UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

JANAÍNA KELLY DE JESUS NOBRE

A Cultura Informacional na gestão escolar: um estudo com foco no combate à evasão

Marília - SP

2020

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

JANAÍNA KELLY DE JESUS NOBRE

A Cultura Informacional na gestão escolar: um estudo com foco no combate à evasão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista (UNESP) Campus de Marília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.
Orientadora: Profª. Drª. Luana Maia Woida
Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

Marília - SP
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica bibliotecária Denise C. da Silva Serrano –CRB8-001088/O-SP

N754c

Nobre, Janaína Kelly de Jesus
A Cultura Informacional na gestão escolar: um estudo com foco no combate à evasão/ Janaína Kelly de Jesus Nobre. --Marilia: UNESP, 2020.
232f.
Orientador: Profa. Dra. Luana Maia Woida
Dissertação (Mestrado em ciência da informação) --Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Programa de Pós-Graduação em Ciência Informação, Marilia, 2020.
Banca: Profa.Dra.Luciane de Fátima Beckman Cavalcante e Profa.Dra.Camila Araújo dos Santos

1.Ambiente Informacional. 2. Cultura Informacional. 3. Cultura Organizacional. 4.Evasão escolar.5. Educação Profissional Tecnológica. I. Nobre, Janaína Kelly de Jesus. II Título. III. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

A Cultura Informacional na gestão escolar: um estudo com foco no combate à evasão

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação UNESP/Marília – SP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Banca examinadora:

Profª.Drª. Luana Maia Woida (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

Profª.Drª.Luciane de Fátima Beckman Cavalcante (Membro titular externo)
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

Profª. Drª. Camila Araújo dos Santos (Membro titular interno)
Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Marília

Local: Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Campus de Marília.
Data:14 de outubro de 2020

Não quero ser egoísta, sempre procuro colocar o próximo em primeiro lugar, mas este trabalho vou dedicar a mim mesma, pois eu sei o trabalho que deu, um trabalho sem fim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu bom Deus Jeová e aos meus pais Ubirajara Elias Nobre e Elza Maria de Jesus que ao longo da vida, desde a época em que vivíamos no circo e nossa situação era muitas vezes adversa, no entanto, sempre me incentivaram a prosseguir com os estudos, mesmo tendo que mudar de escola a cada quinze dias.

Agradeço por minha criação, pelo amor concedido e pelos esforços para criarem a mim e a meus irmãos com dignidade, disciplina e respeito.

Agradeço ao meu companheiro, Marcelo Akio Kawamoto pela paciência e cuidados em momentos difíceis.

Aproveito para agradecer, em especial, à minha irmã, Elitania Maria de Jesus Nobre, que mesmo sendo mais nova chegou a comprar meu material escolar no ensino fundamental, com o dinheiro ganho como babá, para que eu pudesse estudar.

Ao meu irmão Ubirajara Elias Nobre Filho, por ser um dos meus companheiros de viagem,

À minha irmã Gabriela Jocenã de Jesus Nobre, por estar sempre presente para me ajudar;

À minha orientadora Profa. Dra. Luana Maia Woida, por ter acreditado em meu trabalho, obrigada pela paciência, respeito e auxílio no decorrer da elaboração dessa dissertação.

Agradeço à Dra. Ellen Valotta Elias Borges pelas incansáveis correções.

Agradeço às professoras Dra. Luciane de Fátima Beckman e Dra. Camila Araújo dos Santos por formarem a banca examinadora da dissertação e contribuírem de modo significativo para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Não lhe ordenei que seja corajoso e forte? Não fique apavorado nem tenha medo, pois Jeová, seu Deus, estará com você aonde quer que você for.

