a interpretação do assunto pesquisado.

Em busca de respostas que contribuam para uma gestão educacional mais eficaz, a pesquisa centrou-se sob três eixos norteadores: os estudos de letramento informacional, as pesquisas em educação e gestão escolar e os processos de tomada de decisão. Observando as bases epistemológicas da Ciência da Informação, esta pesquisa apoiou-se nos estudos do letramento informacional. Desta vertente conceitual migrou-se para o campo da gestão escolar, buscando a mediação que permitiu traçar novos caminhos para o aprimoramento do trabalho do gestor, destacando a relevância do papel como sujeito ativo para o desenvolvimento da escola em que atua. Neste contexto, o presente estudo adotou os seguintes conceitos:

- a) De letramento informacional, baseado nos estudos de Lau (2009) e Gasque (2012), que definem o LI como o processo de desenvolvimento de competências que permitem localizar, selecionar, acessar, organizar, usar a informação para gerar conhecimento, tomar decisões e resolver problemas. O LI capacita as pessoas a buscar e usar a informação de

forma eficiente e eficaz. Possibilita o desenvolvimento da consciência crítica e estimula a participação ativa na sociedade, na criação de projetos capazes de atuar sobre a realidade, numa proposta de transformação e de autêntico desenvolvimento humano. Assim, entende que a proposta vai ao encontro do trabalho do gestor, cuja atuação está diretamente relacionada com o domínio das habilidades em informação para mobilizar e liderar a equipe escolar;

- b) Da gestão participativa, pois de acordo com Lück (2008) e Gadotti (2014), esse modelo de gestão implica o engajamento dos colaboradores, propicia a comunicação, estreita laços de confiança e favorece o alcance dos objetivos. Além disso, contempla o ambiente das escolas públicas, estruturadas no modelo de gestão democrática e foco desta pesquisa. Considera-se ainda que a gestão participativa favorece os fatores que têm sido apontados como essenciais para a qualidade do ensino, como: o comprometimento político do gestor; a busca por alianças e parcerias; a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e a racionalização e a produtividade do sistema educacional (XAVIER, 1996);
- c) Do modelo proposto por Choo (2003) como referencial na análise do processo de gestão e os quatro modelos de tomada de decisão, pois entende-se que “o conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões – se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação” Choo (2003, p. 411). Considera-se ainda a proposta de processo de tomada de decisão de Kahneman (2012), que aborda o pensamento e o comportamento humano sob a perspectiva científica e faz uma análise do processo de pensar, decidir e julgar, indicando erros e desvios comuns no processamento. Neste estudo, ressalta-se que o processo de tomada de decisão no âmbito escolar está delimitado a duas categorias: administrativa e pedagógica, referenciado pelo regimento escolar da SEEDF, em vigor desde 2015.

Percebem-se a dinâmica e a intersecção das áreas abordadas, conforme demonstra a Figura 11.

Figura 11 - Desenho da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria

Neste contexto, a aprendizagem de novas competências por meio do letramento informacional tem o potencial de alavancar o trabalho da gestão escolar quando cria condições para o desenvolvimento da consciência crítica. Desta forma, possibilita uma visão reflexiva sobre o trabalho desenvolvido e vislumbra perspectivas educacionais alinhadas com os objetivos da escola. Essa clareza de propósito proporciona o norteamento e facilita o processo de tomada de decisão, causando impacto direto no cotidiano escolar. O processo deve estar alinhado com ações e projetos capazes de auxiliar o desenvolvimento do contexto educacional – estudantes, equipes administrativa e pedagógica, familiares e comunidade.

Destaca-se que não há pretensão de se esgotar o assunto, mas sim de reunir alguns dos conceitos pertinentes ao objeto de estudo e pesquisas já realizadas, buscando contribuir para o debate e investigação nas áreas das Ciências da Informação e Educação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

*Uma liderança, de fato, consiste em abordar a alma de uma pessoa, e dar-lhe asas.
Anselm Grün*

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo, que abordam a caracterização da pesquisa, a aplicação dos instrumentos, a coleta e análise de dados, bem como a definição dos resultados e limitações³³.

3.1 Abordagem de pesquisa

A pesquisa objetivou contribuir para a reflexão acerca da importância do domínio da informação para o trabalho do gestor escolar, sob a perspectiva do letramento informacional. Para tanto, foram utilizadas abordagens quantitativas e qualitativas na coleta e análise dos dados, pois conforme descrito por Creswell (2010), conduziu-se a investigação com a coleta de diversos tipos de dados, por proporcionar um melhor entendimento do problema.

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritivo, em que retrata as estratégias adotadas pelos gestores de escolas públicas de ensino médio nos processos de tomada de decisão. É de natureza básica, pois objetivou a geração de um corpo de conhecimento para compreender determinada questão de estudo que ocorre nas instituições de ensino. Posteriormente, os conhecimentos gerados poderão ser aplicados para resolução de problemas (SEKARAN, 2006; KAUARK, 2010). De acordo com as referências supracitadas, procurou-se realizar o estudo à luz das contribuições do letramento informacional e da concepção construtivista social³⁴, na perspectiva de que os atores envolvidos, no caso, os entrevistados, procuram compreender o mundo em que vivem e trabalham. Assim, as entrevistas aconteceram *in loco*, o que possibilitou aos gestores estar mais à vontade e conciliar as atividades da escola com a participação no estudo.

³³ De acordo com Calazans (2007), ao se iniciar uma pesquisa científica, um dos primeiros desafios é a definição do objetivo e da abordagem metodológica, que determinará os procedimentos de pesquisa para descrição ou explicação de um fenômeno ou determinada situação, sempre considerando estratégias e métodos reconhecidos.

³⁴ Creswell (2010) esclarece que nesta concepção, o investigador visita pessoalmente o local da pesquisa, para melhor entender os ambientes históricos e culturais dos participantes, pois as experiências, valores culturais e sua interação com outras pessoas (daí o nome construtivismo social) moldam a interpretação e a atribuição de significados, que no caso deste estudo, o ambiente escolar, é sempre social, pois surge da interação com uma comunidade humana.

Dentre as formas de se realizar pesquisa, especialmente na área das Ciências Sociais, o estudo de caso é um tipo comumente empregado para se investigar profundamente determinado fenômeno social. Envolve grande complexidade e necessita do trabalho em campo, considerando a perspectiva dos atores envolvidos e o olhar sobre o fenômeno a ser investigado. Para tanto, vários tipos de dados são coletados e analisados, com o cuidado de preservar as características significativas do fenômeno investigado. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é indicado para realizar estudo de eventos contemporâneos, em situações nas quais comportamentos significativos não podem ser controlados, mas que é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Ainda que seja bastante utilizado pelas Ciências Sociais, Yin (2001) observa que o estudo de caso é criticado pelo fato de fornecer base restrita para generalizações científicas, uma vez que investigar um ou alguns casos pode não constituir amostra significativa da população que permita generalizar os resultados. Outra preocupação é quanto à possibilidade de falta de rigor na pesquisa, ou quanto à aprovação de evidências equivocadas ou enviesadas, que podem interferir nos resultados ou conclusões do estudo.

Entretanto, apesar das críticas quanto à falta de objetividade e rigor metodológico suficiente como ferramenta de investigação científica, Calazans (2007) afirma que esses vieses não são exclusividade do estudo de caso. Distorções podem acontecer em qualquer método de investigação científica e ainda que pesem as limitações, o estudo de caso é indicado como o método mais acertado para compreender as nuances de determinado fenômeno organizacional.




Assim, nesse estudo foi utilizado o estudo de caso em escolas públicas de ensino médio do Distrito Federal. A escolha deveu-se à necessidade de se fazer o uso de múltiplas fontes de evidência de dados e cruzar ou mesmo triangular os dados recolhidos (Yin, 2005). De acordo com Zappellini (2015), a triangulação é uma técnica que combina diferentes métodos de coleta de dados, diferentes amostras, sob diferentes perspectivas e em momentos no tempo diferenciados, para consolidar conclusões sobre o fenômeno investigado. É utilizada para estabelecer a validade do construto e a confiabilidade de um estudo de caso.

O estudo se propôs a descrever e explorar a compreensão dos gestores quanto à busca e ao uso da informação para tomada de decisão, considerando a variabilidade das características das unidades escolares em relação à localização,

organização e ao público alvo dessas escolas. Para alcançar este propósito, a amostra do estudo contou com escolas de ensino médio localizadas em diferentes regiões administrativas do Distrito Federal, em que os indicadores do índice de desenvolvimento da educação básica (Ideb) também se apresentam distintos uns dos outros.

Para seleção da amostra, classificou-se a população de referência - unidades de ensino – de acordo com a escala utilizada pelo INEP³⁵. Na Prova Brasil, o resultado do estudante é apresentado em pontos numa escala (Escala SAEB). Essa escala foi reformulada pelo Inep e agora é única para cada disciplina e ano. De acordo com o número de pontos obtidos na Prova Brasil, os estudantes são distribuídos em quatro níveis de uma escala de proficiência: insuficiente, básico, proficiente e avançado.³⁶ São considerados estudantes com aprendizado adequado aqueles nos níveis proficiente e avançado. O Quadro 2 apresenta a escala SAEB utilizada na edição de 2013.

Quadro 2 – Escala SAEB.

Língua Portuguesa		Matemática
Insuficiente: 0 a 199 pontos		Insuficiente: 0 a 224 pontos
Básico: 200 a 274 pontos		Básico: 225 a 299 pontos
Proficiente: 275 a 324 pontos		Proficiente: 300 a 349 pontos
Avançado: Igual ou maior que 325 pontos		Avançado: Igual ou maior que 350 pontos

Fonte: dados do MEC/Inep – Prova Brasil – Academia Qedu.

A última edição do Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb – promovida pelo Ministério da Educação em todo o país refere-se ao ano de 2015. As escolas públicas do DF não alcançaram as metas estabelecidas pelo MEC. No caso específico do ensino médio, eram 4 pontos, mas o indicador ficou em 3,5,

³⁵ Cf.: <http://www.qedu.org.br/estado/107-distrito-federal/ideb>.

³⁶ Disponível em: <http://academia.qedu.org.br/prova-brasil/454-2/>. Acesso em: 08.dez.2017.

salientando que várias escolas não participaram. Conforme preconiza a Lei Distrital Nº 5.128, de 04 de julho de 2013, é prevista a obrigatoriedade de divulgação dos resultados do IDEB nos estabelecimentos públicos e particulares de ensino do Distrito Federal. O Quadro 3 demonstra a colocação das 30 escolas públicas de educação básica com melhor desempenho no DF.

Quadro 3 - Resultado do IDEB - escolas do DF

Nome da Escola / Nota no IDEB 2015	
1. COL MILITAR DE BRASÍLIA 7,2	16. CEF BONSUCESSO 4,9
2. COL MILITAR DOM PEDRO II 6,7	17. CEF 801 DO REC DAS EMAS 4,9
3. COL MILITAR TIRADENTES 6,1	18. CEF GAN 4,8
4. CEF POLIVALENTE 5,7	19. CEF 410 NORTE 4,8
5. CEF 01 DE BRASÍLIA 5,4	20. CEF 15 DO GAMA 4,8
6. CEF 03 DE BRASÍLIA 5,4	21. CEF 04 DE TAGUATINGA 4,8
7. CEF SANTOS DUMONT 5,2	22. CEF 01 DE BRAZLANDIA 4,8
8. CEF 04 DE BRASÍLIA 5,1	23. CEF 405 SUL 4,7
9. CEF TELEBRASÍLIA 5,1	24. CEF 14 DE TAGUATINGA 4,7
10. CEF 12 DE CEILÂNDIA 5,1	25. CED AGRO IPE RIAC FUNDO 4,7
11. CEF 08 DE TAGUATINGA 5	26. CEF 14 DE CEILÂNDIA 4,7
12. CED 02 DO RIACHO FUNDO 5	27. CEF 20 DE CEILÂNDIA 4,7
13. CEF ARAPOANGA 5	28. CEF 412 DE SAMAMBAIA 4,7
14. CEF 102 NORTE 4,9	29. CEF 316 DE SANTA MARIA 4,7
15. CEF 03 DO GAMA 4,9	30. CEF 05 DE BRASÍLIA 4,6

Fonte: dados MEC / Inep – prova Brasil- Academia Qedu.

Observa-se a prevalência das escolas militares com os melhores resultados, seguidas das unidades de ensino localizadas em regiões administrativas mais consolidadas, com algumas exceções. O baixo desempenho apresentado pelo ensino médio acirrou as críticas a esta última etapa da educação básica, e reforçou a argumentação quanto à necessidade de mudanças, cuja proposta é permitir maior flexibilização do currículo, aproximando a etapa do ensino técnico, conforme prevê o

projeto de lei 6480/2013,³⁷ que está em tramitação no Congresso Nacional, além da própria reformulação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), cujas orientações deverão nortear os currículos. Atualmente, a proposta está em análise pelo Ministério da Educação e a previsão é de que seja homologada em 2019, após ser analisada e aprovada também pelo Conselho Nacional de Educação³⁸.

3.2 Instrumentos da Pesquisa

Realizou-se na pesquisa um estudo de caso, com coleta de documentos das escolas, uso de questionários e entrevistas. Uma das vantagens do estudo de caso é que as evidências podem ser coletadas por meios diversos: observação, observação participante, entrevista, grupo focal, questionários, pesquisa documental, registros em arquivos, pesquisa-ação, pesquisa etnográfica (MARTINS, 2008). As habilidades do pesquisador em analisar e perceber as variações do objeto em estudo, sistematizando com excelência as evidências coletadas, são determinantes para a credibilidade da pesquisa.

As técnicas de coleta de dados utilizadas nesse estudo constituíram na análise de documentos disponibilizados on-line no site da Secretaria de Educação e mesmo das unidades escolares, como o Regimento Interno da Secretaria de Educação do Distrito Federal, em versão recente, atualizada em 2017, e o Projeto Político-Pedagógico das unidades de ensino, o que possibilitou conhecer mais detalhadamente as propostas, projetos e atividades desenvolvidos pelas escolas, suas especificidades e perspectivas educativas. Além disso, houve a aplicação de questionários nas unidades escolares em estudo, contendo perguntas estruturadas, bem como entrevistas em profundidade, com uma amostragem composta por gestores escolares de escolas públicas de ensino médio do DF.

Esta investigação contou com levantamento por meio do retorno de 21 questionários estruturados, disponibilizados on-line para as 89 escolas públicas de ensino médio do DF, no período de 25/09/2017 a 24/11/2017. Considerando a dificuldade de participação dos gestores, e com o objetivo de alcançar a meta inicial prevista, ampliou-se em 20 dias o prazo para preenchimento dos questionários previsto inicialmente.

³⁷ Cf.: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=602570>.

³⁸ Cf.: <https://www12.senado.leg.br/noticias/videos/2017/09/ensino-medio-vai-mudar-em-2019-afirma-pedro-chaves>.

Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que visaram a coleta de pontos de vista e informações mais detalhadas dos participantes. As entrevistas foram realizadas entre 25/10/2017 a 08/11/2017, em seis unidades de ensino: três UE localizadas em regiões com bom desempenho nas avaliações externas, como ENEM e SAEB, e outras três que precisam avançar para alcançar as metas previstas no Ideb, constituindo assim, as unidades primárias de análise. O prazo também foi estendido, considerando a dificuldade de disponibilidade de agendas dos gestores, que estavam em período de encerramento do bimestre letivo. Outra dificuldade encontrada foi o contato com os gestores, pela indisponibilidade de telefone e internet em várias escolas. Assim, para alcance das metas previstas, foram realizadas visitas às Unidades de Ensino para agendamento das entrevistas e solicitação de preenchimento dos questionários. Foram utilizados contatos pessoais dos gestores, por meio dos contatos de celular disponibilizados por colegas da área, aplicativos como *WhatsApp* e reforço quanto ao prazo para retorno, via celular, e-mail e pessoalmente.

A investigação quanto aos procedimentos de busca e uso da informação para tomada de decisão do gestor escolar e a interface com os padrões de letramento informacional foi realizada por meio de questionário estruturado e entrevista semiestruturada, elaborados pela própria autora considerando os estudos de Belluzzo, 2004; Bruce, 2004; Catts e Lau 2009 e 2013; Choo, 2003; Gasque, 2003 e 2012; Ingwersen, 1992; Kahneman, 2012.

3.2.1 QUESTIONÁRIO

Uma das técnicas de coleta de dados da pesquisa foi o questionário, que é vantajoso por facilitar o acesso a uma quantidade maior de participantes, a comodidade para o preenchimento, a uniformidade dos dados para tabulação e análise posterior, além da economia de tempo e pessoal. Favorece ainda a espontaneidade na participação, considerando que os dados são sigilosos, e pela garantia do anonimato (CRESWELL, 2010).

O questionário elaborado para essa pesquisa continha treze questões estruturadas, distribuídas em quatro blocos, tendo em vista o referencial teórico explanado no item 2.5. A primeira parte referiu-se ao perfil sociodemográfico dos gestores, com quatro questões. A segunda parte contemplou seis questões sobre as

formas de busca da informação, baseadas em Catts e Lau (2009), que definem conteúdos relacionados à habilidade para acessar, recuperar e armazenar informações de forma eficaz e eficiente e nos estudos de Gasque (2003; 2012), sobre a importância de desenvolver competências e habilidades necessárias para fazer uso da informação de modo eficiente e eficaz.

A terceira parte tratou da compreensão e análise da informação, composta por uma questão com nove assertivas para análise e permitiu vislumbrar um panorama acerca do que pensam e como trabalham os gestores pesquisados, que conferiram um conceito considerando a escala de concordância de Likert³⁹.

Finalizando, a quarta parte apresentou duas questões e propôs investigar o uso da informação para a tomada de decisão. Tratou das categorias de tomada de decisão, baseadas no regimento escolar da SEEDF, no uso e na comunicação da informação de forma ética, conforme estudos de Catts e Lau (2009) e na abordagem de Kahneman (2012), quanto ao uso das informações utilizadas e à influência da intuição na tomada de decisões.

O questionário foi previamente testado com três gestores que compõem a população do estudo, entre os meses de agosto e setembro de 2017. Eles receberam via e-mail e gastaram em média 20 minutos para responder. O teste foi importante para verificar inconsistências nos itens e verificar a compreensão das questões. Por questão de clareza para os participantes, foi sugerida e implementada uma pequena mudança na questão nove, quanto à frequência e participação em eventos. Também foi alterada a ordem de disponibilização de itens na questão doze.

3.2.2 ENTREVISTA

Entrevistas são bastante utilizadas nas Ciências Sociais. É o instrumento em que se estabelece contato direto com os participantes, por meio de perguntas previamente elaboradas e de acordo com os objetivos da pesquisa. Flick (2008) relaciona algumas vantagens das entrevistas sobre outros instrumentos, como permitir a obtenção de dados que não estão em fontes documentais e maior facilidade de compreensão entre entrevistador e entrevistado. Este fator contribui

³⁹ A escala Likert é normalmente usada em questionários, em que o entrevistado responde de acordo com o seu nível de concordância ou não. Nesta pesquisa, varia de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”. É bastante utilizada em pesquisas de opinião. (DALMORO, 2013).

para se obter informações mais seguras e precisas, e caso haja dúvida, a confirmação pode ser realizada de forma imediata.

Para essa pesquisa, o roteiro de entrevista elaborada continha treze questões, distribuídas em dois blocos. As questões 01 e 02, além do quadro informativo trataram da apresentação do estudo e investigação sobre o perfil sociodemográfico dos gestores. O segundo bloco, das questões de 3 a 11, investigou as práticas dos gestores escolares quanto ao uso da informação e a percepção quanto ao desenvolvimento de habilidades em letramento informacional no processo decisório. Foram considerados os estudos de Ingwersen (1992), que compreende informação numa estrutura social e evidencia o uso e sua transformação em conhecimento. Baseou-se no estudo de Gasque (2012) em que ressalta que uma pessoa letrada informacionalmente é capaz de determinar a necessidade de informações, acessá-las de forma eficaz e eficiente, estabelecer novas conexões e usá-las de forma ética, possibilitando a melhor tomada de decisão. Outras questões da entrevista estão fundamentadas nos estudos de Belluzzo (2004) referente ao desenvolvimento de habilidades para se tornar competente em informação.

3.2.3 OBJETIVOS E FINALIDADES DOS INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Inicialmente, realizou-se coleta de dados por meio de pesquisa documental e bibliográfica a fim de conhecer melhor o objeto de pesquisa, obter dados e informações inerentes ao contexto a ser trabalhado e a viabilidade para o desenvolvimento da pesquisa, além de fundamentar teórica e metodologicamente o presente estudo. Os instrumentos foram selecionados de forma a atender os objetivos propostos, detalhados no Quadro 4.

Quadro 4 – Objetivos e finalidades dos instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo.

Objetivo Específico	Instrumento	Período	Usado para
I. Identificar o perfil sociodemográfico do gestor escolar das escolas de ensino médio do DF.	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa documental e bibliográfica. - Questionário estruturado (Parte 1). - Entrevistas (Questões 01 e 02, conforme esboço. Ver Apêndice C). 	Pré-projeto, fase preparatória e de desenvolvimento da pesquisa.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as atribuições do gestor escolar. - identificar adequação ao contexto científico e referências do PPGCInf. - levantar dados sobre os temas e questões abordados no estudo. - auxiliar na definição da população e composição da amostra para a investigação.
II. Identificar as duas categorias de tomada de decisão: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativa. ▪ Pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionário estruturado (Parte 4). - Regimento interno da Secretaria de Estado de Educação - SEEDF. 	Coleta de dados.	<ul style="list-style-type: none"> - Coletar percepções dos gestores quanto aos seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - onde e como acessa as informações; - a frequência e o grau de dificuldade para encontrar informações importantes para o trabalho; - como busca e seleciona as informações para tomar decisões.
II. cont.: Identificar os procedimentos de busca e uso da informação.	<ul style="list-style-type: none"> - Questionário estruturado (Parte 2). - Entrevista (Questão 03 e seguintes, conforme esboço. Ver Apêndice C). 	Coleta de dados e após tabulação dos mesmos.	<ul style="list-style-type: none"> - Complementar informações coletadas. - Descobrir a importância atribuída à informação e ao conhecimento para o desempenho das atividades de gestão escolar. - Identificar de que forma a direção utiliza os resultados para melhoria do trabalho desenvolvido pela escola.
III. Comparar os procedimentos de busca e uso da informação para tomada de decisão, considerando os padrões de letramento informacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta <i>in loco</i> de informações. - Questionário estruturado (Partes 3 e 4). - Entrevista (Questão 03 e seguintes, conforme esboço. Ver Apêndice C). 	Coleta de dados e após tabulação dos mesmos.	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer percepções mais detalhadas sobre procedimentos de uso da informação adotados pelo gestor escolar na tomada de decisão.

Continua.

Objetivo Específico	Instrumento	Período	Usado para
IV. Investigar a relação entre o processo de tomada de decisão e a interface com os padrões de letramento informacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Questionário estruturado (Parte 4). - Comparação entre as competências em letramento informacional e as práticas utilizadas nas unidades escolares analisadas. - Coleta de informações durante a investigação e pesquisa bibliográfica. 	Análise dos dados coletados.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar a acessibilidade de informações na escola, como quadros de aviso, murais, arquivos. - Identificar a disponibilidade de acesso a livros, jornais, revistas, internet. - Caracterizar como ocorre a comunicação entre a equipe gestora e demais setores da escola.

Fonte: elaboração própria.

Portanto, a presente pesquisa foi desenvolvida conforme a seguinte proposta:

- a) O primeiro objetivo específico: identificar o perfil sociodemográfico do gestor escolar ocorreu por meio de questionário estruturado respondido pelos gestores por meio digital. Além do questionário, as informações foram extraídas de pesquisa documental realizada no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), complementando a proposta;
- b) O segundo objetivo específico: identificar as categorias de tomada de decisão e os procedimentos de busca e uso da informação, foi investigado conforme as seguintes etapas: 1) foram relacionadas as categorias utilizadas pelo gestor na tomada de decisão conforme respostas obtidas em entrevistas e questionário; e 2) foram descritos os procedimentos executados para a busca e o uso de informação que o gestor utiliza no cotidiano;
- c) O terceiro objetivo específico: comparar os procedimentos de busca e uso da informação para tomada de decisão, considerando os padrões de letramento informacional, foi investigado por meio da elaboração de esquema gráfico do fluxo de ações e/ou as principais atividades para tomada de decisão. Para a coleta de informações, foi realizada entrevista semiestruturada;

- d) O quarto objetivo específico: investigar a relação entre o processo de tomada de decisão e a interface com os padrões de competência em letramento informacional, considera os estudos de Gasque (2012) e ocorreu por meio de registro argumentativo. Foi realizada uma comparação entre as competências em LI e os argumentos dos entrevistados, como a experiência pessoal, recursos e procedimentos adotados na busca e uso da informação, assim como as práticas utilizadas no cotidiano (YIN, 2005).

3.3 Planejamento e caracterização da amostra e população-alvo

O objeto de análise definido é a relação entre letramento informacional e a estratégia utilizada pelo gestor de ensino médio no processo de tomada de decisão, e vincula-se às questões propostas para a pesquisa. A rede pública de ensino do DF conta atualmente com oitenta e nove escolas de ensino médio, distribuídas nas diversas regiões administrativas conforme relacionadas no Anexo A. Delimitou-se o ambiente de estudo com a realização da coleta de dados em vinte e uma unidades escolares de ensino médio do Distrito Federal (UEEM). Um dos critérios para caracterização da amostra considerou a viabilidade de análise dos dados coletados e ainda a possibilidade de acesso à internet durante o período de realização da pesquisa, uma vez que o questionário foi disponibilizado em plataforma on-line. Outro critério adotado ponderou sobre o tempo reduzido de pesquisa, além dos custos envolvidos, posto que a pesquisadora precisou estar presente nos locais de coleta de evidências para realização das entrevistas e para reforçar as datas de retorno dos questionários.

A investigação em Unidades Escolares de Ensino Médio justifica-se em virtude da necessidade de universalizar o acesso, a permanência e a qualidade nesse segmento de ensino. Esse é atualmente um dos principais desafios no campo das políticas educacionais no país. Reitera-se a formação acadêmica e a trajetória profissional da pesquisadora nas áreas de educação e gestão educacional, especialmente na educação básica, com o ensino médio e a educação profissional. Quanto à abordagem temporal, o presente estudo caracteriza-se como pesquisa de corte temporal transversal. Os dados coletados cobrem determinado momento, e não tratam da evolução do fenômeno estudado ao longo do tempo.

3.4 Processo de coleta de dados

A coleta e análise de dados incluíram a leitura de materiais disponibilizados pela Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal no endereço eletrônico da internet, tais como: regimento interno, documentos norteadores, dados estatísticos, projeto político-pedagógico das unidades de ensino, portarias e manuais com orientações da área pedagógica, além das entrevistas e questionários. A aplicação do questionário estruturado foi realizada mediante convite on-line enviado por correio eletrônico e mensagem de celular para as unidades de ensino médio envolvidas. Foram esclarecidos os objetivos, a finalidade da pesquisa e detalhado como seria a participação dos respondentes, conforme consta no Apêndice B.

O período de realização das entrevistas semiestruturadas com os gestores escolares foi estabelecido de acordo com a disponibilidade dos principais atores envolvidos na pesquisa, tendo como prazo limite o mês de novembro de 2017. Foram realizadas individualmente nas UE e gravadas em áudio com a autorização dos participantes. Apesar da dificuldade de tempo na agenda dos gestores, estes foram solícitos e demonstraram interesse pelo tema da pesquisa. O roteiro utilizado nas entrevistas integra o Apêndice C.

Cabe destacar a dificuldade na coleta de dados em função de contratempo para estabelecer contato com os gestores, pois várias unidades de ensino estavam sem telefone e sem internet, por falta de renovação de contrato. Este fato trouxe a necessidade de ir pessoalmente às escolas para agendar e depois retornar para realizar a entrevista. Houve ainda demora no retorno das respostas aos questionários e agendamento das entrevistas, considerando as intensas atividades escolares.

Para alcançar as metas estabelecidas, ampliou-se o tempo de coleta e utilizaram-se as seguintes estratégias: contatos via *WhatsApp* e telefone com colegas da Secretaria, que auxiliaram na intermediação, solicitando aos gestores o preenchimento dos questionários e a disponibilidade para entrevista; foi disponibilizado questionário impresso a ser preenchido logo ao final das entrevistas; questionário impresso entregue e preenchido em visitas realizadas às unidades de ensino, além de telefonemas diretamente para os gestores, solicitando o preenchimento do questionário e reenvio do formulário para endereços eletrônicos alternativos. Não obstante estes entraves, foi possível realizar as entrevistas e nas

UE que se disponibilizaram a participar, com duração média de trinta minutos cada uma.

3.5 Limitações da pesquisa

As limitações do presente estudo relacionam-se quanto à sua abrangência, advinda do recorte do estudo de caso, quanto ao segmento adotado: ensino médio de escolas públicas do DF; a outra, quanto à representatividade, uma vez que a amostra restringe-se a um número de gestores factíveis para a pesquisadora, cuja qualidade dos dados coletados, por sua vez, depende do perfil e da experiência de cada entrevistado. Trata-se de um estudo aplicado, no qual a análise dos resultados procurou abranger os comportamentos e atitudes quanto aos procedimentos de busca e uso da informação declarados pelos participantes, voluntários da pesquisa que integram a amostra.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A ação social maior é fazer a luz brilhar para cada ser humano através da informação como mediadora do conhecimento.

Aldo Barreto

Este capítulo trata da descrição dos dados coletados a partir dos documentos, questionários e entrevistas realizados, que compõem a última fase da pesquisa. Efetuada a coleta de dados, procedeu-se à tabulação das respostas, transcrição das informações, elaboração dos gráficos e dos quadros para análise dos resultados encontrados.

As entrevistas gravadas em áudio foram degravadas de modo a permitir a análise do conteúdo, inclusive confirmando alguns dados coletados de forma quantitativa. A técnica adotada foi o estudo de caso, por meio da triangulação, a partir dos preceitos de Yin (2005), que a considera a mais indicada para interpretação e análise dos dados de estudos de caso, pois utiliza diferentes métodos de coleta de dados para estabelecer conclusões sobre o fenômeno pesquisado.

O questionário estruturado foi aplicado on-line, em que se utilizou a ferramenta *Google Docs*, que permite a tabulação automática das respostas para análise estatística, complementada com gráficos e quadros explicativos, que ilustram as análises. O exame dos documentos da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal permitiu conhecer mais detalhadamente dados e informações inerentes ao contexto pesquisado: as atribuições do gestor, a estrutura da carreira de magistério, a constituição dos segmentos de ensino, o processo de gestão democrática, as orientações pedagógicas e administrativas. Estes documentos estão disponibilizados na internet, o que possibilitou o acesso às informações sem dificuldades.

Conforme previsto na metodologia, para escolha das unidades de ensino, optou-se pelos seguintes critérios: a) escolas de ensino médio da rede pública de ensino do DF; b) unidades de ensino localizadas geograficamente em bairros distintos, como forma de esclarecer aspectos relacionados a indicadores do índice de desenvolvimento da educação básica - IDEB. Para a pesquisa, analisou-se a base de dados do Ideb para a elaboração de diagnósticos e análises sobre o

sistema educacional. O recorte temporal de análise em relação às bases de dados foi de 2015 e as informações referentes à infraestrutura da escola foram obtidas por meio dos questionários, entrevistas e confirmadas pelos dados divulgados pelo Censo Escolar da Educação Básica do Distrito Federal, de 2016.⁴⁰

Para esse estudo, caracterizou-se cada Região Administrativa de acordo com a divisão proposta em grupos pela Companhia de Planejamento do Distrito Federal (Codeplan), dados da última pesquisa realizada em 2015. A Codeplan é responsável pela Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios (PDAD), iniciada em 2015, que contempla as 31 Regiões Administrativas do Distrito Federal e traça o perfil das cidades pesquisadas e do DF como um todo, conforme consta no Quadro 5.

Quadro 5 – Renda Domiciliar e per capita por grupos de Regiões Administrativas - DF – 2015.

Grupo	Região Administrativa
Grupo I Alta Renda Domiciliar (acima de R\$ 10.000,00)	Lago Sul Park Way Sudoeste/Octogonal Plano Piloto Jardim Botânico Lago Norte
Grupo II Média-Alta Renda Domiciliar (entre R\$10.000,00 e R\$ 5.000,00)	Águas Claras Vicente Pires Guará Cruzeiro S I A Sobradinho II Taguatinga Sobradinho Núcleo Bandeirante
Grupo III Média-Baixa Renda Domiciliar (entre R\$ 5.000,00 e R\$ 2.500,00)	Riacho Fundo Gama Candangolândia Samambaia Brazlândia Planaltina Santa Maria Riacho Fundo II São Sebastião Ceilândia Recanto das Emas Paranoá Itapoã
Grupo IV Baixa Renda Domiciliar (abaixo de R\$ 2.500,00)	Fercal Varjão SCIA - Estrutural

Fonte: Codeplan – Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios – PDAD/DF, 2015.

⁴⁰ Cf.: <http://www.se.df.gov.br/servicos/censo-escolar/587-censo-escolar-2016.html>.

Os Centros de Ensino Médio definidos para entrevista, que constituem as unidades de análise, são apresentados no quadro 6 por códigos de anonimato, a saber: Escola 01, Escola 02, Escola 03, Escola 04, Escola 05 e Escola 06. As unidades de ensino que deram retorno ao questionário on-line estão localizadas em regiões diversas do DF. Com o cruzamento das informações a partir dos dados quanto à renda da população do DF e às categorias de desempenho educacional do Ideb, observou-se uma distribuição das UE envolvidas na pesquisa com relação à localização geográfica. As escolas de ensino médio, campo de estudo da pesquisa, fazem parte da rede de ensino público do Distrito Federal.

Quadro 6 – Escolas de ensino médio do DF para entrevistas

Unidades de Ensino Médio	Região Administrativa
Escola 01	Gama
Escola 02	Núcleo Bandeirante
Escola 03	Guará
Escola 04	Plano Piloto
Escola 05	Ceilândia
Escola 06	Taguatinga

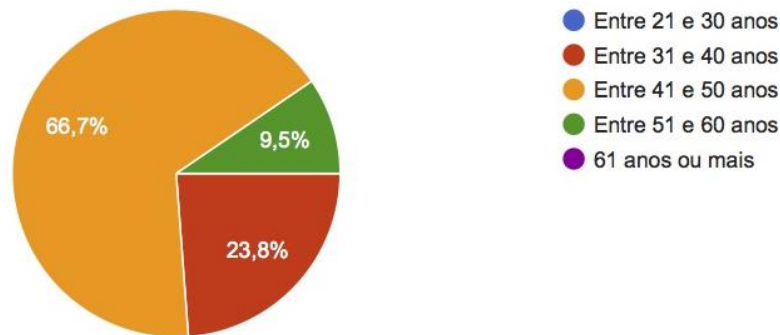
Fonte: Secretaria de Educação do DF.

4.1 Apresentação dos dados dos questionários

A primeira parte do levantamento de dados atendeu ao previsto para o objetivo específico 1, “identificar o perfil sociodemográfico do gestor escolar das escolas de ensino médio do DF” e contou com aplicação de questionários, conforme Apêndice B. Buscou-se delinear o perfil dos gestores das escolas públicas de ensino médio do DF, aos quais são atribuídas as funções estratégicas de coordenação e implementação de um projeto coletivo que favoreça o sucesso da organização escolar (PAZETO, 2008).

No levantamento realizado, a faixa etária predominante dos gestores situa-se entre 41 e 50 anos. Em seguida, 23,8% entre 31 e 41 anos. Complementando, 23,8% apresentam idade entre 31 a 40 anos e 9,5% dos pesquisados, entre 51 a 60 anos. Nota-se que não há representação nas faixas etárias de 21 a 30 anos, nem acima de 61 anos. No Gráfico 1 é possível observar a distribuição das faixas etárias.

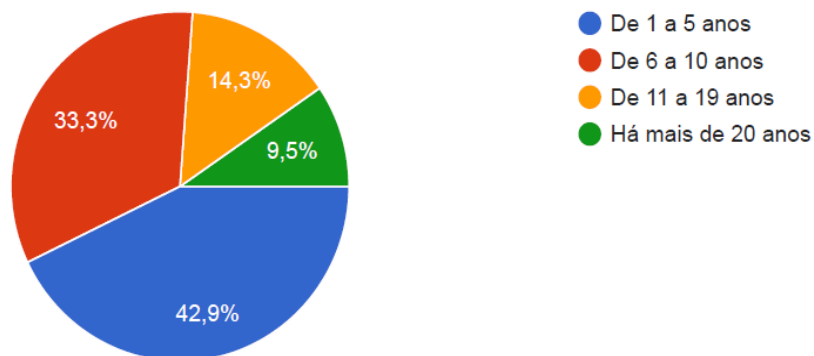
Gráfico 1 – Faixa etária dos gestores de ensino médio



Fonte: autoria própria.

Em relação ao tempo de experiência em gestão escolar, os dados mostram que a maioria possui de 1 a 5 anos de experiência. Observa-se que 76% dos respondentes têm menos de 10 anos de experiência na área, conforme se observa no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de experiência em gestão escolar



Fonte: autoria própria.

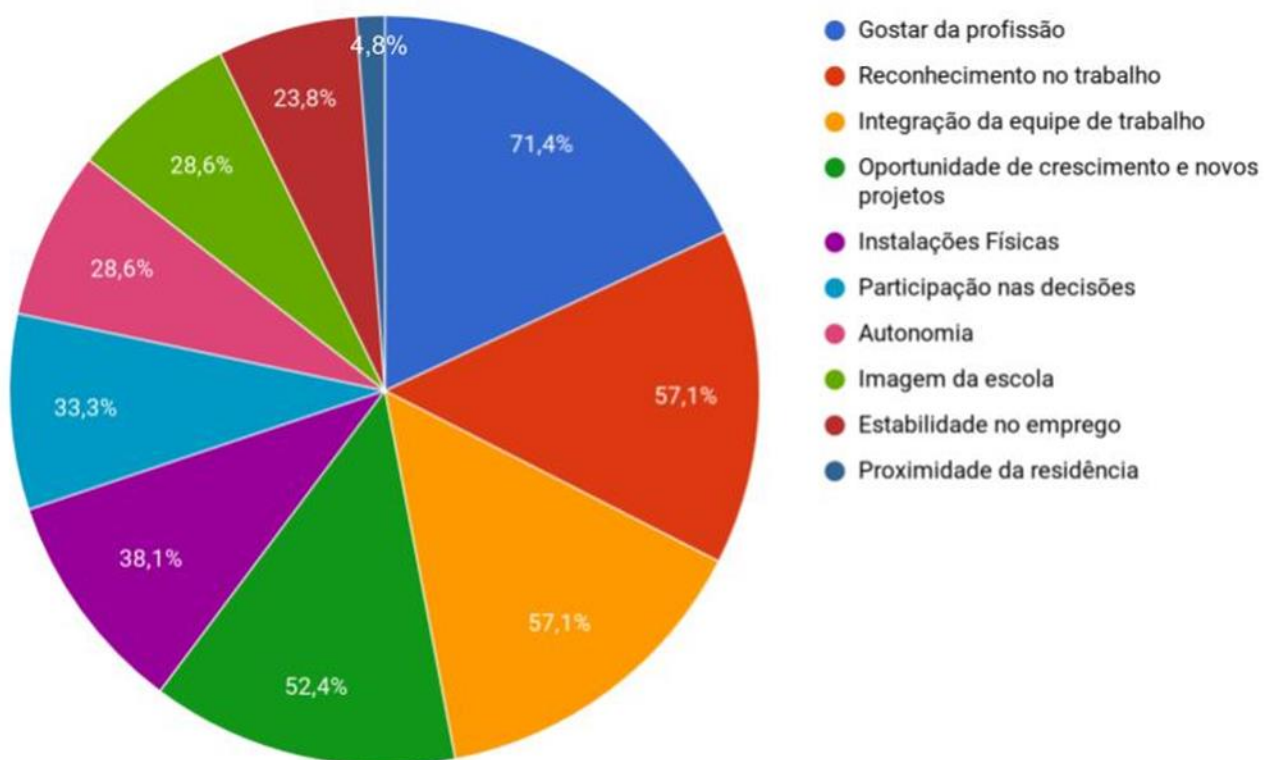
Os gestores escolares devem possuir escolaridade superior, exigência legal para exercício do cargo. Na amostra coletada, 85,7% possuem especialização e 4,8 % concluíram o doutorado. A Lei nº 4751/2012, da Gestão Democrática⁴¹, prevê a obrigatoriedade do curso de gestão escolar oferecido pela Secretaria de Educação para os diretores eleitos. Esse resultado ratifica os dados do Ministério da Educação

⁴¹ Cf. http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/legis/lei_4751.pdf.

que aparecem no Anuário Brasileiro da Educação Básica 2017,⁴² no qual o DF apresenta 91% de professores graduados, sendo que 38,5% fizeram pós-graduação. Este é o maior índice do país, em que profissionais com nível superior atuam na área de qualificação.

Finalizando a primeira parte sobre o perfil dos gestores, questionou-se sobre os fatores de motivação para o trabalho na escola. Os dados mostram que gostar da profissão é o principal fator de motivação para trabalhar na área, de acordo com 71,4% dos participantes da pesquisa. Em segundo lugar, dois fatores aparecem empatados: o reconhecimento no trabalho e a integração da equipe, com 57,1% das respostas, seguidas da alternativa “oportunidade de crescimento e novos projetos”, para 52,4% dos respondentes. O Gráfico 3 apresenta os resultados dos fatores que mais motivam o trabalho na escola.

Gráfico 3 – Fatores de motivação para o trabalho na escola.



Fonte: autoria própria.

⁴² Cf. <https://www.todospelaeducacao.org.br/biblioteca/1567/anuario-brasileiro-da-educacao-basica-2017>.

Observou-se ligeira predominância do sexo feminino no quadro de gestores neste segmento de ensino, cerca de 52%. A faixa etária predominante está entre 41 e 50 anos de idade, que corresponde a 66, 7% dos respondentes e o nível de formação acadêmica predominante é a especialização. O Quadro 7 apresenta síntese do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, gestores das escolas públicas de ensino médio do DF.