Josué 1:9

NOBRE, Janaína Kelly de Jesus. **A Cultura Informacional na gestão escolar:** um estudo com foco no combate à evasão. 232f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2020.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os elementos que constituem a cultura informacional da Educação Profissional Tecnológica (EPT) Etec Paulo Guerreiro Franco, na cidade de Vera Cruz, estado de São Paulo. Para atingir tal objetivo, foram estabelecidos alguns objetivos específicos: Identificar e caracterizar a cultura informacional, o ambiente informacional e o comportamento informacional no âmbito da instituição; diagnosticar as estratégias informacionais utilizadas na prevenção e combate à evasão escolar; verificar como os gestores utilizam a informação sobre a evasão escolar; averiguar o comportamento informacional da equipe gestora a fim de compreender a maneira como utilizam e valorizam a informação para a otimização de um ambiente informacional favorável ao combate da evasão escolar. Buscou-se verificar se a cultura informacional da unidade propicia um ambiente informacional favorável para combater o fenômeno da evasão. A partir dessa problemática, surgiram indagações no tocante às relações estabelecidas entre a Etec Paulo Guerreiro Franco do Centro Paula Souza (CPS) e seus colaboradores no que tange à gestão da informação no ambiente organizacional e informacional. Salienta-se, também, a atuação do conhecimento como fator determinante no comportamento informacional no ambiente organizacional. O método escolhido foi o estudo de caso proposto por Yin e a análise de dados adotada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) por categorias. Para realização das análises, aplicou-se uma entrevista aberta semiestruturada e, também, questionários fechados. Os resultados obtidos sugerem que a unidade de ensino possui uma cultura informacional que pode ser identificada em seu ambiente informacional por meio de ações específicas que demonstram a valorização e uso da informação no sentido de divulgar, compartilhar e criar ações para evitar a perda da vaga e, consequentemente, o aumento da evasão escolar na referida unidade de ensino. A Instituição demonstra não somente a preocupação de manter o aluno no ambiente escolar, mas também de realizar as ações na prática, como, por exemplo, realizar contatos por diferentes meios (telefone, *whatsapp*, email). Também foi possível verificaro importante papel da direção na atuação direta e indireta de combate à evasão, realizando compartilhamentos de conhecimentos e informações sobre a temática com os diferentes membros da instituição, sejam eles coordenadores de curso, coordenador pedagógico, orientador educacional e docentes.

Palavras-chave: Cultura Informacional; Cultura Organizacional, Evasão escolar; Ambiente Informacional, Educação Profissional Tecnológica (EPT).

NOBRE, Janaína Kelly de Jesus. **Informational culture in school management:** a study focused on school dropout. 232f. Dissertation (Master) – Program in Information Science, Faculty of Philosophy and Sciences, São Paulo State University (UNESP), Marília, 2020.

ABSTRACT

This study aims to identify the elements that constitute the informational culture in a school unit named Etec Paulo Guerreiro Franco, in Vera Cruz city, state of São Paulo. To achieve this objective, some particular objectives were established, such as to identify and characterize the informational culture, the informational environment as well as the informational behavior within the institution. It was also diagnosed the informational strategies used to prevent and combat school dropout by verifying how information is used by managers in order to understand the way in wich they use and value it to offer an enabling environment for combating school dropout. We sought to verify whether the informational culture of Etec provides a favorable informational environment in order to combat school dropout. From this view, certain questions have been raised concerning relationship between Etec Paulo Guerreiro Franco from Centro Paula Souza (CPS) and its collaborators in relation to information managment in the context of Organization and informational environment. It is also worth mentioning the role of knowledge as a determining factor in informational behavior in the organizational environment.Case study method proposed by Yin was choosen to carried out this research. Data analyses were based on content analysis proposed by Bardin, more specifically, Categorical Data Analysis, using the following instruments to collect survey data: an open semi-structured interview as well as three questionnaire composed of closed questions.The results suggest that the surveyed institution has an informational culture which can be identified in the informational environment by particular that show the value of information actions such as: information dissemination and sharing by actions taken with the goal of avoidind loosing the vacancy and consequently, the increase in school dropout in that unit. The Institution demonstrates not only the concern with keeping students in the school environment, but also carrying out actions such as keeping in touch by making call, using whatsapp or email. It was also possible to verify how important school management is in combating school dropout by carrying out direct and indirect actions to combat school dropout: sharing knowledge and information with different members of the unit, that is, course coordinators, pedagogical coordinator, educational advisor and professors.