Quadro 7 – Perfil dos Participantes da Pesquisa (síntese).

Características do Gestor	Prevalência
Idade	Entre 41 e 50 anos de idade
Gênero	Feminino
Formação acadêmica	Especialização
Tempo de experiência em gestão escolar	De 01 a 05 anos
Fatores de motivação para o trabalho	Gostar da profissão

Fonte: autoria própria.

As perguntas de 06 a 11, que compõem a segunda parte do questionário identificaram duas categorias de tomada de decisão e os procedimentos de busca e uso da informação, conforme previsto no segundo objetivo específico. Os resultados obtidos quanto às fontes de busca de informação apontam com maior incidência de respostas “informações disponíveis no ambiente *web*” (Internet/ intranet/ redes sociais/ *WhatsApp*), seguidas do “e-mail institucional”, correspondendo a 13 e 12 ocorrências, respectivamente.

Ao considerar o resultado de ambas as respostas, observa-se que a informação disponibilizada na *web* domina a preferência na busca de informações para a tomada de decisões para 53% dos respondentes. Em seguida, observa-se a opção de procurar os colegas de trabalho ou servidor responsável da área, com 11 e 10 indicações cada uma. Formas clássicas de acesso à informação – como cartazes, quadros de aviso e murais – ainda são bastante utilizados por 12 respondentes, que alegaram recorrer a estas fontes ao menos duas vezes na semana. A opção de busca em “revistas, jornais, livros especializados” obteve a menor frequência, em que 10 participantes afirmaram utilizar esses recursos uma vez por mês. O Quadro 8 apresenta as respostas da questão 6 do questionário, que explora o uso de recursos informacionais para tomada de decisões.

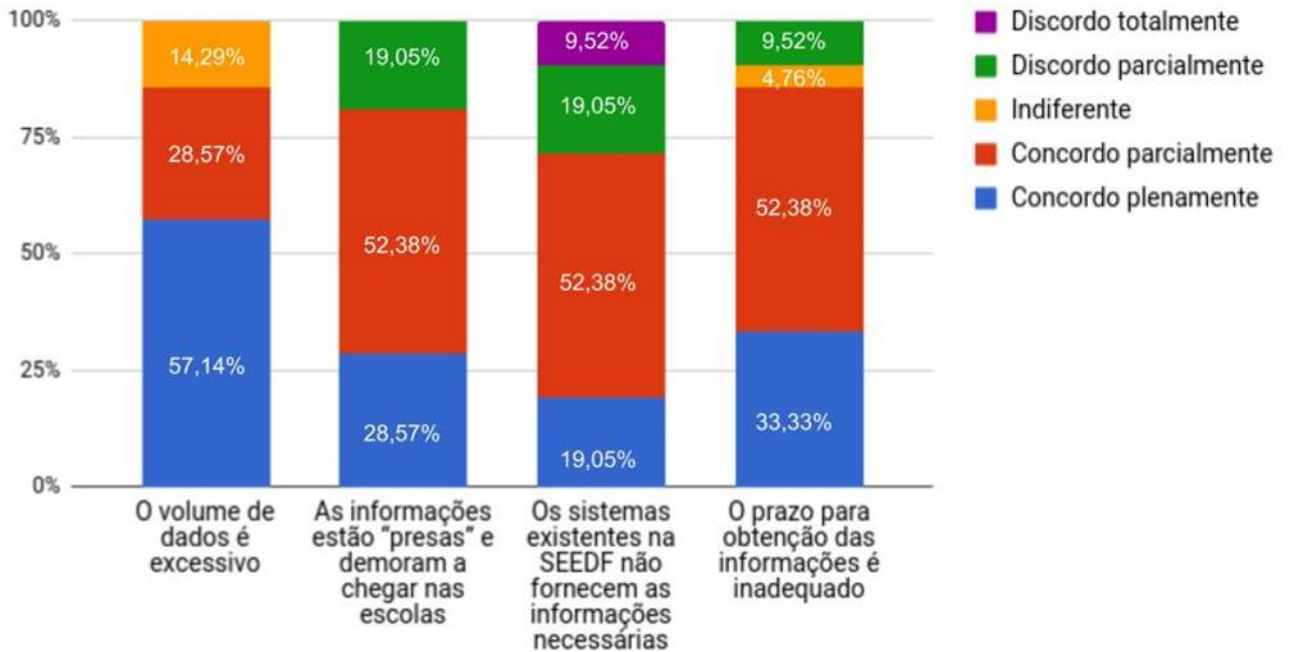
Quadro 8 – Uso de recursos informacionais para tomada de decisões.

Recursos informacionais	Pelo menos 1 vez por dia	Pelo menos 2 vezes na semana	Pelo menos 5 vezes por semana	Uma vez por mês	Nunca
Arquivo pessoal (memorandos/ ofícios / despachos)	9	9	3	-	-
Colegas de trabalho ou da mesma área profissional	11	7	3	-	-
Servidor responsável da área	10	6	5	-	-
Arquivo da escola, como: memorandos, ofícios, despachos, manuais.	9	6	4	2	-
Cartazes/Quadros de aviso / murais	4	12	2	3	-
Os dados e as informações disponíveis no ambiente <i>web</i> (Internet/ intranet/ redes sociais/ <i>WhatsApp</i>)	13	3	5	-	-
E-mail institucional	12	3	5	1	-
Biblioteca	1	7	6	6	1
Revistas, jornais, livros especializados.	1	7	3	10	-
Site da SEEDF (Secretaria de Estado de Educação - DF)	7	7	4	3	-
Perfil da SEEDF e /ou Regional de Ensino nas redes sociais.	2	7	2	6	4

Fonte: autoria própria.

Quando questionados sobre as principais dificuldades para a tomada de decisão, 12 participantes do estudo afirmaram que a maior delas é o volume excessivo de dados. E, 11 participantes concordam parcialmente que as maiores dificuldades são: o prazo exíguo para se obter informações e que os sistemas existentes não fornecem as informações necessárias. Alguns gestores relacionaram também outros obstáculos não listados e que dificultam o processo decisório, transcritos a seguir: “o prazo estabelecido pela SEEDF; a falta de internet na escola; pouca escuta às escolas na construção de projetos relevantes; falta de pessoal; informações conflitantes entre sessões diferentes dentro da SEEDF e repasse de informações muito burocrático até chegar ao gestor”. As respostas são apresentadas no Gráfico 4.

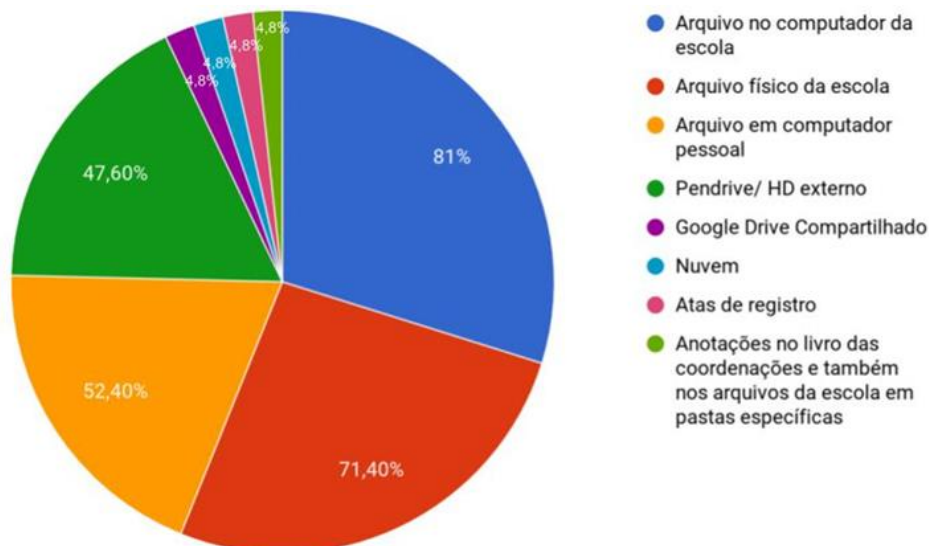
Gráfico 4 – Principais dificuldades para a tomada de decisões.



Fonte: autoria própria.

A questão 8 trata do arquivamento de informações importantes para o trabalho na direção. Quase a totalidade dos respondentes, cerca de 95% afirmaram arquivar informações importantes para posterior consulta ou comprovação. Dos participantes, 81% responderam utilizar o computador da escola como principal alternativa de arquivamento, seguida do uso do arquivo físico da instituição de ensino, conforme demonstra o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Principais formas de arquivamento de informações.



Fonte: autoria própria.

Ao analisar a questão 9, que trata da frequência de participação em eventos, os resultados encontrados demonstram que 71,4% dos gestores realizam reuniões com toda a equipe escolar mais de uma vez por semana e 61,9% realizam com a própria equipe gestora. Além dos encontros presenciais, é constante o uso de ferramentas digitais como o aplicativo *WhatsApp*, conforme apontado na questão 6 e nas entrevistas.

A práxis na Secretaria de Educação é de que um dia na semana os docentes participem de coordenação pedagógica coletiva, oportunidade em que os gestores têm a possibilidade de se encontrar com a equipe e repassar informações importantes. Além deste momento, ocorrem as coordenações pedagógicas por área de atuação em outros dias da semana, ocasião em que também é possível se reunir com os docentes. Constatou-se que existe grande frequência de reuniões da escola com a Coordenação Regional de Ensino, sejam estas reservadas ou com a participação de outras unidades escolares, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Frequência de participação em eventos.

Eventos	Mais de 1 vez por semana	De 1 a 3 vezes por mês	2 vezes por ano	1 vez por ano	Nunca
Reuniões com a Direção da Regional de Ensino e demais escolas	4	17			
Reuniões reservadas com a direção da Regional de Ensino	1	11	6	1	2
Reuniões com equipes diversas da SEEDF e CRE.	15	5	1	-	-
Reuniões com a UNIEB ou coordenadores intermediários	3	13	5	-	-
Reuniões com a equipe gestora	13	7	1	-	-
Reuniões com toda a equipe escolar	15	5	1	-	-
Congressos, seminários, eventos	4	13	4	-	-
Cursos de formação continuada	2	5	8	6	-
Leituras ou estudos	4	10	3	4	-
Pesquisa ou leitura em bibliotecas, seja em ambiente físico ou virtual.	5	10	2	3	1

Fonte: autoria própria.

As questões 10 e 11 trataram da participação dos gestores em cursos de formação continuada. Na pergunta 10, o foco foi identificar os fatores que interferem

na busca por conhecimento nos cursos oferecidos pela SEEDF. Os itens mais relevantes apontados pelos gestores foram a falta de interesse pelos cursos oferecidos, falta de tempo e dificuldade de acesso à divulgação em tempo hábil. Todavia, vários participantes não compreenderam bem o comando da questão e ao invés de numerar os itens de 1 a 7, marcaram apenas as questões que julgaram mais significativas. Dessa forma, para preservar a confiabilidade no uso dos dados coletados para a pesquisa, esta questão não será considerada na íntegra.

A questão 11 evidencia a participação de mais de 90% dos gestores em curso de formação continuada, atendendo a uma das exigências para assumir o cargo, conforme Lei nº 4751/2012, da Gestão Democrática. Os cursos mais citados pelos participantes da pesquisa realizadas no ano de 2017 foram: “Formação para gestores”, “Curso sobre a semestralidade” e “Cursos de mestrado”, em que participaram como aluno especial⁴³. O curso com temática sobre a semestralidade tem apresentado bastante demanda por tratar-se de uma modalidade de oferta de ensino em processo de implantação na rede desde 2013, com previsão de obrigatoriedade para as escolas de ensino médio a partir de 2018. O Quadro 10 sintetiza os principais procedimentos de busca e uso da informação utilizados pelos gestores para tomada de decisão.

Quadro 10 - Síntese: formas de busca e uso da informação

Questões	Predominância
Fonte utilizada com maior frequência	Informações disponíveis no ambiente web, seja em aplicativos, e-mail ou sites especializados.
Maior dificuldade para acesso às informações e tomada de decisão	Volume excessivo de dados aliado à falta de tempo para se obter informações
Forma de arquivamento de informações	95,2% dos gestores utilizam o computador da escola.
Frequência de participação/ realização de reuniões e eventos	71,4% dos gestores realizam reuniões com toda a equipe escolar mais de uma vez por semana e 61,9% realizam com a própria equipe gestora.
Aplicativo mais utilizado para compartilhamento de informações	<i>WhatsApp</i>
Participação em curso de formação continuada	90,5% dos participantes estão com cursos em andamento ou concluíram em 2016, voltados para a Formação para gestores.
Fatores que interferem na busca por conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos oferecidos não despertam o interesse; ▪ falta de tempo; ▪ falta de acesso à divulgação dos cursos em tempo hábil.

Fonte: autoria própria.

⁴³ Aluno especial é aquele interessado em cursar alguma disciplina dos cursos de graduação ou pós graduação, sem contudo possuir vínculo formal com a Universidade. Cf. <https://www.unb.br/graduacao2/formas-de-ingresso/567-formas-de-ingresso?menu=434>

A terceira parte do questionário tratou da compreensão e análise da informação, sobre como o gestor busca e seleciona as informações para tomar decisões. O objetivo foi identificar o comportamento, atitudes, dificuldades e opiniões quanto à busca da informação. Os resultados apresentados mostram que a opção com maior índice de concordância (parcial e plena), correspondente a 21 respostas, diz respeito à necessidade de complementar informações recebidas em livros ou internet. Esta opção foi seguida da concordância quanto à crença de que a informação tem valor e merece ser compartilhada com a equipe, apontada por 20 respondentes.

Em seguida, 19 respostas indicam que os gestores recorrem a outras escolas e às chefias da Regional de Ensino para complementar informações recebidas quando necessário. A mesma incidência de respostas apontou que os gestores costumam questionar a procedência das informações, verificando a exatidão em outros documentos. Destaca-se ainda a importância de encontros promovidos por instâncias superiores, pois os 21 gestores que participaram da pesquisa afirmaram utilizar na escola, total ou parcialmente, as informações recebidas em reuniões. Os resultados são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – sobre compreensão e análise da informação.

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Os documentos normativos apresentam informações objetivas e de fácil entendimento.	4	14	-	3	-
Quando preciso complementar informações recebidas, procuro outras fontes, como livros ou internet.	13	8	-	-	-
Tenho facilidade para encontrar as informações que preciso na internet.	10	8	-	3	-
Quando preciso complementar informações, recorro às equipes gestoras de outras escolas e às chefias da Regional de Ensino.	9	10	1	1	-
Geralmente, a qualidade da comunicação empregada nas reuniões que participo contribuem com meu trabalho.	5	12	3	1	-
As informações recebidas das instâncias superiores são transmitidas com clareza até o destinatário final (professores ou estudantes).	10	7	1	3	-
Costumo questionar a procedência das informações que recebo, confirmando em outros documentos a exatidão das informações e documentos de origem.	9	10	-	2	-
Normalmente, aplico na escola as informações recebidas em reuniões ou encontros promovidos pela SEEDF e Regional de Ensino.	9	12	-	-	-
Acredito que a informação tem valor como ferramenta de trabalho. Por isso, usualmente compartilho as informações que recebo com a equipe.	14	6	-	1	-

Fonte: autoria própria.

Investigar a relação entre o processo de tomada de decisão e a interface com os padrões de letramento informacional é o quarto objetivo específico deste estudo, contemplado com as questões 13 e 14 do questionário. Verificou-se como são realizadas as práticas no cotidiano, quais as maiores demandas para a direção e como ocorre a comunicação entre a equipe gestora e demais setores da escola.

Na questão 13 avaliou-se a predominância de demandas para tomada de decisão no cotidiano escolar. Constatou-se que 47% dos gestores que participaram da pesquisa apontaram a necessidade de acompanhamento e avaliação das atividades previstas no Projeto Político-Pedagógico (PPP) como a atividade mais frequente no dia a dia, seguida das decisões relacionadas a conflitos no ambiente escolar. Em função dessas demandas, outras atividades de importância pedagógica ficam praticamente sem condições de tempo para discussão e implementação com a equipe, como o acompanhamento de atividades pedagógicas junto aos professores, a supervisão do avanço escolar dos estudantes e propostas de intervenção para melhoria do rendimento, por exemplo. O Quadro 12 apresenta as decisões de maior

frequência no cotidiano dos gestores escolares, em ordem decrescente de ocorrência.

Quadro 12 – Decisões mais frequentes.

Atividades	Resultados de maior frequência
Acompanhamento e avaliação das atividades previstas no Projeto Político- Pedagógico (PPP)	10
Decisões relacionadas a conflitos no ambiente escolar, como: brigas entre estudantes, indisciplina, pichações, drogas, vandalismo e outros.	9
Resolução de problemas de pessoal (ausências, solicitação de substituições, carências)	8
Solução de problemas do dia a dia escolar de forma rápida e com a participação da equipe gestora e estudantes	6
Questões relacionadas ao atendimento das famílias dos estudantes ou professores.	6
Decisões relacionadas à infraestrutura da escola	5
Implantação de novos projetos e/ou atividades pedagógicas	4
Acompanhamento do avanço escolar dos estudantes e, juntamente com professores e coordenadores, realizar projetos de intervenção para melhoria do rendimento escolar.	4
Acompanhamento de projetos e/ou atividades pedagógicas junto aos professores.	3

Fonte: autoria própria.

Complementando os resultados abordados na questão anterior, o Quadro 13, que trata de como ocorre o uso da informação no processo decisório - pergunta 14 do questionário - mostra que 90,47% dos gestores participantes da pesquisa (19 respostas) concordam, total e parcialmente, que as informações disponíveis pela Secretaria da Educação – como e-mails, memorandos, circulares, ofícios e pareceres – favorecem a tomada de decisão. Em seguida, com 18 respostas cada, aparecem as opções de verificar a origem das informações, utilização dos indicadores de desempenho, aproveitamento das sugestões de colegas e tomada de decisões compartilhada com a equipe.

Quadro 13 – Tomada de decisão.

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Os colegas da equipe gestora utilizam o conhecimento acerca dos procedimentos e normas aplicáveis às suas respectivas atividades e funções (seja vice-direção, secretaria escolar, supervisão, coordenação ou apoio pedagógico) para auxiliar no desenvolvimento das atividades escolares.	9	9	1	2	-
Em sua opinião, as informações coletadas e disponíveis rotineiramente permitem a avaliação para tomada de decisões?	10	9	1	-	1
A comunicação ocorre de forma clara e objetiva no ambiente escolar.	7	10	2	2	-
Consulto constantemente o PPP para tomar decisões.	3	13	2	2	1
A escola utiliza os resultados divulgados pela SUPLAV para avaliar o trabalho desenvolvido.	4	12	3	2	-
Os indicadores de desempenho e resultados alcançados pela escola são discutidos com toda a equipe e utilizados para melhoria do trabalho desenvolvido.	12	6	2	1	-
A maior parte das decisões é tomada com a participação da equipe.	12	5	2	2	-
É hábito da gestão verificar a origem das informações.	16	2	2	1	-
Procuo aproveitar as sugestões que recebo dos colegas ou outras pessoas e dar o devido crédito.	12	6	3	-	-
Utilizo principalmente as informações coletadas e documentos para tomar decisões.	8	10	3	-	-
Para perceber situações e tomar decisões, normalmente faço uso da intuição.	3	8	2	4	4

Fonte: autoria própria.

Tal resultado converge com o apontado anteriormente, quanto à necessidade de confrontar as informações recebidas com outros documentos, de forma a evitar o repasse de informações equivocadas para a equipe. Observa-se que utilizar a intuição para perceber situações e tomar decisões apresentou o maior resultado de discordância entre os participantes.

Complementando com relação à busca e ao uso de informação para tomada de decisão, apresenta-se o Quadro 14. Trata-se de uma síntese sobre o processo de tomada de decisão, elencando as atividades rotineiras dos gestores escolares no cotidiano escolar, relacionadas ao processo decisório. Revela que 16 gestores (76%) concordam total ou parcialmente quanto à consulta ao PPP no processo decisório. Esse resultado converge para o demonstrado na questão anterior. É um dado relevante, pois se trata do documento norteador da escola.

Quadro 14 - Processo de tomada de decisão (síntese).

Atividades mais frequentes	Predominância
Consultam informações disponíveis para tomada de decisões.	19 participantes (90 % dos gestores) – total e parcial
Realizam com frequência o acompanhamento e avaliação das atividades previstas no Projeto Político- Pedagógico (PPP).	10 respondentes.
Consultam o PPP para tomar decisões.	16 participantes – total e parcial
Verificam a origem das informações.	18 participantes – total e parcial
Decisões relacionadas a conflitos no ambiente escolar.	É a 2ª ocorrência mais listada, com quase 80% de frequência no dia a dia do gestor escolar.
Resolução de problemas de pessoal.	Atividade que ocupa o 3º lugar na frequência das tarefas cotidianas do gestor escolar.
Consideram sugestões recebidas, tomam decisões com a participação da equipe, consultam indicadores de desempenho e resultados alcançados pela escola para melhoria do trabalho desenvolvido.	12 dos gestores participantes – concordância total

Fonte: autoria própria.

4.2 Apresentação dos dados das entrevistas

Para este estudo, elaborou-se um roteiro de entrevista com a finalidade de esclarecer especificidades e eventuais detalhes acerca dos procedimentos de busca e uso da informação para tomada de decisão que os gestores escolares utilizam, relacionados a duas categorias: administrativas e pedagógicas. Assim, as treze questões do roteiro da entrevista incluíram práticas do gestor no cotidiano escolar para uso da informação e a percepção sobre a importância de desenvolver habilidades de letramento informacional e as inter-relações possíveis na tomada de decisão. As perguntas 01 e 02 tratam de informações pessoais, com o objetivo de conhecer o perfil dos gestores e características da unidade escolar em que atuam. E as perguntas de 3.1 a 3.11 abordam o comportamento dos gestores quanto ao processo de busca e uso das informações para o processo decisório.

Os gestores entrevistados atuam em escolas localizadas em diferentes regiões administrativas do DF e o total de estudantes atendidos em cada UE varia

de 1200 a 3000, distribuídos em três turnos. Exceção para uma escola participante, que atende 861 alunos. Os resultados revelaram que 100% das escolas de ensino médio têm biblioteca escolar e contam com professores readaptados⁴⁴ para atender os estudantes. Quanto à escolarização, os entrevistados informaram ter formação em nível de especialização, resultado que corrobora o encontrado nos questionários. O tempo de experiência em gestão escolar varia de 06 a 18 anos, ainda que em períodos intercalados. A carga horária de trabalho dos gestores são 40 horas semanais, estabelecidas no regime da SEEDF. O Quadro 15 apresenta síntese das características das unidades escolares entrevistadas.

Quadro 15 – características das unidades escolares e gestores entrevistados (síntese).

Características das UE	Prevalência
Total de estudantes	1.750, em média.
Biblioteca / sala de leitura	100% das UE que participaram da entrevista.
Carga horária	40 horas semanais
Formação acadêmica	Especialização
Tempo de experiência em gestão escolar	De 06 a 18 anos

Fonte: autoria própria.

O gerenciamento e uso da informação para o desenvolvimento das atividades da direção escolar foram abordados a partir da 3ª questão, a saber: dificuldades de acesso, armazenamento, recuperação, compartilhamento, busca e uso da informação para tomada de decisão. Na questão 3.1, quando questionados sobre quais os tipos de informação necessários para a tomada de decisão, os gestores responderam que utilizam as disponíveis na internet, especialmente dos sistemas SEI⁴⁵, SICOP⁴⁶ e I-educar⁴⁷. Destaca-se que, dos seis gestores entrevistados, cinco

⁴⁴ Professores readaptados são aqueles que desempenham funções diferentes de regência em classe, por motivo de saúde.

⁴⁵ O Sistema Eletrônico de Informações – SEI é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos. É utilizado internamente por todos órgãos públicos do GDF e permite o compartilhamento e acompanhamento da tramitação de documentos institucionais e a atualização de novos eventos em tempo real. Cf. em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2257>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

⁴⁶ O SICOP é um sistema informatizado que permite ao servidor público verificar a movimentação de processos nos órgãos do governo de Brasília. Cf. em: <<http://www.df.gov.br/sicop/>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

⁴⁷ I-educar é um software utilizado para gerenciar informações escolares na rede pública de ensino. Cf. em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/i-educar>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

responderam que as principais fontes em que buscam informações são os documentos oficiais, como o Regimento Escolar e o PPP da escola⁴⁸.

[...] eu acho que o que norteia a escola é o PPP, né? Uma das primeiras coisas é o PPP, depois o Regimento das Escolas Públicas, porque é a partir do Regimento das Escolas Públicas é que a gente faz o Manual do Aluno, o PPP... e sem contar a legislação, a gente usa também o Currículo em Movimento e fora todas as Portarias (gestor da escola 2).

[...] O PPP é uma fonte não só de informação, um documento oficial. Na verdade, é a nossa carta magna, porque rege tudo na escola (gestor da escola 5).

A questão 3.2 trata da forma como os gestores buscam informações para tomada de decisão. Os participantes afirmaram que, conforme as demandas chegam – por meios diversos, como e-mail, SEI, *WhatsApp* – eles distribuem internamente para cada responsável, de acordo com a natureza: pedagógica, administrativa ou financeira. Por sua vez, os gestores buscam informações em documentos oficiais e/ou outros colegas para resolverem essas demandas. Se necessário e possível, a equipe gestora se reúne para decidir, seja por meio presencial ou virtual, principalmente utilizando-se do aplicativo *WhatsApp*.

A questão seguinte teve por objetivo verificar quais fatores influenciam a escolha dos gestores por determinadas fontes de informação para tomada de decisão. Dos 6 entrevistados, quatro explicitaram que o principal critério é observar a origem da informação, que se amparam em documentos oficiais e legislação da área.

[...] O que acontece são decisões que são pautadas dentro de um documento, por exemplo [...]. Se for briga, pichação, droga, quem tiver aqui já toma a decisão legal (gestor da escola 5).

[...] Então, tudo depende de qual tipo de decisão, entendeu? Sempre seguindo a lei, mas sem nunca deixar o lado humano de lado (gestor da escola 6).

Vale destacar que um dos entrevistados comentou que segue a intuição, além de observar os documentos legais.

[...] As nossas decisões elas sempre são tomadas com algum tipo de respaldo legal. Isso num geral, né? Lógico que, evidentemente, tem coisas que são intuitivas, né? (gestor da escola 5).

A questão 3.4 investigou sobre as dificuldades dos gestores para obter informações. Os resultados encontrados revelam que a maioria dos participantes da

⁴⁸ Para súmula das principais ideias dos entrevistados frente às questões do roteiro das entrevistas - ver Apêndice IV.

pesquisa não apresentam grandes dificuldades ou impedimentos nesse sentido. Entretanto, 4 gestores observaram que um dos obstáculos reside no pleno acesso à internet devido à lentidão e falhas no sistema. Outros dois entrevistados destacaram a escassez do tempo para finalizar as demandas do cotidiano escolar.

[...] As maiores dificuldades para se obter informações são realmente as que vêm de cima, porque geralmente elas chegam já com o prazo curto para gente poder realizar o que foi pedido por eles. Então pra mim essa é a maior dificuldade (gestor da escola 6).

[...] As dificuldades foram sanadas né, com outros meios de informação, não foi? A questão da Internet é um problema, por causa da lentidão (gestor da escola 4).

A nossa Internet é assim... Só que as vezes evidentemente que ela cai, então a Secretaria de Educação tá querendo colocar aqui pra fazer um teste[...] Os professores que são dessas salas mais próximas vão ficar com o sinal da Internet administrativa, os mais distantes não vão conseguir acesso (gestor da escola 5).

As principais fontes de informação da SEEDF utilizadas pelos gestores para tomar decisões foram abordadas na questão 3.5. Os entrevistados foram unânimes em destacar que utilizam aplicativos como o SEI, SIGEP, SAP, *WhatsApp* e outros por meio da Internet. A questão 3.6 abordou como ocorre o compartilhamento de informações entre os membros da equipe gestora. Eles afirmaram que o aplicativo *WhatsApp* é o mais utilizado, pela agilidade e facilidade de acesso, seguido do uso de e-mail e encontros presenciais. Os exemplos abaixo ilustram melhor a questão:

O compartilhamento de informações a gente faz... a gente usa uma coisa demais aqui na escola que é o *WhatsApp* (gestor da escola 2).

Nós temos uma rede de *zap* entre os professores. [...] as informações que surgem são lançadas instantaneamente para os professores e, em alguns casos, para os e-mails dos estudantes. Assuntos urgentes passam para o e-mail do servidor, para providências imediatas (gestor da escola 4).

O compartilhamento de informações entre membros da equipe foi o foco da questão 3.7, e reiterou os resultados encontrados nos questionários, que indicaram o aplicativo *WhatsApp* como o mais utilizado, apontado por 04 dos 06 gestores entrevistados. O segundo meio utilizado são reuniões coletivas e murais informativos, citados por 2 entrevistados, resultado encontrado também nos questionários.

[...] O compartilhamento de informações a gente faz... a gente usa uma coisa demais aqui na escola que é o *WhatsApp*. [...] A primeira coisa é reunião com pauta, e no final a ata é assinada por todo mundo (gestor da escola 2).

A gente usa o e-mail se for uma coisa que tem que mandar pra todos os professores, e ainda avisa nas coordenações coletivas. Além dos informes (via *WhatsApp*), a gente coloca no papel mesmo, divulga num cartaz, né? [...] E pros alunos a gente ainda utiliza a rádio da escola, porque toda sala tem uma caixa de som (gestor da escola 3).

[...] também se usa muito o *WhatsApp*, alguma coisa urgente que eu não consigo te ver, não consigo falar, rapidamente se manda um *WhatsApp*, faz uma ligação (gestor da escola 6).

A necessidade de melhoria na gestão foi investigada na questão 3.8. Dos entrevistados, quatro responderam que sempre estão em busca de melhorar o trabalho desenvolvido, aprimorar o próprio desempenho, como observado nas falas dos gestores.

No geral, no geral assim tá dando certo... Evidentemente, que sempre algumas coisas podem melhorar, né? Mas a ideia é que, com o passar do tempo, as pessoas vão se conhecendo, vão entendendo o limite do outro de interpretação, né? (gestor da escola 5).

Sempre tem muita coisa, né, pra se melhorar em gestão. Gestão é um aprendizado diário, muita coisa a gente é pega de surpresa. Então, assim... a gente precisa sim aprender muita coisa ainda. Aprender a lidar mais com as pessoas, a ser um líder cada vez melhor, porque quando os seus servidores, quando eles têm um líder bacana, que talvez não sufoque, ou que talvez não pressione tanto, eu acho que pra eles é mais prazeroso o trabalho (gestor da escola 6).

A questão seguinte teve como objetivo avaliar se o compartilhamento de informações na equipe é feito de forma responsável e ética. As respostas obtidas indicam que a maioria aplica os cuidados básicos ao buscar e compartilhar informações. Apenas um dos gestores não respondeu diretamente a esta pergunta. Os demais participantes afirmaram ser cautelosos. Observa-se que um dos gestores aponta mudança de comportamento com relação a este aspecto.

Sempre tem aquelas pessoas que não sabem usar bem a ferramenta, manda coisinha que não deve, chateia outros. Há dois anos, eu imagino que as pessoas veiculavam muito mais bobagem e a gente ria, e a gente brincava... Hoje em dia, eu já conheço mais pessoas que estão selecionando, não passam pra frente algo que não é do agrado... "Ah! Desculpa, eu não vou passar pra frente".

[...] Parece que as pessoas começam a se tocar porque a informação é uma coisa, transformar essa informação em conhecimento é muito diferente. Antigamente as pessoas pensavam o seguinte: "Ah! Fulano é assim porque não tem informação". Hoje em dia a gente percebe que o mundo mostrou pra gente que há uma diferença muito grande de uma pessoa que tem informação e uma pessoa que faz dessa informação conhecimento. E outra coisa, pessoas que buscam uma informação na fonte realmente confiável (gestor da escola 2).

Vamos quebrar a cabeça todos juntos vamos obter essa informação juntos, se eu não conseguir fazer. ” Quando eu dou a informação eu gosto de dar a fonte da onde que eu peguei. [...] Então, os professores não duvidam da informação que repasso, mas eles sempre perguntam “quem falou isso, da onde veio (gestor da escola 3).

Na última questão da entrevista os gestores podiam contribuir com sugestões, acrescentando algo até então não abordado. Observou-se uma variedade de assuntos correlatos, que enriqueceram o estudo.

Olha, essa questão da informação eu acredito que o campo da informação não só no Brasil, no mundo, ele vai sofrer uma grande transformação porque a informação do jeito que ela é veiculada hoje, ela tem que ser mudada.

[...] Você observa que já tem uma mudança no acesso e na escolha... A informação suja existe, informação desonesta... E tem muita gente que ganha dinheiro fazendo isso. É esse tipo de informação maledicente, sem compromisso com a verdade que ainda vai continuar causando muito prejuízo moral, financeiro. É uma questão social...

[...] Agora, a questão do letramento é uma boa palavra. Enquanto o cidadão não passar por esse processo de letramento, que infelizmente ninguém tá preocupado em oferecer pra ele, ele vai ter que descobrir sozinho.

[...] Depois que houve essa facilidade no acesso à informação eu acredito que o nosso serviço aumentou demais, porque antes eu acho que demorava. Você recebia uma informação, aí você tinha que fazer tudo aquilo que a Secretaria pedia. [...] Hoje em dia não tem aquele negócio “ah eu não mandei porque eu não sabia”. Como assim você não sabia? Você tem *WhatsApp*. Eu já te mandei pro *WhatsApp*, pro seu E-mail, pro E-mail da escola, eu liguei... (gestor da escola 2).

O que está acontecendo quando falamos de evolução, porque assim as pessoas estão tendo acesso à informação. [...] Hoje você tem a Internet, o Conselho Tutelar (que fica nos quatro cantos aqui da Ceilândia), e evidentemente a família que tem ou tempo ou o mínimo de estrutura ela vai atrás de seus direitos.

[...] Falando de informações, isso ainda é algo que não está rotineiro na escola (gestor da escola 5).

Quem sabe alguns cursos, voltados para esta área de gestão... não sei se funcionariam bem também, porque a realidade cotidiana é bem diferente. Você tem que aprender a lidar com mais calma e mais tranquilidade nessas situações de conflito na escola (gestor da escola 6).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Houve tempo em que o gargalo estava nas informações; hoje ele está na capacidade de agir com inteligência sobre elas.

Edward de Bono

O presente capítulo trata da análise e discussão dos dados coletados durante a investigação, de acordo com os objetivos propostos, de identificar o perfil demográfico do gestor escolar das escolas de ensino médio do Distrito Federal, as categorias de tomada de decisão e a comparação entre os procedimentos de busca e uso da informação no processo decisório, considerando os padrões de letramento informacional. Em função da similaridade de algumas questões e respostas, optou-se por uma análise conjunta dos questionários e entrevistas, cuja apresentação consolidada está a seguir, apresentada em subtópicos, de acordo com os objetivos propostos para o estudo.

Não seria possível esgotar o tema, mas possibilitar uma interpretação dos resultados encontrados. Considerou-se a revisão de literatura que norteia o trabalho, outros estudos realizados e a experiência da pesquisadora na área, com o objetivo de contribuir com os estudos no campo da Ciência da Informação.

5.1 Sobre o perfil sociodemográfico dos gestores

Nas questões iniciais da entrevista e do questionário, obteve-se o perfil sociodemográfico do gestor escolar. Pode-se constatar que o quadro atual de gestores de escolas de ensino médio apresenta um perfil equilibrado no que tange ao gênero dos profissionais, cuja idade coincide com o ápice de maturação na carreira de magistério, que prevê atuação de 25 anos de trabalho efetivo em escolas, conforme previsto na Lei nº 5.105, de 03 de maio de 2013, que reestrutura a carreira magistério público no Distrito Federal.⁴⁹

Observou-se o cruzamento dos índices de idade dos participantes com o tempo de trabalho na área de gestão escolar, que exige liderança e capacidade de trabalho em equipe. Embora não apresentem muito tempo de experiência na função, possivelmente têm bagagem profissional de trabalhos anteriores, em escolas particulares ou trabalhos similares. Essa constatação permite inferir que o cenário

⁴⁹ Cf. http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/legis/lei_5105_3mai13.pdf.

favorece a realização de um trabalho efetivo na escola, pois 42,9% dos gestores apresentam alguma experiência em gestão. Este fator, aliado à qualificação e à maturidade profissional, contribuem para o bom desempenho no cargo. De acordo com Lück (2008), a liderança é um processo complexo e envolve múltiplos desdobramentos. O gestor precisa avaliar com especial atenção e questionar a intensidade com que se dedica ao exercício da liderança ou aos serviços administrativos. A prática de liderar uma equipe e a maturidade pessoal são facilitadores no processo e contribuem para o êxito do trabalho.

Sobre os fatores de motivação para o trabalho na escola, embora a função de diretor escolar seja gratificada, observou-se que a questão financeira tem peso irrelevante quando se trata de fator de motivação para o gestor aceitar o trabalho na escola. O resultado permite depreender que o compromisso com o trabalho desenvolvido é de fato o maior motivador e reflete o que Gracindo (2012) propõe no estudo sobre as novas demandas para o gestor escolar, cuja prática deve estar consolidada em uma formação diferenciada, em estreita relação com a visão de educação e ensino em que acredita e defende. Desta forma, o gestor poderá atender novas exigências e viabilizar o compromisso de uma escola que esteja a serviço de uma sociedade mais justa e igualitária, em que a educação seja de qualidade para todos.

5.2 Procedimentos de busca e uso da informação

A parte 2 do questionário tratou das formas de busca e acesso à informação. Nas entrevistas, o assunto foi abordado nas questões de 3.2 a 3.5, em que se investigou de que forma os gestores buscam as informações, os fatores que mais influenciam na escolha, quais as maiores dificuldades e quais as fontes utilizadas para a busca de informação. Trata-se de desenvolver habilidades e competências essenciais nas atividades humanas, seja no campo pessoal ou profissional. O processo de busca e uso da informação é complexo e dinâmico, e relaciona-se às necessidades, ao contexto e às condições do grupo que dela se utiliza. O tema é objeto de estudo em diversas áreas, como: sistema de informação, tomada de decisão, aprendizagem organizacional (LIRA; ARAÚJO; DE BARROS, 2008).

O modelo *Information Search Process* (ISP) desenvolvido por Kuhlthau (1989), abordado na revisão de literatura, caracteriza as mudanças em cada fase da

experiência: os afetivos (sentimentos), os cognitivos (pensamentos) e os físicos (ações) comuns no comportamento dos usuários. De acordo com Gasque (2008), a busca de informação está relacionada à maneira como as pessoas a procuram, como realizam a pesquisa. Envolve planejamento e estratégias para alcançar os objetivos, conhecimento e seleção dos canais ou fontes de informação potenciais, competência em tecnologias da informação e avaliação de todo o processo.

Para efeito de comparação de como as mudanças ocorrem num espaço de tempo cada vez menor, a pesquisa de Gasque, realizada com professores da educação básica em 2003, revelou que a principal fonte de informação para os docentes eram meios impressos e arquivos pessoais. Todavia, os dados dessa investigação apontaram que a informação disponibilizada na *web* domina a preferência na busca de informações e tomada de decisões. Seja pela rapidez, pela facilidade do acesso à internet, seja no trabalho ou em locais públicos nos quais se permite acesso gratuito, ou ainda pelo conforto de buscar a informação em qualquer lugar onde esteja, este resultado reflete o que se observa no cotidiano das escolas atualmente. Dowbor (2013) destaca as mudanças de paradigma na educação com o advento e a popularização das tecnologias. Ressalta que a internet é o suporte para organizar informações na sociedade em rede, e que as ferramentas tecnológicas abrem espaço para o progresso científico e cultural. Todavia, uma constatação da pesquisa apontou que, mesmo com os recursos tecnológicos, os gestores ainda se utilizam de formas tradicionais de informação, como quadros de aviso e cartazes, como recurso para tomada de decisão.

Choo (2003) destaca que o indivíduo faz uso da informação a partir do momento em que seleciona e processa informações, com base no conhecimento e na rede de referências e o resultado produz mudanças na capacidade de compreender, vivenciar e agir ou reagir a novos conhecimentos. Os gestores participantes da pesquisa destacam que um dos fatores mais importantes que interferem na busca por conhecimento para a formação continuada é que os cursos oferecidos não despertam o interesse, fator indicado por 9 participantes do estudo. Ao confrontar essa resposta com o fato de que 85,7% dos participantes possuem especialização, é possível deduzir que, ao assumir a função de diretor, seja pelas responsabilidades inerentes ao cargo, seja pela sobrecarga de trabalho, a exigência é de dedicação praticamente exclusiva. Esse fator, aliado à falta de tempo e de incentivos maiores no plano de carreira do magistério, acabam empurrando para um

tempo futuro a participação em novos cursos que poderiam contribuir na melhoria do desempenho profissional.

O resultado corrobora o encontrado por Almeida em dissertação de 2015, na qual aponta que dos cursos oferecidos para os professores, 50% acham pouco satisfatório para a melhoria da sua atividade. Nesse contexto, o estudo de Shulman (2009) apresenta uma estrutura conceitual para compreender as formas pelas quais os professores aprendem e propõe um novo modelo, as “comunidades de aprendizagem”, cuja concepção busca refletir criticamente sobre os desafios encontrados pelos professores, que precisam aprender a ensinar em diferentes comunidades e contextos.

5.3 Avaliação e compreensão de informações para tomada de decisão considerando os padrões de letramento informacional – comportamento e ética

A terceira parte do questionário buscou conhecer o comportamento, as atitudes, as dificuldades e as opiniões dos gestores quanto à avaliação e compreensão de informações, além das formas de compartilhamento. Para tanto, o uso do questionário e entrevistas forneceu percepções mais detalhadas sobre procedimentos de uso da informação adotados.

A avalanche de informações produzidas e veiculadas por meios diversos e a exigência de respostas em um tempo cada vez mais curto, resultam em uma sobrecarga extra para os gestores, que se sentem frustrados por não conseguirem absorver todas as informações e resolver o que precisam da maneira mais acertada. Esse fator, aliado ao acúmulo de tarefas, se transforma em estresse e desenvolve um novo tipo de mal, descrito por Wurman (1991) como “ansiedade de informação”.

Um dado revelador da pesquisa é que 90,47% dos participantes afirmam questionar a procedência das informações recebidas, e buscam confirmar a exatidão em outros documentos. Esse comportamento reflete a prática de gestão que Hartman (2015) defende como fator de sucesso no processo de ensino e aprendizagem, pois envolve a reflexão sobre a ação e a reflexão na ação, além de propor a avaliação crítica sobre o desempenho das próprias atividades. Pode-se inferir ainda que esse cuidado se deve ao fato de que os gestores precisam ser cautelosos ao informar, uma vez que o impacto na equipe de uma notícia falsa – ou não confirmada – pode ser desastroso, gerar desconfiança e causar desgastes

desnecessários. Esse resultado converge com a visão sociocomportamental de Ingwersen (1992) que afirma que o indivíduo forma estruturas cognitivas a partir do coletivo, na interação uns com os outros, favorecendo a transformação do conhecimento em ação.

Quanto ao repasse das informações recebidas, 17 gestores – 80,95% da amostra pesquisada – responderam que concordam total ou parcialmente com o fato de que as informações recebidas das instâncias superiores são transmitidas com clareza até o destinatário final, dado que pode sinalizar a imparcialidade e o comprometimento com o trabalho desenvolvido. Gadotti (2014) endossa esse ponto de vista ao ressaltar que o comprometimento da equipe favorece a comunicação, a confiança e o alcance dos resultados.

5.4 Uso da informação para tomada de decisões considerando os padrões de letramento informacional

Nesse tópico são apresentados os resultados quanto ao uso da informação no processo decisório. Observou-se que a tomada de decisão é homologada no coletivo do ambiente escolar, dados que se destacam na fala dos gestores, tanto nas entrevistas quanto nos questionários.

De acordo com Pazeto (2008), a liderança exercida com a participação da equipe sedimenta o compromisso coletivo com a proposta da escola, e sustenta as decisões da equipe gestora. A frequência na participação e realização de reuniões – seja com os profissionais da direção, com toda a equipe escolar ou entre a escola e a Coordenação Regional de Ensino – permite inferir a importância atribuída a esses encontros e possibilita revelar o grau de integração entre os agentes.

Para melhor visualização, as decisões foram divididas conforme o enfoque, administrativo ou pedagógico. No primeiro caso, observam-se demandas relacionadas à resolução de problemas de pessoal, infraestrutura da escola, prestação de contas, serviços burocráticos e outros. No segundo caso, a análise evidencia fatores como implantação de novos projetos e atividades pedagógicas junto aos professores e estudantes, acompanhamento das ações previstas no PPP e demais processos relacionados ao pedagógico. Essa separação de assuntos para uso da informação no processo decisório ocorre na prática cotidiana das escolas, mencionada pelos gestores entrevistados. O gestor da escola 1 destaca que a UE disponibiliza uma sala para o servidor responsável pelos assuntos administrativos,

outra para o supervisor encarregado do pedagógico. Observa que é preciso filtrar e encaminhar as informações conforme a natureza da demanda, para agilizar o atendimento. O gestor da escola 5 comenta que as solicitações chegam por vários canais e que são distribuídas por assuntos afins, sejam pedagógicos, administrativos ou financeiros. Ressalta ainda que sempre tanto o diretor quanto o vice perpassam por todos eles.

Os resultados encontrados ratificam a pesquisa de Braga (2016) que evidencia a intensificação do trabalho do gestor, das novas atribuições e da necessidade de gerenciar aspectos materiais e financeiros da escola, articular parcerias em um cenário desafiador. Almeida (2015) aponta que para 57,1% dos gestores escolares, a sobrecarga de trabalho e apoio insuficiente são alguns dos desafios. Pode-se inferir que essa tendência se repete também nas escolas de ensino médio, tendo em vista a fala dos gestores entrevistados, em que apontam as novas responsabilidades para o gestor, o aumento de trabalho, de cobrança no retorno e quanto aos resultados, especialmente com a facilidade do acesso à informação nos meios eletrônicos e por meio de aplicativos, como *WhatsApp*, fatores destacados pelos gestores das escolas 1, 2 e 6.

Constatou-se que o uso de informações e documentos para tomar decisões é mais utilizado pelos gestores que o uso da intuição. Esse resultado alinha-se ao estudo de Kahneman (2012), que define as instâncias internas no processo decisório: o Sistema 1, mais intuitivo e automático, e o Sistema 2, mais lógico e deliberativo. O Sistema 2 é responsável pela operacionalização e busca de solução para problemas mais complexos, situações que exigem concentração e autocontrole, como no caso de decisões dos gestores escolares. Tendo em vista a articulação entre os padrões de letramento informacional e processo de tomada de decisão, percebe-se que os entrevistados reconhecem a informação como fonte importante para seu trabalho e processo decisório. O gestor da escola 2 observa que hoje as pessoas começam a diferenciar informação e sua transformação em conhecimento, além de selecionar fontes confiáveis para busca de informações. A fala do gestor da escola 4 revela a percepção sobre a rapidez e a quantidade de informações disparadas pelos diversos canais disponíveis, como e-mail, SEI e *WhatsApp*, e a necessidade de saber selecionar, priorizar e fazer devolutiva em tempo hábil.

Os gestores afirmam selecionar os sistemas de recuperação de informação para acessar a informação necessária, gerenciar as fontes e estratégias de busca de informação, relacionadas ao padrão de acesso às informações, de forma efetiva e eficiente. De uma maneira geral, pelos resultados encontrados, os gestores alegam estar alinhados ao padrão de compreensão dos aspectos econômico, legal e social das questões relacionadas ao acesso e uso da informação, e fazer uso da informação de forma ética e legal (GASQUE, 2012). Todavia, a literatura revela que no momento de se autoavaliar, existe uma tendência a ser mais favorável e flexível consigo mesmo. Tanto que ao analisar a fala do gestor da escola 4, por exemplo, percebe-se interferência na comunicação, pois alguns servidores criam polêmicas e intrigas ao compartilhar informação sobre questões políticas nos grupos de mensagens, sem verificar a autenticidade. Ao que o gestor da escola 5, acrescenta, comentando que vários colegas respeitam e têm comprometimento com as informações que compartilham. Ainda assim, outros utilizam indevidamente as ferramentas, cometem deslizes e precisam ser orientados. Esse aspecto também pode ser observado atualmente no cotidiano da Secretaria de Educação, pois desde a implantação do SEI, em 2017, houve formação para utilizar o sistema. Entretanto, percebe-se que vários servidores ainda não têm domínio da ferramenta, e algumas vezes, os erros comprometem o andamento dos processos.

Os resultados encontrados indicam que o compartilhamento de informação pelos gestores, ocorre de forma autônoma e responsável, em que se faz uso das normas, propiciando o desenvolvimento da aprendizagem independente e cuidado ético com as informações, tanto no recebimento quanto ao fazer o compartilhamento das mesmas. Em conjunto, os resultados obtidos contribuíram para melhor compreender a inter-relação entre os conceitos de tomada de decisão e a intersecção com os padrões de letramento informacional. O Quadro 16 apresenta articulação entre os padrões de letramento, de acordo com o modelo proposto pela IFLA e descritos por Lau (2008) e apresenta indicadores de competência dos gestores participantes da pesquisa.

Quadro 16– Padrões de letramento informacional e abordagens sobre tomada de decisão.

Padrões de Letramento Informacional	Indicadores	Atitudes dos gestores escolares
<p>a) ACESSO. Define como o indivíduo acessa a informação, de forma eficaz e eficiente.</p>	<p>1. Definição e articulação da necessidade de informação. O usuário...</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Define ou reconhece a necessidade de informação. b) Decide fazer algo para encontrar a informação. c) Expressa e define a necessidade de informação. Inicia o processo de busca. <p>2. Localização da informação. O usuário...</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identifica e avalia as fontes potenciais de informação. b) Desenvolve estratégias de busca. c) Acessa fontes de informação selecionadas. d) Seleciona e recupera a informação. 	<p>Os resultados apontam que os gestores normalmente não definem a melhor fonte de informação, conforme a necessidade, nem selecionam previamente um método de busca, agindo de forma mecânica e intuitiva. O surgimento de demandas para resolução de problemas leva a procurar informações em mais de uma fonte: legislação em vigor, documentos oficiais, o PPP das escolas, e-mails e internet.</p> <p>De maneira geral, os gestores procuram os canais mais acessíveis. O padrão da pesquisa se inicia no SEI. Quando não atende, amplia-se a busca na internet ou em documentos oficiais como o regimento escolar, o PPP e legislação, por exemplo. Mas não estabelecem estratégias de busca antecipadamente e alguns revelaram ter dificuldades para fazer uso do sistema SEI.</p>

Continua.

Quadro 16 – Padrões de letramento informacional e abordagens sobre tomada de decisão
(continuação)

Padrões de Letramento Informacional	Indicadores	Atitudes dos gestores escolares
<p>b) AVALIAÇÃO. O usuário avalia a informação de maneira crítica e competente.</p>	<p>1 – Avaliação da informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa, examina e extrai a informação. • Generaliza e interpreta a informação. • Seleciona e sintetiza a informação. • Avalia a exatidão e relevância da informação recuperada. <p>2 – Organização da informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordena e categoriza a informação. • Reúne e organiza a informação recuperada. • Determina qual a melhor e de maior utilidade. 	<p>O gestor examina a informação e valida sua interpretação consultando outros colegas da equipe ou de instâncias superiores, como a Regional de Ensino ou a Sede da Secretaria. Ao se confrontar com alguma nova experiência ou conhecimento, tendem a se retrair, a menos que sejam informados e compreendam a importância da mudança antecipadamente.</p> <p>Embora façam uso de ferramentas tecnológicas, e afirmem arquivar as informações, muitas vezes os gestores não conseguem localizar nem recuperar de forma eficaz informações importantes para o trabalho. Buscam a informação, mas não conseguem avaliar sua importância para solucionar o problema. Logo, consultam a Regional de Ensino ou a Secretaria em busca de orientações.</p>

Continua.

Quadro 16 - Padrões de letramento informacional e abordagens sobre tomada de decisão.
(continuação)

Padrões de Letramento Informacional	Indicadores	Atitudes dos gestores escolares
<p>c) USO. O usuário aplica a informação de maneira precisa e criativa.</p>	<p>1 – Uso da informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca novas formas de comunicar, apresentar e usar a informação. • Aplica a informação recuperada. • Apreende ou internaliza a informação como conhecimento pessoal. • Apresenta o produto da informação. <p>2 – Comunicação e uso ético da informação. O usuário:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende o uso ético da informação. • Respeita o uso legal da informação. • Comunica o produto da informação com reconhecimento da propriedade intelectual. • Usa os padrões para o reconhecimento da informação. 	<p>Os resultados sinalizam que os gestores tratam as informações antes de comunicá-las à equipe, seja por meio de reuniões, e-mails ou apresentação de algum novo projeto. Indicam ainda que fazem uso das mesmas para tomada de decisão em questões administrativas e pedagógicas. Contudo, não foi possível verificar a aplicação no desenvolvimento pessoal, por não ser objeto deste estudo.</p> <p>Observou-se cuidado constante quanto ao compartilhamento de informações, de forma ética e responsável, preservando a confiabilidade dos dados repassados, a procedência/ autoria e evitando distorções que possam causar problemas para o desenvolvimento do trabalho.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos padrões de LI propostos por Lau (2008).

Os resultados apontam que a informação, ao seguir um fluxo bem direcionado, alcança seus propósitos dentro da organização escolar. Dessa forma, a interface entre os padrões de LI proposto por Gasque (2008) e Lau (2008), utilizando abordagens diferenciadas de processos de tomada de decisão, se entrelaçam no processo e corroboram a questão inicial da pesquisa, de que os estudos em letramento informacional podem contribuir para o processo de tomada de decisão do gestor escolar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É preciso navegar. Deixando atrás as terras e os portos dos nossos pais e avós, nossos navios têm de buscar a terra de nossos filhos e netos, ainda não vista, desconhecida.

Nietzsche

Esta pesquisa teve como objeto a análise do comportamento de busca e uso da informação para tomada de decisão do gestor escolar, considerando os padrões de letramento informacional. Foram realizadas análises em 21 escolas de Ensino Médio do Distrito Federal, que compõem a rede pública de ensino. O presente trabalho amparou-se no intuito de contribuir com os estudos no campo da Ciência da Informação, especificamente na abordagem sobre a comunicação da informação. Para tanto, buscou-se respaldo na literatura especializada associada à metodologia de estudo de caso, que possibilitou a investigação dos pressupostos e questionamentos iniciais. Foram delineados diversos conceitos no intuito de evidenciar o panorama da pesquisa.

Os dados foram coletados, quantitativa e qualitativamente, por meio de questionários disponibilizados on-line e mediante entrevistas semiestruturadas. Ao investigar a interface entre o letramento informacional e os procedimentos de busca e uso da informação para tomada de decisão, procurou-se articular as informações coletadas de modo a formar um painel argumentativo e um tratamento comparativo, tanto nos documentos disponíveis quanto nas falas dos gestores durante as entrevistas. Os resultados permitiram consolidar a articulação entre os padrões de letramento e apresentar indicadores de competência no processo decisório dos gestores escolares.

Destacou-se, ainda, o comprometimento dos gestores com o compartilhamento da informação, bem como a mudança no comportamento quanto à busca e ao uso das informações para tomada de decisões; estes marcados por dois aspectos. De um lado, que atualmente, o acesso à internet tem sido cada vez mais facilitado pelo uso de novas tecnologias e redes on-line. Por outro, o volume de dados, o excesso de demandas e a exigência de respostas imediatas comprometem a qualidade do trabalho e do processo decisório dos gestores escolares. Tanto na revisão de literatura (Capítulo 2), quanto nos depoimentos das entrevistas e respostas dos questionários (Capítulo 3), constatou-se a incorporação da tecnologia como ferramenta indispensável no cotidiano gerencial. Nesse contexto, revelou-se o

uso intenso de aplicativos para disseminação da informação e gestão de processos, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), implantado em 2017 na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.

Os dados coletados no estudo corroboraram ainda com os índices apontados nos indicadores oficiais⁵⁰ ao destacarem a importância da formação dos profissionais para o desenvolvimento das atividades educacionais e disseminação do conhecimento. Entretanto, no que se refere ao contexto do letramento informacional, evidenciou-se a necessidade da criação de uma política clara quanto aos processos de formação daqueles que atuam na gestão escolar. Nesse sentido, sugere-se a adoção de práticas do processo de letramento informacional – considerando os pressupostos do pensamento reflexivo – desenvolvendo novas competências nos gestores escolares e, dessa forma, favorecer o sucesso do processo ensino-aprendizagem. Para tanto, há que se ressaltar a importância do envolvimento dos vários setores que compõem a Secretaria de Educação, para implementar uma proposta de formação a ser executada por meio da sua Escola de Aperfeiçoamento de Pessoal (EAPE).

Entre os possíveis desdobramentos desta pesquisa, propõe-se a elaboração de um manual de boas práticas de gestão por meio do letramento informacional. Sugere-se ainda que, na formação oferecida aos gestores escolares, esteja previsto o desenvolvimento de habilidades e competências informacionais, dentre elas as relações colaborativas entre direção da escola, equipe docente, estudantes e comunidade escolar. Estas relações se mostraram determinantes nas boas práticas das escolas investigadas, que deveriam ser incentivadas e ampliadas para toda a rede de ensino.

No projeto de formação dos professores devem constar estratégias para que os mesmos possam desenvolver competências no que se refere aos conhecimentos necessários à utilização dos recursos da tecnologia da informação, que podem abrir caminho para arranjos de trabalho mais fluidos.

Obviamente, o tema não se esgota nas reflexões aqui registradas, que devem ser exploradas em estudos futuros. Esperamos que essa pesquisa não só tenha apontado a necessidade, mas que possa estimular a investigação e a inovação nos

⁵⁰ O Distrito Federal dispõe de um dos maiores índices do país quanto ao nível de especialização do corpo docente. Disponível em: <<https://www.todospelaeducacao.org.br/biblioteca/1567/anuario-brasileiro-da-educacao-basica-2017>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

processos relacionados à busca e uso da informação para o processo decisório; bem como contribua para despertar a necessidade de rever rotinas administrativas da gestão, para promover mudanças que possam otimizar o tempo do gestor, especialmente sob os preceitos do letramento informacional.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION (ALA). **Information Literacy Competency Standards for Higher Education**. Chicago: 2000. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/standards/informationliteracycompetency#ldef>>. Acesso em: 02 out. 2016.
- ALMEIDA, Maruska Pereira de. **O uso da informação educacional na perspectiva dos gestores escolares de estabelecimentos de anos iniciais do ensino fundamental da rede pública do Distrito Federal**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- ALVES, Ana Paula Meneses. **Competência Informacional e o uso ético da informação na produção científica: o papel do bibliotecário na produção intelectual no ambiente acadêmico**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista. São Paulo. 2016.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003.
- ARAUJO, Adilson César. **Gestão, avaliação e qualidade da educação: contradições e mediações entre políticas públicas e prática escolar no Distrito Federal**. Tese (Doutorado) Universidade de Brasília. Brasília, 2011.
- ASSOCIATION OF COLLEGE; RESEARCH LIBRARIES; AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Information literacy competency standards for higher education**. ACRL, 2000. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/standards/informationliteracycompetency#ldef_>. Acesso em 02 out. 2016.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2004.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista; KOBAYASHI, Maria do Carmo Monteiro; FERES, Glória Georges. Information literacy: um indicador de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. **Educação Temática Digital**, v. 6, n. 1, p. 81, 2004.
- _____. Formação contínua de professores do ensino fundamental sob a ótica do desenvolvimento da information literacy, competência indispensável ao acesso à informação e geração do conhecimento. **Transinformação-ISSN 2318-0889**, v. 16, n. 1, 2012.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001.

BLAKENEY, Allison Black. **Connecting Best Practices: An Examination of Public School Principals' Knowledge and Perceptions of Their School Library Media Programs.** Alabama State University, ProQuest Dissertations Publishing, 2014.

BOTHA, Joalise. **Beliefs and attitudes of school management about the implementation of Information and Communication Technology in schools.** Tese Doutorado. University of Pretoria, South Africa. ProQuest Dissertations Publishing, 2013.

BRAGA, Luiz Ricardo Pereira de Almeida. **A Intensificação do Trabalho do Diretor Escolar.** 2016. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, Distrito Federal.

BRASIL, DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 4.751**, de 07 de fevereiro de 2012. Gestão Democrática. DODF, Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Arquivo.ashx?id_norma_consolidado=70523>. Acesso em 05 abr. 2017.

BRASIL, DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 15.** Regimento Interno. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. DODF, Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2015/05_Maio/DODF%20N%C2%BA%20091%20de%2013-05-2015/Se%C3%A7%C3%A3o01-%20091.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BRASIL. ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Manual de Usuário do Sistema Eletrônico de Informações.** Distrito Federal. 1ª Ed – Brasília, 2015. Disponível em:<<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2257>>. Acesso em: 11. jan. 2018.

BRASIL. IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD 2014:** resultados gerais da amostra. 2015. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000024052411102015241013178959.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Lei nº 9.394/1996**, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2016.

_____. **Base Nacional Comum Curricular.** Educação é a Base. [1996]. Disponível em: <<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

_____. **Censo Escolar 2015:** notas estatísticas. 2016. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=36521-apresentacao-censo-escolar-divulgacao-22032016-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 26 set. 2016.

_____. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica.** 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15548-d-c-n-educacao-basica-nova-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 26 fev. 2017.

_____. **Parâmetros Curriculares Nacionais: ensino médio**. 2000. Brasília: Ministério da Educação, p. 538-545, 1999. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/blegais.pdf>> Acesso em: 01 mar. 2017.

BRUCE, Christine S. **The seven faces of information literacy**. Adelaide: Auslib Press, 1997. Disponível em: <<http://www.bestlibrary.org/digital/files/bruce.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

_____. Information literacy as a catalyst for educational change. A background paper. 2004. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au/4977/1/4977_1.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2017.

_____. Information literacy: Understanding peoples' information and learning experiences. In: **Proceedings of 12th International Scientific Conference Western Balkan Information Literacy**. 2015. p. 11-16. Disponível em: <<http://eprints.qut.edu.au/95696/3/95696.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2017.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. In: MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Org). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007, p. 39-62.

CAMPBELL, Barbara Stehman. **High school principal roles and implementation themes for mainstreaming information literacy instruction**. Tese de doutorado. Universidade de Connecticut, Storrs, CT. 1994.

CAMPELLO, Bernadete. **Letramento informacional: função educativa do bibliotecário na escola**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

_____. O movimento da competência informacional: uma perspectiva para o letramento informacional. **Ciência da informação**, v. 32, n. 3, p. 28-37, 2003.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CAPURRO, Rafael. Epistemología y ciencia de la información. **Enl@ce: revista venezolana de información, tecnología y conocimiento**, v. 4, n. 1, 2007.

CASSARRO, Antonio Carlos. Sistemas de informações para tomada de decisões. In: **Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios**. Pioneira, 1988.

CASTRO, A. B. C. et al. O Planejamento Estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **HOLOS**, v. 31, n. 2, p. 195, 2015.

CATTS, Ralph; LAU, Jesús. **Hacia unos indicadores de Alfabetización Informacional**: Marco conceptual elaborado por Ralph Catts y Jesús Lau con una lista de posibles indicadores internacionales para el suministro y el acceso a la información, y las competencias relacionadas, establecida por el Instituto de Estadística de la UNESCO. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

COLOMBO, Sonia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, P.; MONTEIRO, L. (Org.). Anuário brasileiro da educação básica: 2017. São Paulo: Moderna, 2017. Disponível em: <https://www.todospelaeducacao.org.br/arquivos/biblioteca/anuario_brasileiro_da_educacao_basica_2017_com_marcadores.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2017.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DELORS, Jacques et al. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Séc. XXI. 1996.

DEWEY, John. **How we think**. Dover Publications, Inc, 1997.

_____. Experience and education. In: **The Educational Forum**. Taylor & Francis Group, 1986. p. 241-252.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEDF. **Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal**. 4ª Ed – Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/public/regimento_interno_2017.pdf> Acesso em: 22 set. 2017.

_____. SEDF. **Relatório de Gestão 2015-2016**. Brasília, 2017.

_____. SEDF. **Diretrizes de avaliação do processo de ensino e de aprendizagem para a Educação Básica**. Brasília, 2008.

_____. SEDF. **Relatório Pedagógico**. SIADE 2009.

_____. SEDF. **SIADE na Escola**, 2010.

DOWBOR, Ladislau. **Tecnologias do conhecimento: os desafios da educação**. Petrópolis: Vozes, p. 30, 2001. Disponível em: <www.dowbor.org>. Acesso em: 09 set. 2016.

DRUCKER, P. F. **Pessoas e Desempenho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, jan./abr. 2003.

_____. **A information literacy e o papel educacional das bibliotecas**. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M. P. V.; ARAUJO, L. M.; BURGOYNE, J. G. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, p. 15-38, 2001.

EISENBERG, Michael B.; BERKOWITZ, Robert E. **Teaching Information and Technology Skills**. Linworth Publ. Incorporated, 2000. Disponível em: <http://6461summer2012.wiki.westga.edu/file/view/6461_newsletter_d.l.pdf/345114860/6461_newsletter_d.l.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2017.

_____; JOHNSON, Doug. **Computer Skills for Information Problem-Solving: Learning and Teaching Technology in Context**. ERIC Digest. 1996. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED392463.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa-3**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FREITAS, Wesley RS; JABBOUR, Charbel JC. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. Editora Paz e terra, 1991.

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional**. CONAE. Disponível em <https://melhoriadaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2015/03/artigogadotti_final.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2017.

GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias. **Comportamento dos professores da educação básica na busca de informação para a formação continuada: estudo de caso dos Colégios Maristas**. 2003. 180 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/9945>>. Acesso em: 05 abr. 2017.

_____; TESCAROLO, Ricardo. Sociedade da aprendizagem: informação, reflexão e ética. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a05v33n3.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

_____ (2008). **O pensamento reflexivo na busca e no uso da informação na comunicação científica**. 2008. 242 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)- Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/1344>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

_____ (2012). **Letramento Informacional: pesquisa, reflexão e aprendizagem**. Brasília: UnB, 2012. Disponível em: <<http://leunb.bce.unb.br/handle/123456789/22>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

_____; CUNHA, Marcus Vinícius. A epistemologia de John Dewey e o letramento informacional. **TransInformação**, Campinas, v. 22, n.2, p.139-146, maio/ago., 2012.

GLADWELL, Malcolm Blink. **A decisão num piscar de olhos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2012.

GRESHAM, Keith. **Information Literacy**: the basis for lifelong learning. In: Information Literacy White Paper. University of Vermont. March, 2006. Disponível em: <http://www.uvm.edu/~pblackme/info_lit_white%20paper-Mar06-1.pdf> Acesso em: 18 mar. 2017.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, 2004.

HARTMAN, Hope J. **Como ser um professor reflexivo em todas as áreas do conhecimento**. Tradução: Alexandre Salvaterra. Porto Alegre: AMGH, 2015.

International Federation of Library Associations and Institutions Beacons of the Information Society: The Alexandria Proclamation on Information Literacy and Lifelong Learning. Disponível em: <<https://www.ifla.org/ES/node/2286>>. Acesso em: 25 set. 2016.

Information Literacy Group. Disponível em: <<http://www.informationliteracy.org.uk/definitions/il-models/#squelch-taas-accordion-shortcode-content-1>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

INGWERSEN, P. Conceptions of Information Science. In: VAKKARI, P. CRONIN, B. (ed.) **Conceptions of Library and Information Science**: historical, empirical and theoretical perspectives. Londres: Taylor Graham, 1992. p.299-312.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KUHLTHAU, Carol Collier. **Information Skills for an Information Society: A Review of Research**. Syracuse University. New York. Eric.1987. disponível em:<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0306457388900453>> Acesso em: 29 mar. 2017.

_____. **Information Skills for an Information Society: A Review of Research**. An ERIC Information Analysis Product. Information Resources Publications, 030 Huntington Hall, Syracuse University, Syracuse, NY 13244-2340. 1989.

LAU, Jesús. **Diretrizes sobre desenvolvimento de habilidades em informação para a aprendizagem permanente**. Boca del Rio, Veracruz, México: IFLA, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Jesus_Lau2/publication/228448478_DIRETRIZES SOBRE DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES EM INFORMACAO PARA A APRENDIZAGEM PERMANENTE/links/544fc1e90cf249aa53da823f.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2018.

LECARDELLI, Jane; PRADO, Noêmia Schoffen. Competência informacional no Brasil: um estudo bibliográfico no período de 2001 a 2005. **RBBB. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 2, n. 2, 2007. Disponível em:<<https://febab.emnuvens.com.br/rbbd/article/viewFile/16/4>> Acesso em: 20 jan. 2018.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LIRA, Waleska Silveira; ARAÚJO, Geraldo Maciel; DE BARROS, Marcelo Alves. A busca e uso da informação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 166-183, 2008.

LUCCI, Elian Alabi. **A era pós-industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar**. São Paulo: Mandruvá, [200-]. Disponível em:<<http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.

MANABE, Sérgio Hiroshi; KAIMEN, Maria Júlia Giannasi. Competência informacional na Auditoria Interna da Universidade Estadual de Londrina; Alfabetización informacional en la auditoría interna en la Universidad Estatal de Londrina. **Informação@ Profissões**, v. 1, n. 1/2, p. 77-92, 2013.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbete gestão escolar. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em:<<http://www.educabrazil.com.br/gestao-escolar/>>. Acesso em: 21 mar. 2017.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.

_____. Gestão da informação e do conhecimento. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 111-142, 2001.

MUELLER, Suzana P. M. In: MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Org). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007, p. 39-62.

NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 28 set. 2016.

OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki. Análise teórico-descritiva da competência em informação de gestores como fator de competitividade das indústrias de eletroeletrônicos da cidade de Garça/SP. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Universidade Estadual Paulista. São Paulo. 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. Cortez, 2010.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PAZETO, Antonio Elizio. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **Em aberto**, v. 17, n. 72, 2008.

PELLEGRINI, Eliane; VITORINO, Elizete Vieira. COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E ÉTICA: ESTUDO BIBLIOGRÁFICO ENTRE 2011 E 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 225-249, 2016. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/26813>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PERUCCHI, Valmira; DE SOUSA, Beatriz Alves. Uso da informação no processo de tomada de decisão pelas mulheres gestoras da reitoria do IFPB. **RDBCI**, v. 9, n. 2, p. 110-123, 2012.

POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2016.

PROBST, Gilbert; BÜCHEL, Bettina ST. **Organizational learning**: The competitive advantage of the future. Prentice Hall, 1997.

RIBEIRO, Ana Carolina Ribeiro. **Letramento digital**: uma abordagem através das competências na formação docente. 2013. Dissertação. (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

RIBEIRO, Célia. Metacognição: um apoio ao processo de aprendizagem. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 16, n. 1, p. 109-116, 2003.

RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre. Edição 15, vol. 6, n. 3 (maio/jun. 2000), documento eletrônico, 2000.

_____. et al. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, 2005.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos. **Competência em informação na construção da inteligência competitiva nas organizações**: o caso da empresa Mizumo. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2014.

SHULMAN, Lee S.; SHULMAN, Judith H. **Como e o que os professores aprendem**: uma perspectiva em transformação. Cadernos Cenpec. Nova série, v. 6, n. 1, 2016.

SILVA, Andréa Carla Marques da. **Comportamento de pesquisa da informação de usuários de portais corporativos**: estudo de caso da Eletrobras Eletronorte. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

SILVA, Helena et al. Inclusão digital e educação para a competência informacional: uma questão de ética e cidadania e cidadania. **Ciência da Informação**, v. 34, n. 1, p. 28-36, 2005.

SIQUEIRA, Ivan Cláudio Pereira; SIQUEIRA, Jéssica Câmara. Information literacy – uma abordagem terminológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13. Rio de Janeiro, 2013 Anais digitais... Disponível em: <<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3703/2826>>. Acesso em: 15 set. 2017.

SOARES, Magda. **Letramento: um tema em três gêneros**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

_____. **Letramento e alfabetização**: as muitas facetas. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n25/n25a01>>. Acesso em: 30. Set. 2016.

SOCIETY OF COLLEGE, NATIONAL AND UNIVERSITY LIBRARIES (SCONUL). **Seven Pillars of Information Literacy: Core Model**. 2011. Disponível em: <<https://www.sconul.ac.uk/sites/default/files/documents/coremodel.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

SOUZA, Angelo Ricardo de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

STAKE, Robert E. et al. **Case Studies in Science Education**, Volume I: The Case Reports. 1978.

_____. **Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Educação e seleção, n. 07, p. 5-14, 2013.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

UNESCO, *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. **Global Media and Information Literacy Assessment Framework: Country Readiness and Competencies**. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002246/224655e.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2017.

VITORINO, Elizete Vieira; PIANTOLA, Daniela. Competência informacional – bases históricas e conceituais: construindo significados. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 3, 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/viewFile/1236/1414>>. Acesso em: 05 out. 2016.

VOLPI, Mario; SILVA, Maria de Salete; RIBEIRO, Júlia. **Desafios do ensino médio no Brasil**: para garantir o direito de aprender de adolescentes de 15 a 17 anos. 1. ed. – Brasília, DF: UNICEF, 2014.

XAVIER, Antonio Carlos da R. **A gestão da qualidade e excelência dos serviços educacionais**: custos e benefícios de sua implementação. Rio de Janeiro: IPEA, 1996.

WIIG, Karl M. Knowledge management: Where did it come from and where will it go?. **Expert systems with applications**, v. 13, n. 1, p. 1-21, 1997. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Karl_Martin_Wiig/publication/263599802_Knowledge_Management_Where_Did_It_Come_From_and_Where_Will_It_Go/links/568c068108aeb488ea2fa6ab.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2017.

WURMAN, Richard Saul. **Ansiedade de informação**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.

YAFUSHI, Cristiana Aparecida Portero. **A Competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório**: estudo de caso na Duratex de Agudos (SP). 2015. 232 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241, 2015. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238>> Acesso em: 21. jan. 2018.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



Universidade de Brasília

Faculdade de Ciência da Informação

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCInf)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Convidamos o (a) Senhor (a) a participar voluntariamente do projeto de pesquisa: Letramento informacional e sua contribuição para a gestão escolar nas escolas públicas de Ensino Médio no Distrito Federal, sob a responsabilidade da pesquisadora **Patrícia Resende Pereira**.

O objetivo desta pesquisa é analisar como os estudos em letramento informacional podem contribuir no processo de tomada de decisão do gestor escolar.

O (a) senhor (a) receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo (a).

A sua participação se dará por meio do preenchimento de questionários on-line e posteriormente, de entrevistas com os gestores escolares com duração estimada em uma hora e que serão realizadas em datas previamente agendadas em comum acordo, no local de trabalho do (a) participante. Sua participação na pesquisa não implica nenhum risco. Esperamos que este estudo possa contribuir no processo de tomada de decisão, de forma que o conhecimento a ser construído a partir desta pesquisa possa resultar em diretrizes ou manual em letramento informacional para os gestores escolares e possibilitar o alcance de melhores resultados educacionais.

O (a) Senhor (a) pode se recusar a responder (ou participar de qualquer procedimento) ou qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo para o (a) senhor (a). Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração.

Os resultados da pesquisa serão divulgados por meio do Repositório Institucional da Universidade de Brasília, podendo ser publicados posteriormente em revistas científicas. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos, e após serão destruídos.

Se o (a) Senhor (a) tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor telefone para: **Patrícia Resende Pereira**, telefone: **XXXXXXXXXX** ou email: **XXXXXXXXXXXXXXXXXX**.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde (CEP/FS) da Universidade de Brasília. O CEP é composto por profissionais de diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e

contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE ou os direitos do participante da pesquisa podem ser esclarecidos pelo telefone (61) 3107-1947 ou do e-mail cepfs@unb.br ou: cepfsunb@gmail.com, horário de atendimento de 10h às 12h e de 13:30h às 15:30h, de segunda a sexta-feira. O CEP/FS se localiza na Faculdade de Ciências da Saúde, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Universidade de Brasília, Asa Norte. Caso concorde em participar, pedimos que assine este documento que foi elaborado em duas vias. Uma ficará com o pesquisador responsável e a outra com o Senhor (a).

Nome / assinatura

Pesquisadora Responsável

Nome e assinatura

Brasília, ____ de _____ de _____.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO GESTORES DAS ESCOLAS EM ESTUDO

Sugestão de questionário on-line estruturado a ser disponibilizado aos gestores das escolas em estudo:

Prezado (a) Diretor (a):

Realizo pesquisa de mestrado na Faculdade de Ciências da Informação, da Universidade de Brasília (UnB), sob a orientação da Profa. Dra. Kelley Cristine Gonçalves Dias Gasque. O objetivo da pesquisa é analisar como os estudos em letramento informacional podem contribuir no processo de tomada de decisão do gestor escolar.

Sua participação é muito importante, pois além de colaborar com o desenvolvimento de um projeto científico, os resultados desta investigação podem resultar em um manual para os gestores escolares e possibilitar o alcance de melhores resultados educacionais.

Para tanto, solicitamos sua colaboração em responder ao questionário até dia **/**/2017. São necessários poucos minutos para responder as questões. Quando terminar, basta clicar em “enviar o formulário” para concluir. Seus dados e informações serão mantidos em sigilo, pois os dados serão tratados de forma agrupada e para fins acadêmicos, sem identificação individual dos participantes.

Estamos à disposição para qualquer esclarecimento e agradecemos desde já sua colaboração.

Atenciosamente,

Pesquisadora responsável: Patrícia Resende Pereira

e-mail: XXXXXXXXXXXXXXXXX

Instituição de Ensino:
Endereço:
Telefone:
Blog/ Site:
Turnos de funcionamento:
Total de estudantes:
Data:
Identificação do (a) participante (opcional):

Telefone: (61) XXXXXXXXX



Universidade de Brasília

Faculdade de Ciência da Informação

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCInf)

Parte I - Perfil sociodemográfico

1. Assinale a faixa etária:

- Entre 21 e 30 anos Entre 31 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos Entre 51 e 60 anos 61anos ou mais

2. Gênero: Feminino Masculino

3. Qual é a sua última formação acadêmica?

- Graduação - Em curso Finalizada
 Especialização - Em curso Finalizada
 Mestrado - Em curso Finalizado
 Doutorado - Em curso Finalizado
 Pós-doutorado - Em curso Finalizado

4. Há quanto tempo trabalha na área de gestão escolar?

- De 1 a 5 anos De 6 a 10 anos
 De 11 a 19 anos Há mais de 20 anos

5. Quais dos fatores abaixo mais motivam você a trabalhar nesta escola:

- Instalações físicas Treinamento Oportunidade de crescimento
 Autonomia Estabilidade no emprego Integração da equipe de trabalho
 Gostar da profissão Salário + benefícios Imagem da escola Participação nas decisões Reconhecimento no trabalho
 Outro: _____

Parte II - Sobre as formas de busca e acesso da informação utilizadas

Nesta questão são apresentadas várias afirmativas e PARA CADA UMA delas você deverá selecionar a opção correspondente ao seu posicionamento.

6. Em seu trabalho, com que frequência você faz uso dos recursos abaixo para buscar informações para tomar decisões?

Recursos informacionais	Pelo menos 1 vez por dia	Pelo menos 2 vezes na semana	Pelo menos 5 vezes por semana	Uma vez por mês	Nunca
Arquivo pessoal (memorandos/ ofícios / despachos)					
Colegas de trabalho ou da mesma área profissional					
Servidor responsável da área					
Arquivo da escola, como: memorandos, ofícios, despachos, manuais.					
Os dados e as informações disponíveis no ambiente <i>web</i> (Internet/ intranet/ redes sociais/ <i>WhatsApp</i>)					
Cartazes/Quadros de aviso / murais					
E-mail institucional					
Biblioteca					
Congressos, eventos da área.					
Revistas, jornais, livros especializados.					
Site da SEEDF (Secretaria de Estado de Educação - DF)					
Perfil da SEEDF e /ou Regional de Ensino nas redes sociais.					
Mensagens sobre eventos da SEEDF enviadas por e-mail					
Informes e notícias da Regional de Ensino / SEEDF enviados por e- mail					

7. No geral, quais são as principais dificuldades no processo de acesso de informação para tomar decisões? Por favor, enumere em ordem crescente de 1 a 6, sendo 1 a opção mais relevante e 6 a menos relevante, que ocorre com menos frequência.

Não há dificuldades ()

O volume de dados é excessivo ()

As informações estão “presas” e demoram a chegar nas escolas. ()

Os sistemas existentes na SEEDF não fornecem as informações necessárias ()

O prazo para obtenção das informações é inadequado ()

Outras. () Quais?

8. Você arquiva ou guarda as informações que são importantes para seu trabalho na direção e que você recebe ou transmite a sua equipe para posterior consulta ou comprovação?

() sim () não

Em caso afirmativo, como faz esse arquivamento?

Arquivo em computador pessoal ()

Arquivo no computador da escola ()

Arquivo físico da escola ()

Pendrive/ HD externo ()

Outros () Quais?

9 . Com que frequência você participa de:

Eventos	Mais de 1 vez por semana	De 1 a 3 vezes por mês	2 vezes por ano	1 vez por ano	Nunca
Reuniões com a Direção da Regional de Ensino e demais escolas					
Reuniões reservadas com a direção da Regional de Ensino					
Reuniões com a equipe gestora					
Reuniões com toda a equipe escolar					
Congressos, seminários, eventos (incluindo eventos on-line)					
Cursos de formação continuada					
Leituras ou estudos					
Pesquisa ou leitura em bibliotecas					

10. Na sua opinião, quais são os fatores mais importantes que interferem na busca por conhecimentos para a formação continuada? Enumere de 1 a 7, sendo 1 o mais importante e 7, o menos importante.

Dificuldade de acesso aos cursos oferecidos pela SEEDF ou outra instituição ()

Falta de tempo ()

Problemas financeiros ()

Falta de acesso à divulgação de cursos e outros em tempo hábil ()

Cansaço ()

O incentivo no plano de carreira da SEEDF é insuficiente ()

Cursos oferecidos não despertam o interesse ()
 Outros _____ ()

11. Nos últimos dois anos você participou de algum curso de formação continuada na área em que atua?

- (A) Sim. Último curso: _____ Data conclusão: ____/____/____
- (B) Não

Parte III - Sobre compreensão e análise da informação

12. A questão abaixo tem por objetivo conhecer o comportamento, as atitudes, as dificuldades e as opiniões dos gestores quanto à avaliação e compreensão de informações. São apresentadas várias afirmativas e PARA CADA UMA delas, você deverá selecionar a opção correspondente ao seu posicionamento:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Os documentos normativos apresentam informações objetivas e de fácil entendimento.					
Quando preciso complementar informações recebidas, procuro outras fontes, como livros ou internet.					
Tenho facilidade para encontrar as informações que preciso na internet.					
Quando preciso complementar informações, recorro às equipes gestoras de outras escolas e às chefias da Regional de Ensino.					
Geralmente, a qualidade da comunicação empregada nas reuniões que participo contribuem com meu trabalho.					
As informações recebidas das instâncias superiores são transmitidas com clareza até o destinatário final (professores ou estudantes).					
Costumo questionar a procedência das informações que recebo, confirmando em outros documentos a exatidão das informações e documentos de origem.					
Normalmente, aplico na escola as informações recebidas em reuniões ou encontros promovidos pela SEEDF e Regional de Ensino.					
Acredito que a informação tem valor como ferramenta de trabalho. Por isso, usualmente compartilho as informações que recebo com a equipe.					

Parte IV - Uso da informação e tomada de decisão

13. Nesta questão, enumere em ordem crescente de 1 a 9, considerando 1 a MAIS frequente e 9 a MENOS frequente.

As decisões tomadas em seu dia a dia, no ambiente escolar, estão mais relacionadas com:

Acompanhamento e avaliação das atividades previstas no Projeto Político-Pedagógico (PPP) ()

- Solução de problemas do dia a dia escolar de forma rápida e com a participação da equipe gestora e estudantes ()
- Resolução de problemas de pessoal (ausências, solicitação de substituições, carências) ()
- Decisões relacionadas à infraestrutura da escola ()
- Implantação de novos projetos e/ou atividades pedagógicas ()
- Decisões relacionadas a conflitos no ambiente escolar, como: brigas entre estudantes, indisciplina, pichações, drogas, vandalismo e outros. ()
- Questões relacionadas ao atendimento das famílias dos estudantes ou professores. ()
- Acompanhamento de projetos e/ou atividades pedagógicas junto aos professores. ()
- Acompanhamento do avanço escolar dos estudantes e, juntamente com professores e coordenadores, realizar projetos de intervenção para melhoria do rendimento escolar, ()

Outros _____

A questão abaixo tem por objetivo conhecer como ocorre o uso da informação para o processo de tomada de decisão em sua Unidade Escolar.

14. Analise as afirmativas abaixo e PARA CADA UMA delas, selecione a opção correspondente ao seu posicionamento.

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Os colegas da equipe gestora utilizam o conhecimento acerca dos procedimentos e normas aplicáveis às suas respectivas atividades e funções (seja vice direção, secretaria escolar, supervisão, coordenação ou apoio pedagógico) para auxiliar no desenvolvimento das atividades escolares.					
Na sua opinião, as informações coletadas e disponíveis rotineiramente permitem a avaliação para tomada de decisões?					
A comunicação ocorre de forma clara e objetiva no ambiente escolar.					
Consulta constantemente o PPP para tomar decisões.					
A escola utiliza os resultados divulgados pela SUPLAV para avaliar o trabalho desenvolvido.					
Os indicadores de desempenho e resultados alcançados pela escola são discutidos com toda a equipe e utilizados para melhoria do trabalho desenvolvido.					

A maior parte das decisões são tomadas com a participação da equipe.					
É hábito da gestão verificar a origem das informações.					
Procuro aproveitar as sugestões que recebo dos colegas ou outras pessoas e dar o devido crédito.					
Utilizo principalmente as informações coletadas e documentos para tomar decisões.					
Para perceber situações e tomar decisões, normalmente faço uso da intuição.					

Utilize este espaço para fazer observações importantes que não tenham sido mencionadas anteriormente, ou para qualquer outra observação que julgar válida para melhor compreensão do assunto investigado.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS A GESTORES ESCOLARES

Roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicada aos gestores das escolas, selecionados por conveniência.

1. Apresentação pessoal, dos objetivos da pesquisa e da metodologia da entrevista
2. Apresentação do entrevistado

Nome:	Tempo de experiência na área educacional:
Escolaridade:	Instituição de Ensino:
Tem biblioteca/ Sala de leitura? () sim () não // Funciona regularmente? () sim () não	

3. Execução da entrevista

- 3.1. No cotidiano do seu trabalho como gestor escolar, quais os tipos de informação que você necessita para desenvolver suas atividades?
- 3.2. De que forma você busca informações para a tomada de decisão? Procure descrever passo a passo os procedimentos realizados.
- 3.3. O que influencia sua escolha na busca por informações em determinadas fontes de informações?
- 3.4. Como gestor, quais são as maiores dificuldades que você encontra para obter informações?
- 3.5. Quais são as fontes de informações disponibilizadas pela SEEDF que você utiliza quando vai tomar decisões?
- 3.6. Como ocorre o compartilhamento das informações entre você e os membros de sua equipe? Tem algum servidor ou alguma área responsável para disseminar as informações?
- 3.7. Quando você necessita que uma informação seja conhecida por todos de sua equipe, quais meios utiliza? Na sua avaliação, são eficazes?
- 3.8. Na sua opinião, há algum aspecto que você perceba que possa ser melhorado na gestão da sua escola?
() Não. (Passar para a próxima pergunta).
() Sim. Você teria sugestões para a melhoria? _____
- 3.9. Na sua opinião, a equipe compartilha as informações de forma responsável, com o devido cuidado de verificar as fontes e confiabilidade da informação?
- 3.10. Alguma consideração pessoal ou profissional referentes à pesquisa que gostaria de acrescentar?
- 3.11. Encerramento/Agradecimento.

APÊNDICE D – SÚMULA DAS ENTREVISTAS COM GESTORES

Súmula das principais ideias dos entrevistados frente às questões do roteiro das entrevistas.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Total de alunos	1.820	2 000	1200	861	1.600	3.000
Se tem biblioteca (Na verdade, sala de leitura).	Sim	Sim. Sem bibliotecária. Sala de leitura. Atua de forma interdisciplinar.	Sim.	Sim.	Sim. É integrada às atividades da escola, mas ainda tem problemas de aceitação da professora da biblioteca com os demais. Mas acontecem vários eventos. Oficinas de leitura.	Nós temos biblioteca sim, com acervo até bem considerável, e ela funciona de 7h da manhã até 10h.
Escolarização	Especialização	Especialização. Quer fazer mestrado.	Especialização	Especialização	Especialização	Pós-graduada em Educação de Jovens e adultos.
Tempo de experiência em gestão	Os diretores têm experiência anterior. Os supervisores começaram agora.	Tenho 7 anos como gestora na UFG e 12 anos de escolas de GO.	12 anos	Desde 2010 (7 anos nesta escola).	06 anos, sempre como vice.	Tem 24 anos de educação. Sendo 18 na Secretaria de Educação como gestora.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1. Quais os tipos de informação que você necessita?		<p>Eu acho que norteia na escola é o PPP né? Uma das primeiras coisas é o PPP, depois Regimento das Escolas Públicas, porque é a partir do Regimento das Escolas Públicas é que a gente faz o Manual do Aluno.... Sem contar a legislação, a gente usa também o Currículo em Movimento, fora todas as Portarias.</p>	<p>Tanto no E-mail da escola e no pessoal, então a Regional, a Sede, na verdade, manda pra Regional né, e a Regional ela acaba enviando esses E-mails e a gente na verdade tem que responder por E-mail. E agora pelo novo Sistema Eletrônico de Informação, não sei se você já conhece, eu tô até com ele aberto aqui ó, que é o SEI. O PPP a gente vê se vai ter alguma alteração ou não e procura seguir aquele planejamento. Sabemos que no decorrer do ano podem acontecer algumas coisas como greve né, que acaba a gente tendo que modificar um pouco, mas sempre seguindo a mesma linha.</p>	<p>Atualmente nós estamos preparando a semestralidade. As informações estão muito escassas, então essas informações não estão chegando dentro da semestralidade. Dentro da própria Secretaria está deficiente essa informação.</p>	<p>O PPP é uma fonte não só de informação, como é documento oficial. Na verdade, a nossa é a nossa carta magna, porque rege tudo na escola.</p> <p>Eu sei, mas é porque independente de ser algo que é previsto no calendário, é algo que assim, que deu muito certo na escola, que eu acho que tem que tá no PPP de qualquer forma. E a escola abraçou.</p> <p>O gestor comentou sobre a preocupação em realizar o projeto da Semana de Arte Moderna, porque as 3 professoras que lideram o projeto estão se aposentando.</p> <p>O capitão é o que gerencia e nós vamos ficar sem três. Nós temos uma continuidade de gerações aqui.</p> <p>Sempre houve direcionamentos... São da Regional. Vem circular, memorando... ...hoje nós utilizamos muito o <i>Whatsapp</i> né, nós temos os grupos do <i>Whatsapp</i> que acabam gerenciando muito bem o gestor.</p>	<p>Então, assim, eu preciso saber de tudo o que está acontecendo em todos os setores. Todos os problemas desta escola eu tenho que resolver, né? Chega numa instância máxima sempre tem alguém supervisionando isso. São os supervisores, mas eles levam pra mim aqueles problemas que eles não podem assinar ou resolver. Então, as informações são gerais. De aluno a funcionário, pais, tudo passa por mim.</p>

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
2. De que forma você busca informações para a tomada de decisão?	<p>Internet. Usam o aplicativo Educar-Pro. (pago à parte) e o SEI, da SEEDF. A diretora respondeu processo por comprar sistema à parte.</p> <p>Anotam informações também em cadernos e quando precisam, buscam.</p>	<p>Procuro os documentos oficiais. Mas a prática, eu acho que a prática na escola ela diz muito porque as leis você tem que ter; o conhecimento, é óbvio, mas a prática, no dia a dia, te ajuda bastante.</p>	<p>Chegam as informações por E-mail, pelo grupo de <i>Whatsapp</i> também e pelo SEI. Antes ainda vinha às vezes através de um memorando ou ofício.</p> <p>Na verdade, são três eu divido assim: tem o financeiro o administrativo... e o pedagógico. Então, a nossa equipe a gente já dividiu essa informação. Então, por exemplo, tem uma supervisora que me ajuda porque eu enquanto diretor tenho a decisão final ou a resposta final, pois vai no meu nome, né?</p>	<p>Justamente memorandos... Circulares; E a própria imprensa e o que mais... o SEI agora... Reuniões. ZAP [e-MAILS e ZAPP]... os dois. Mas já está migrando tudo para o SEI. A proposta (do SEI) é boa, só que o período de adaptação está complexo. A Internet não colabora. A nossa é do MeC. É Banda Larga nas Escolas. A (Internet) do GDF foi cortada. Há 8 meses. No momento as informações são disparadas mesmo pelo E-mail, pelo ZAP, pelo SEI, por enquanto a informação chega por diversas fontes. Então dá para a gente ter a informação que precisa... sobre alguns acontecimentos. Agora temos o zap que é uma Rede da CRE, dos diretores, então eles acabam disparando o zap para os gestores. É possível manter-se informado. Agiliza, sim. Instantaneamente você é comunicado sobre os acontecimentos. E quando isso não acontece, quando você sente uma dificuldade de uma informação, como que você faz pra buscar, igual cê falou, por exemplo, da semestralidade, é tá tendo falta de informação, onde que você busca? Nós até fomos numa escola lá em Arapongas, em Planaltina, pra ver o processo de execução. Segunda-feira virá um diretor da Ceilândia...</p>	<p>SEI que nada SEI... cê pode até colocar isso aí, porque eu coloquei isso aí lá no grupo de gestores. Porque o SEI é agora o sistema que vai ser implantado pra tudo que for relacionado à escola, seja documentação, seja parte pedagógica. (Crítica quanto à falta de treinamento para os servidores utilizarem o sistema).</p> <p>O SAP - Sistema de Informação Pedagógica agora é todo voltado para o pedagógico.</p> <p>Pra você ter uma ideia eu fiquei surpreso quando nós abrimos, quando entramos no sistema. Qualquer servidor tem acesso... Para mudar as informações. Todo servidor tem acesso a tudo da escola. Eu sei que ele não tem acesso a modificar, mas acesso a consultar ele tem, a gente sabe que tem essa proposta do Portal da Transparência né, mas eu entendo que tem algumas coisas mais de âmbito administrativo. Então o SEI e o SAP realmente é... são dois sistemas novos.</p>	<p>A gente sempre procura seguir pela lei, sempre pelo que é correto. Mas nunca deixando o lado humano de lado, principalmente porque a gente tá falando da parte de relações humanas mesmo, né?</p>

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>3. O que influencia sua escolha na busca por informações em determinadas fontes de informações?</p>		<p>Quando a gente vai organizar o nosso plano de ação, a gente procura primeiro observar os alunos pra saber de onde nós vamos partir né, e onde nós pretendemos chegar.</p>	<p>Aqui na nossa escola, nós pagamos uma Internet à parte pra gente ter mais velocidade e conseguir suportar todas essas informações, né? Nós temos um aplicativo também.</p>		<p>As nossas decisões elas sempre são tomadas com algum tipo de respaldo legal. Isso num geral né? Lógico que evidentemente, ...tem coisas que são intuitivas, né?</p> <p>Então eu relevei, entendeu? Então, assim sempre nossas decisões são pautadas em documentos oficiais. Quando eu tenho alguma dúvida sobre o que eu posso comprar, com quem, se é verba de capital, permanente pelo manual, então nós ligamos lá no financeiro.</p> <p>Você acaba tendo que “engolir um sapo”, sem querer, porque a atitude que você tomou ela não é de acordo com a norma.</p> <p>Aí a decisão o que é que acontece são decisões que são pautadas dentro de um documento, por exemplo, mudou o conselho escolar. Ou o respaldo aí é a briga, a pichação é a droga, quem tiver aqui já toma a decisão legal.</p> <p>E o que é que nós vamos fazer num segundo momento? Comunicá-los. Já comunicamos o próprio grupo gestor e o grupo de professores.</p>	<p>Então tudo depende de qual tipo de decisão, entendeu? Sempre seguindo a lei, mas sem nunca deixar o lado humano de lado.</p>

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
4. Quais são as maiores dificuldades que você encontra para obter informações?	<p>É... a gente tem uma série de fatores é da rede, a gente sabe, hoje nós temos aqui questões políticas, né? Nós ficamos sem Internet cinco meses, seis meses... Hoje a internet facilita. A burocracia ainda pode emperrar: você tem esses limitadores, mas eu faço uma avaliação que a tecnologia tá aí pra ser usada, a informação partilhada e quanto mais rápido melhor.</p> <p>*O SEI tem potencial pra facilitar”.</p>	<p>Não, eu acredito que a gente não tem muitas dificuldades pra poder encontrar informação. A nossa dificuldade hoje dentro da gestão, é o acúmulo de coisas pra fazer, você viu aquilo ali “olha eu vi isso hoje, eu estava organizand o hoje.” Imagina isso aqui tudo pra ser realizado numa escola com quase dois mil alunos.</p>	<p>Melhorou bastante. Porque antes igual você tava falando, que a gente pra fazer, tinha que vir na Sede pra Regional aí quando a gente passava na Regional que a gente pegava aquela documentação era o tempo que a gente ia passar pros professores. Se eu tivesse que responder, fazer o mesmo caminho de volta, né? Caminho muito longo. Por isso que eu acho esse sistema aqui vai ser bom. Só que essa tramitação agora vai ser mais rápida ainda... do que por e-mail.</p> <p>É. Eu acho que as questões burocráticas da Secretaria de Educação é que tem mais empecilho (para a gestão).</p>	<p>Eu como já estou há muito tempo na direção, então poucas novidades. Então, boa parte das informações eu já tenho. Agora, informações de última hora, essas aí que acompanhamos os E-mails...e pelo <i>Whatsapp</i>. * então praticamente não tem dificuldade? Não, as dificuldades foram sanadas né, com outros meios de informação, não foi? A questão da Internet é um problema, por causa da lentidão.</p>	<p>Não até que não.” Tem Internet, <i>Whatsapp</i>, é uma coisa muito positiva que pode se falar até em relação a Regional de Ceilândia é muito acessível.. O que é que eu acho positivo que aconteceu hoje na Regional, não importa se você é azul ou vermelho, preto.... que o atendimento é da mesma forma. Então assim, falando de informação, a Regional dá um bom suporte, tem os grupos do <i>Whatsapp</i>, não só o grupo dos gestores. Eles usam inclusive o <i>Telegram</i>, eu não participo porque eu acho um pouco burocrático. A nossa Internet é assim só que as vezes evidentemente ela cai, então a Secretaria de Educação tá querendo colocar aqui pra fazer um teste, torres, porque nós não vamos pagar nada.</p> <p>Entendeu? Então você sabe como é que funciona. A ideia é que o professor faça a chamada on-line, já lance o conteúdo on-line, os professores que são dessas salas mais próximas eles vão ficar <u>com o sinal da Internet administrativa, os mais distantes não pegam</u>. Se não der certo essa questão do polo da Secretaria de Educação, nós, com o dinheiro do PDAF, fizemos um orçamento: nós gastaremos em torno de uns vinte mil reais, mas é um dinheiro que eu acredito que assim vai ter produtividade. Ultimamente os professores reclamam demais tem gente hoje, assim... na Secretaria de Educação, nós temos duas vertentes, nós temos o professor que não quer nem pegar o Datashow, porque ele tem uma resistência... e outros são hackers.</p> <p>Exatamente. Quando eu vou cobrar a primeira coisa que eles falam é: e a internet? Aí eu fico de mãos atadas.</p>	<p>As maiores dificuldades para se obter informações são realmente as que vem de cima. Porque geralmente elas chegam já com o prazo curto para gente poder realizar o que foi pedido por eles. Então pra mim essa é a maior dificuldade.</p> <p>Não é muito difícil a gente obter estas informações, não. Geralmente a gente fica sabendo, de uma forma geral, de quase tudo o que acontece dentro da escola.</p>

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
5. Quais são as fontes de informações disponibilizadas pela SEEDF que você utiliza quando vai tomar decisões?	Eles mandam por E-mail e papel. Desde o dia 25/out começou a ter o SEI. A ideia é melhorar, mas por enquanto...	A tecnologia... hoje em dia a gente tem o SEI... E o SAP que Traça o perfil individual por turma. Então, hoje é tudo via sistema. Eu já recebo agora todos os processos já pontuados, os E-mails, os meus é.... as convocações, os memorandos, tudo eu recebo pelo SEI.	SEI Wapp	As fontes de informação que a Secretaria de Educação disponibiliza ajudam a tomar as decisões aqui da escola. E chegam mais rapidamente e por canais diversos.	[...] as informações chegam por vários canais. Geralmente é assim: nós temos os assuntos afins, né? Pedagógicos, administrativos e financeiros. Mas o diretor e o vice sempre perpassam por todos os assuntos. [...] supervisionamos. Mas geralmente é feito e distribuído com a característica do quadro, né? As práticas pedagógicas e administrativas. Flui. O negócio até que rende, rende sim, rende. Resposta para a questão: E-mail, circular e o <i>Whatsapp</i> são esses três. O que geralmente acontece é o seguinte, os mesmos documentos eles mandam nos três formatos.	Não respondeu diretamente. Mas por outras respostas da entrevista, declarou que usa wapp, e-mail e o SEI.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>6. Como ocorre o compartilhamento das informações entre você e os membros de sua equipe?</p>	<p>[...] tem uma sala que é só pra parte administrativa e aí tem um outro supervisor que é só pra parte pedagógica. Um dos colegas é responsável por receber e filtrar as informações para quem deve encaminhar [...] A falta de tempo e o tumulto de coisas acontecendo ao mesmo tempo é o maior dificultador. [...] a gente vai aprendendo a lidar com essas informações também, a lidar com essa demanda de trabalho.</p>	<p>O compartilhamento de informações a gente faz... a gente usa uma coisa demais aqui na escola que é o <i>Whatsapp</i>.</p>	<p>Bem. Aqui na escola eu acho que vai bem porque nós já temos mais do que uma pessoa que faz isso ela olha e fala, “isso aqui é pro Ricardo” então ela já encaminha o E-mail e já até me avisa: “ó eu mandei um E-mail pra você. Tá sabendo, né?”</p> <p>Aqui na nossa escola no <i>Whatsapp</i> nós temos um grupo só pra nós quatro. Então a decisão que eu tomei na escola hoje, se o vice não tava, né ou você não tava, então a gente já deixa lá no grupo: ó hoje...</p>	<p>Nós temos uma rede de zap entre os professores, então logo é fotografada a informação e elas são lançadas instantaneamente para os professores.</p> <p>E-mails de estudantes, urgentes aí passam para o E-mail do servidor para providências imediatas.</p> <p>São vários grupos de <i>Whatsapp</i> aqui, do próprio Paulo Freire e ele considera que funcionam bem.</p> <p>“Não, eles não têm como dizer que não têm informação...” “agora que o servidor tá tendo acesso ao SEI...” “...então ele vai ver as pastas das publicações então a informação vai ser distribuída ao mesmo tempo para os professores, servidores e interessados.”</p>	<p><i>Whatsapp</i>. Pessoalmente</p>	<p>O compartilhamento das informações eles são feitos, como já disse acima, através dos supervisores, na maioria das vezes, né?</p> <p>Então, são os supervisores, coordenadores, chefes de secretaria, por exemplo, é.. a portaria, então, sempre tem alguém ali que comanda aquela área e que leva pra mim. E as áreas que não têm esse comando direto, os próprios funcionários chegam, né, com o mesmo objetivo: eles precisam resolver, precisam informar à chefia, e eles informam isso, tudo que eles não conseguem resolver, porque a gente dá muita liberdade para as pessoas resolverem, dentro do que é correto e que está dentro da lei e eles rapidamente compartilham as informações, né? Também se usa muito o <i>Whatsapp</i>, alguma coisa urgente que eu não consigo te ver, não consigo falar, rapidamente se manda um Wapp, faz uma ligação..</p>

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<p>• Destaque nas falas em que se observa como é a gestão na escola.</p>	<p>Geralmente chama todo mundo né, que envolve todos os gestores. Isso quando dá. Na prática, todo mundo faz de tudo. [...] comentou sobre a falta de tempo para acompanhar o pedagógico. ...é uma coisa atropelando outra, não dá tempo de atender tudo.</p> <p>...junta o pedagógico com o administrativo e alguma coisa abala a outra...</p> <p>Junta todo mundo cada um com seu pedacinho vai tentando organizar.</p> <p>É o negócio é porque é muita coisa acontecendo ao mesmo tempo aí.. A falta de tempo e o tumulto de coisas acontecendo ao mesmo tempo é o maior dificultador.</p> <p>A gente vai aprendendo a lidar com essas informações também, a lidar com essa demanda de trabalho.</p>	<p>Então são essas coisas que às vezes levam muito tempo na gestão. Agora as tomadas de decisões que a gente quando precisamos tudo a gente resolve na coletiva né, com professores, a gente nunca resolve nada sem os professores. E geralmente quando a gente vai tomar alguma decisão a gente faz uma reunião prévia entre direção, supervisão, coordenação e o serviço de orientação. A diretora considera a equipe boa e bem entrosada.</p>	<p>É eu tenho um vice e dois supervisores e alguns apoios que a gente fala que são os apoios de direção que é o caminho mais rápido e os coordenadores. Algumas decisões a gente nós mesmos tomamos a decisão e fazemos o encaminhamento. Às vezes quando é alguns outros fatores que às vezes não precisa só eu tomar a decisão final, então eu passo pra parte pedagógica né, às vezes é no grupo da coordenação, eu levo para os professores dependendo da situação.</p> <p>Então assim, não tomo essa decisão sozinho. É encaminhado pros grupos, os grupos falam: É com a equipe né. E tem os desdobramentos então é assim se for uma coisa que tem que levar pro grupo de professores a gente leva primeiro, ouve, depois a gente toma uma decisão final. Às vezes com a direção a gente tem que tomar uma posição ou levar nossa posição pra ver se eles vão acatar ou não.</p>	<p>***</p>	<p>“Evidentemente que nós descentralizamos muitas atividades aqui porque senão não tem condições de fazer tudo”. As decisões normalmente são tomadas no Olha no geral no coletivo, no geral. (Da equipe gestora). se cair um alfinete ele que resolve porque ele sabe né?</p> <p>E evidentemente quando são coisas que envolve questão estrutural, pedagógica ou financeira ele me consulta e à tarde eu faço da mesma forma, mas no geral nós sempre temos uma ótima relação nas decisões e é lógico que tem decisões que nossa orientadora e supervisora pedagógica são consultadas também.</p> <p>A gestão democrática nesses aspectos tem avanços porque quando você era só indicado né, você acabava indicando pessoas que não tinham a mesma linha de pensamento. Elas tinham uma linha de convivência com alguém que indicou né? “Então a gestão democrática tem isso, tem muitos diretores falando essa convivência com essa parceria da gestão dá certo né, então as nossas decisões em geral são coletivas.” Independente dele ser meu chefe ou não. Então, assim isso foi positivo essa questão do diálogo então nós conversamos muito com os coordenadores, os supervisores, as tomadas de decisão são muito práticas, coisas corriqueiras cotidianas e até pequenas, às vezes um outro que toma uma decisão e repassa pelo <i>Whatsapp</i> pros outros.</p>	

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
7. Quando você necessita que uma informação seja conhecida por todos de sua equipe, quais meios utiliza? Na sua avaliação, são eficazes?	O site tem tudo bem organizado. CGCEM01ga.ma.com E eles vão direto nas salas de aula.	Reunião [...] A primeira coisa é reunião com pauta, e no final a ata é assinada por todo mundo. E depois eu fico reenviando aquela informação até o dia que eu quero por <i>WhatsApp</i> . Email quase não se usa mais.	A gente usa o e-mail se for uma coisa que tem que mandar pra todos os professores, e ainda avisa nas coordenações coletivas. Além dos informes (via <i>WhatsApp</i>), a gente coloca no papel mesmo, divulga num cartaz, né? [...] E pros alunos a gente ainda utiliza a rádio da escola, porque toda sala tem uma caixa de som	O <i>WhatsApp</i> . Funciona instantaneamente, segundo o diretor. E essa questão de não ter ou não querer acessar está praticamente superada lá	Os... são assim presencial né, sala dos professores... Não, exatamente ou a coletiva ou intervalo ou início do turno né, e também uma coisa que é inevitável também colocar no grupo de <i>Whatsapp</i> também pode ser. Mural, mural.	Internet, <i>WhatsApp</i> , geralmente funciona bem porque todo mundo já tá bem acostumado. Quando eu preciso que uma informação chegue o mais rápido possível, e talvez eu vá demorar, vai demorar a encontrar esses supervisores, geralmente a gente faz a comunicação através de Wapp, né? Tem o grupo dos supervisores, dos coordenadores... então, a gente manda através de Wapp e muitas vezes, dependendo da rapidez que eu preciso, eu também faço a ligação, conforme eu já falei acima, né? E aí, assim que eu a encontro, eu ratifico esta informação pessoalmente.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
8. Na sua opinião, há algum aspecto que você perceba que possa ser melhorado na gestão da sua escola?	***	***	Quanto ao fluxo de informação ele considera que a equipe é afinada e que está indo bem.	Tá, tranquila. Então tem alguns que criam algumas confusões, mas são confusões infundadas, não querem criar confusão de verdade.	No geral, no geral assim tá dando certo... Evidentemente, que sempre algumas coisas podem melhorar, né? Mas a ideia é que, com o passar do tempo, as pessoas vão se conhecendo, vão entendendo o limite do outro de interpretação, né?	Sempre tem muita coisa, né, pra se melhorar em gestão. Gestão é um aprendizado diário, muita coisa a gente é pega de surpresa. Então, assim... a gente precisa sim aprender muita coisa ainda. Aprender a lidar mais com as pessoas, a ser um líder cada vez melhor, porque quando os seus servidores, quando eles têm um líder bacana, que talvez não sufoque, ou que talvez não pressione tanto, eu acho que pra eles é mais prazeroso o trabalho.

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
9. A equipe compartilha as informações de forma responsável, com o devido cuidado de verificar as fontes e confiabilidade da informação?	***	<p>“Sempre tem aquelas pessoas que não sabem usar bem a ferramenta, manda coisinha que não deve, chateia outros. Há dois anos, eu imagino que as pessoas veiculavam muito mais bobagem e a gente ria, e a gente brincava... Hoje em dia, eu já conheço mais pessoas que estão selecionando, não passam pra frente algo que não é do agrado... “Ah! Desculpa, eu não vou passar pra frente”.</p> <p>[...] Parece que as pessoas começam a se tocar porque a informação é uma coisa, transformar essa informação em conhecimento é muito diferente. Antigamente as pessoas pensavam o seguinte: “Ah! Fulano é assim porque não tem informação”. Hoje em dia a gente percebe que o mundo mostrou pra gente que há uma diferença muito grande de uma pessoa que tem informação e uma pessoa que faz dessa informação conhecimento. E outra coisa, pessoas que buscam uma informação na fonte realmente confiável”.</p>	<p>Não eu acho que realmente ajuda porque nós tentamos até diferenciar, por exemplo, nós temos um grupo, só na escola nós temos um grupo só da direção que é a informação entre a gente e aí nós temos com os professores nós temos três grupos.</p> <p>Além dos informes a gente coloca espalha no papel mesmo, cartaz né, é uma maneira também de tá informando...</p> <p>Então, a gente informa também dessa outra maneira. E pros alunos a gente ainda a rádio da escola, porque toda sala tem uma caixa de som. Tem o <i>Site</i> da escola.... Mais uma forma de passar informação.</p> <p>“Vamos quebrar a cabeça todos juntos vamos obter essa informação juntos, se eu não conseguir fazer.” Quando eu dou a informação eu gosto de dar a fonte da onde que eu peguei. [...] Então, os professores não duvidam da informação que repasso, mas eles sempre perguntam “quem falou isso, da onde veio. ”</p>	<p>Então, tem alguns que criam algumas confusões, mas são infundadas, não querem criar confusão de verdade. Então esses aí, por mais que você tente passar, eles se fazem de desentendidos e levam questões políticas para qualquer informação, quanto à veracidade, quanto ao fato... Então começa intriga</p> <p>É tem pessoas que já levam questão política pra as coisas e acaba às vezes emperrando o andamento do processo.</p> <p><u>É, muitas vezes a política tá meio que separada.</u></p>	<p>Sobre as tecnologias: “Agilizam muito, agiliza só que também alguns aspectos se banalizam né?”</p> <p>A maioria sim, a maioria respeita, né? [...] se perde o foco quando os colegas fazem uso indevido do <i>WhatsApp</i>. Às vezes, você até dá um toque indireto... Alguns se tocam e outros não, entendeu? Como o grupo é sério, que ele continue sendo sério.</p> <p>#Reclamou de alguns colegas q colocam vídeos ou mensagens no grupo de <i>Wapp</i> e atrapalha a inform. “mas eu não posso negar que é uma ferramenta que ajudou muito.</p> <p>O questionário eu respondi na academia às vezes um grupo do <i>Whatsapp</i> acaba virando um grupo de debate que acaba perdendo um pouco do foco do problema inicial que você queria tomar, mas as decisões elas são, no geral são comunicadas. “Às vezes assim o <u>pessoal reclama que pode ter alguma falha de comunicação</u>. Isso às vezes também acontece né”.</p>	<p>se a equipe compartilha tudo com responsabilidade, se verifica as informações, é... geralmente, sim. Na maioria das vezes, sim. Sempre tem alguém, talvez menos experiente, menos apto para aquela função que acaba deslizando em algum momento. Mas, no geral, eles compartilham com muita responsabilidade.</p>

Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
10. Alguma sugestão de acréscimo?	<p>Wapp e tecnologias, facilitam. Mas cansa muito. Vários profs. Ainda não tem Wapp.</p> <p>É sabe o... ela substitui no meu ponto de vista o E-mail mesmo tá virando daqui a pouco uma coisa que... se você imaginar que uma Regional tem “n” grupos ali e que se comunicam teoricamente com muito mais rapidez.</p>	<p>Olha, essa questão da informação eu acredito que o campo da informação não só no Brasil, no mundo, ele vai sofrer uma grande transformação porque a informação do jeito que ela é veiculada hoje, ela tem que ser mudada.</p> <p>Muitas pessoas hoje não querem mais ter <i>Sites</i>, por exemplo, <i>Facebook</i>, porque tá vendo que aquilo ali tá ficando um grupo restrito, um grupo que fica brigando pelas mesmas coisas. Tem gente que tá percebendo que o que tá acontecendo no campo virtual tá muito diferente no campo da vida real.</p> <p>Você observa que já tem uma mudança no acesso e na escolha... A informação suja existe, informação desonesta... E tem muita gente que ganha dinheiro fazendo isso. É esse tipo de informação maledicente, sem compromisso com a verdade que ainda vai continuar causando muito prejuízo moral, financeiro. É uma questão social...</p> <p>[...] Hoje eu tenho uma coisa aqui na escola que eu fico com medo: os nossos jovens não gostarem muito de ir atrás de acessar informação comprometida com a verdade, informações realmente válidas. Tem muitos jovens que estão se fechando em grupos difíceis, grupos assim que nos causam “uma certa”, preocupação, né? Porque eles pegam muitos <i>sites</i> falsos, com notícia falsa. Aí junta essa impetuosidade do jovem que afeta principalmente a sociedade, a intolerância em vários quesitos. E isso a gente tem percebido, tem percebido e é uma coisa que a gente tem que tá combatendo na escola dia e noite, ficar com os olhos abertos. Pelo menos aqueles que falam ou que demonstram, a gente procura trabalhar. Pior são aqueles que guardam, e aí...</p> <p>[...] Agora, a questão do letramento é uma boa palavra. Enquanto o cidadão não passar por esse processo de letramento, que infelizmente ninguém tá preocupado em oferecer pra ele, ele vai ter que descobrir sozinho.</p>	<p>... é, é rádio, é o celular que é o <i>Whatsapp</i> é o <i>Site</i> da escola né, E-mail...</p> <p>É o memorando então assim eu acho que a gente utiliza todas as ferramentas possíveis que eu imagino assim então, por exemplo, tanto para o grupo de professores quanto dos alunos também. Eu acho que a gente consegue usar bastante.</p> <p>Sobre semestralidade, por ex: “Só que é uma notícia assim, não sei como é que a gente fala porque não tem nem um documento ainda em papel que tá dizendo que nós vamos ser obrigatórios. Todo eu passo um de gestores lá no IAD eu não tenho nem uma informação concreta, você pergunta uns não sabem uns diz que é outros falam assim espera guarda. Então, é uma coisa assim que a gente, cê já fala “ó não tenho a certeza</p>	<p>Na equipe internamente, existe facilidade de a informação por áreas assim, que é da parte administrativa cuida disso, quem é financeiro cuida daquilo.</p> <p>A equipe funciona bem, se reúne regularmente.</p>	<p>O que está acontecendo quando falamos de evolução, porque assim as pessoas estão tendo acesso à informação. [...] Hoje você tem a Internet, o Conselho Tutelar (que fica nos quatro cantos aqui da Ceilândia), e evidentemente a família que tem ou tempo ou o mínimo de estrutura ela vai atrás de seus direitos.</p> <p>[...] Falando de informações, isso ainda é algo que não está rotineiro na escola.</p>	<p>Quem sabe alguns cursos, voltados para esta área de gestão... não sei se funcionaria bem também, porque a realidade cotidiana é bem diferente.</p> <p>Você tem que aprender a lidar com mais calma e mais tranquilidade de nessas situações de conflito na escola.</p>

		<p>[...] Nossa, eu acredito no seguinte: depois que houve esse acesso... é... essa facilidade no acesso à informação eu acredito que a gente, o nosso serviço aumentou demais, porque antes eu acho que demorava. Você recebia uma informação aí você tinha que fazer tudo aquilo que a Secretaria pedia, por exemplo, o departamento tal sobre tal turma e tal. [...] E hoje todo mundo acha que você tem que responder na hora, ninguém imagina que você está fazendo 'n' coisas que não sabe como. E essa coisinha que chama <i>WhatsApp</i> se você visualizou, não respondeu, parece que cria inimizade. A pessoa fala assim 'ah, não ligou'... não deu importância. Eu acho que quanto maior o acesso à informação mais você tem responsabilidades, né?</p>	<p>porque ainda não me confirmaram”</p>			
--	--	---	---	--	--	--

ANEXO A – ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO – DISTRITO FEDERAL/2017

BRAZLÂNDIA

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
BRAZLÂNDIA (5 ESCOLAS)	CED 04	35002043	cef04.braz@gmail.com
	CED INCRA 08	39016636	cefincra08@gmail.com
	CED IRMÃ M ^a REGINA	35010113	cefirma@gmail.com
	CED 03	39013692	ced03brazadm@gmail.com
	CEM 01	39016634	cem01brazlandia@gmail.com

CEILÂNDIA

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
CEILÂNDIA (13 ESCOLAS)	CED 15	39016634	ced15cei@gmail.com
	CED 06	39016908	ced06@creceilandia.com
	CED 07	81691766	ced07ceil@gmail.com
	CED 11	39016818	ced11cei@gmail.com
	CED 14	39016883	ced14@creceilandia.com
	CEM 02	39013734	cem02@creceilandia.com
	CEM 03	39013751	cem03@creceilandia.com
	CEM 04	39016891	medio04ceilandia@gmail.com
	CEM 09	39016865	cem09cei@gmail.com
	CEM 10	39016910	cem10@dreceilandia.net
	CEM 12	39016905	cem12@creceilandia.com
	CED INCRA 09	39018229	ced09@gmail.com
	CEF 24 de Ceilândia	39016914	Fundamental24@gmail.com

GAMA

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
GAMA (8 ESCOLAS)	CED CASA GRANDE	39018328	cedcg.cregama@gmail.com
	CED 06	39018108	ec06.cregama@gmail.com
	CED 08	39018105	ced08cregama@gmail.com
	CEM 01	39018094	cem01gamasecretaria@gmail.com
	CEM 02	39018066	cem02gamasecretaria@gmail.com
	CEM 03	39018074	cem03secretaria@gmail.com
	CED ENGENHO DAS LAJES	39018336	cefengenhodaslajes@gmail.com
	CEMI	39018250	cemigamasecretaria@gmail.com

GUARÁ

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
GUARÁ (5 ESCOLAS)	CED 01 DA ESTRUTURAL	39013742	sec.cef01ce@gmail.com
	CED 01	39013711	sec.ced01.gua@gmail.com
	CED 02	39013693	sec.ced02.gua@gmail.com
	CED 03	39013701	ced03dregua@se.df.gov.br
	CED 04	39013696	sec.ced04.gua@gmail.com

NÚCLEO BANDEIRANTE

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
NÚCLEO BANDEIRANTE (6 ESCOLAS)	CED AGRO URBANO IPÊ	39018069	cefagrourbano@gmail.com
	CED 01 R FUNDO II	39018041	equipeced01.rf@gmail.com
	CEM 01 N BANDEIRANTE	39014333	cem.01crenb@gmail.com
	CEM 01 DO RIACHO FUNDO	39018061	cei1rf1@gmail.com
	CEM JÚLIA KUBITSCHK	39018334	cemjkcrenb@gmail.com
	CED VARGEM BONITA	39014353	cefvargembonita@yahoo.com.br

PARANOÁ

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
PARANOÁ (4 ESCOLAS)	CED PAD/DF	39018167	secretario02cedpadf@gmail.com
	CED DARCY RIBEIRO	39017564	ceddarcyribeiro@gmail.com
	CEM 01	39017565	cempa01@gmail.com
	CEF 05 DO PARANOÁ	39017559	

PLANALTINA

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
PLANALTINA (10 ESCOLAS)	CED TAQUARA	39018022	cedtaquara@gmail.com
	CED VÁRZEAS	35002230	cedvarzeas@gmail.com
	CEM 02	39014545	cem02plan@hotmail.com
	CEM OSÓRIO BACCHIN	92384596	ecosoriobacchin@bol.com.br
	STELLA DOS CHERUBINS	39012516	cemsc.drepla@se.df.gov.br
	CED POMPÍLIO MARQUES	39014430	cedpomps@gmail.com
	CED VALE DO AMANHECER	39018007	escolacedvaledoamanhecer@gmail.com
	CED 01 DE PLANALTINA	39014477	
	CED 03	39014450	ced03planaltina@gmail.com
	CED DONA AMÉRICA	34891486	ceddag@gmail.com

PLANO PILOTO CRUZEIRO

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
PLANO PILOTO CRUZEIRO (10 ESCOLAS)	CED 01 CRUZEIRO	39017790	ced01docruzeiro@gmail.com
	CED 02 CRUZEIRO	39018338	ceduc2cruzeiro@gmail.com
	CED GISNO	39017519	secgisno@gmail.com
	CED LAGO NORTE	39017540	cedlan@yahoo.com.br
	CED LAGO SUL	39012635	cedlagosul@gmail.com
	CEM ASA NORTE - CEAN	39016926	ceandf_@yahoo.com.br
	CEM ELEFANTE BRANCO	39018299	cemelefantebranco@gmail.com
	CEM PAULO FREIRE	39016930	ce-fre@bol.com.br
	CEM SETOR OESTE	39017625	cemso2010@gmail.com
	CEM SETOR LESTE	39017606	secretariasleste@gmail.com

RECANTO DAS EMAS

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
RECANTO DAS EMAS (4 ESCOLAS)	CED 104	39013352	ced104.creremas@gmail.com
	CEM 111	39013355	cem111.crerema@gmail.com
	CED 804	39018230	cem804drerec@gmail.com
	CED MYRIAM ERVILHA	39012371	cefmedesamambaia@gmail.com

SAMAMBAIA

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
SAMAMBAIA (4 ESCOLAS)	CED 123	39017757	ced123desamambaiasul@gmail.com
	CED 619	39017931	cef619desamambaia@gmail.com
	CEM 304	39017718	cem304desamambaia@gmail.com
	CEM 414	39017736	cem414secretaria@gmail.com

SANTA MARIA

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
SANTA MARIA (4 ESCOLAS)	CED 310	39013369	secretariaced310santamaria@gmail.com
	CED 416	39016609	secretariacef416@gmail.com
	CEM 404	39016618	secretariacem404@gmail.com
	CEM 417	39016620	secretariacem417@gmail.com

SÃO SEBASTIÃO

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
SÃO SEBASTIÃO (2 ESCOLAS)	CED SÃO FRANCISCO	39018030	centroeducacionalsaofrancisco@gmail.com
	CEM 01	39017707	cem01ss@gmail.com

SOBRADINHO

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
SOBRADINHO (6 ESCOLAS)	CED FERCAL	39017978	fercal.secretaria@gmail.com
	CEF PROF. CARLOS MOTA	39018329	cefcarlosmota@hotmail.com
	CED 02	39013777	ce02.dresob@se.df.gov.br
	CED 03	39013780	centroeduc03.sobr@hotmail.com
	CED 04	39017963	ced04sobradinho@yahoo.com.br
	CEM 01	39013778	cem01.ginasio@yahoo.com.br

TAGUATINGA

CRE	UNIDADE EDUCACIONAL	TELEFONE	E-MAIL
TAGUATINGA (8 ESCOLAS + Uma Classe Especial de Ensino Médio na Escola Bilíngue)	CED 04	39016738	ce04.dretag@se.df.gov.br
	CED 05	39016747	secretariaced5tag@gmail.com
	CED 06	39016750	ced06dir@gmail.com
	CED 07	39018206	ce07.dretag@se.df.gov.br
	CEM 03	39016777	cem03.dretag@se.df.gov.br
	CEMAB	39016675	cemab.dretag@se.df.gov.br
	CEMEIT	39017570	adm.cemeit@gmail.com
	CEMTN	39016698	secretaria.cemtn@gmail.com
	* ESCOLA BILÍNGUE	39016742	ecbilinguetag@gmail.com

Total: 89 escolas públicas de ensino médio no DF.