Keywords: Informational culture; Organizational culture; School dropout; Informational environment; Technical and Professional Education (TPE).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Os ambientes de uma organização..... 18

Figura 2 O ambiente informacional e seus elementos.....……. 47

Figura 3 Modelo de Schein – Níveis de Cultura Organizacional..... 88

Figura 4 Modos de Transmissão da Cultura Organizacional..... 89

Figura 5 Etapas dos procedimentos metodológicos..... 96

Figura 6 Subcategoria comportamento informacional..... 107

Figura 7 Subcategoria ambiente informacional..... 107

Figura 8 Subcategoria gestão da informação e do conhecimento.....……. 107

Figura 9 Subcategorias da Cultura Informacional..... 109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Imagens da Organização de Morgan (1996) e Costa (1996) …….....	23
Quadro 2	Mapeamento de desistência de alunos.....…….....	42
Quadro 3	Os elementos do ambiente informacional.....….....	57
Quadro 4	Formas de tratamento da informação.....…….....	63
Quadro 5	O valor da informação nas Organizações.....….....	65
Quadro 6	Ações praticadas por empresas do conhecimento.....	69
Quadro 7	Aspectos da cultura informacional .....…….....	81
Quadro 8	A cultura informacional como recurso para fomentar táticas e comportamentos informacionais desejáveis no ambiente organizacional..…….....	86
Quadro 9	Modelo de Dias: os elementos da Cultura Organizacional.....…….....	90
Quadro 10	Trabalhos publicados sobre cultura informacional.....…….....	92
Quadro 11	Definições pertinentes sobre cultura informacional.....….....	93
Quadro 12	Subcategorias da cultura informacional.....	106
Quadro 13	Subcategorias e variáveis da cultura informacional.....	110
Quadro 14	Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	111
Quadro 15	Tempo de atuação no Centro Paula Souza.....	113
Quadro 16	Cargo atual e tempo de atuação no cargo.....	114
Quadro 17	Afirmações sobre cultura organizacional e comportamento informacional.....	115
Quadro 18	Percepção dos sujeitos sobre aspectos da cultura informacional.....	120
Quadro 19	Pergunta 1.....	129
Quadro 20	Pergunta 2	130
Quadro 21	Pergunta 3.....	131
Quadro 22	Pergunta 4.....	132
Quadro 23	Pergunta 5.....	133
Quadro 24	Pergunta 6.....	134
Quadro 25	Pergunta 7.....	136
Quadro 26	Pergunta 8.....	137
Quadro 27	Pergunta 9.....	139
Quadro 28	Pergunta 10.....	140
Quadro 29	Pergunta 11.....	142
Quadro 30	Pergunta 12.....	143
Quadro 31	Pergunta 13.....	144
Quadro 32	Pergunta 14.....	145
Quadro 33	Pergunta 15.....	146
Quadro 34	Pergunta 16.....	147
Quadro 35	Pergunta 17.....	149
Quadro 36	Pergunta 18.....	150
Quadro 37	Pergunta 19.....	151
Quadro 38	Pergunta 20.....	152
Quadro 39	Pergunta 21.....	156

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 Situação escolar de jovens por faixa de rendimento.....…… 39

Gráfico 2 Situação escolar de jovens por sexo, cor ou raça.....……... 40

Tabela 1 Percepção dos sujeitos sobre Cultura Organizacional e Comportamento informacional..... 116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

CPS – Centro Paula Souza

EaD – Ensino a Distância

EPT– Educação Profissional Tecnológica

Etec – Escola Técnica Estadual

GEVE – Gestão da vida escolar

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério de Educação e Cultura

ND – Núcleo de Documentação

NSA – Novo Sistema Acadêmico

SDCIT – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

SUMÁRIO **25**

1 INTRODUÇÃO **12**

1.1Problema da Pesquisa 14

1.2 Justificativa 15

1.3 Objetivos 17

2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL **18**

2.1 Ambiente Organizacional 18

2.2 Organizações: definições e tipos de organizações 20

2.3 Organizações de Ensino 22

2.3.1 Organizações de ensino: pública e privada 25

2.3.2 Educação profissional e tecnológica 29

2.3.3 Evasão escolar 33

2.3.4 dados sobre a evasão escolar 40

2.4 Ambiente Informacional 43

2.5 Elementos do Ambiente Informacional 46

2.5.1 Fluxos de informação 47

2.5.2 Recursos informacionais e tecnológicos 53

2.5.3 Pessoas 55

2.6 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento 58

3 CULTURA INFORMACIONAL E ORGANIZACIONAL **71**

3.1 Cultura Organizacional 71

3.2 Cultura Informacional 72

3.3 Cultura Informacional e comportamento informacional nas Instituições de Ensino 76

3.3.1 Cultura Informacional nas Instituições de Ensino 76

3.3.2 Comportamento Informacional nas instituições de ensino 82

3.4 Cultura Informacional como base para um ambiente informacional 85

3.5 Modelos de Cultura Organizacional e Informacional 87

3.5.1 Modelos de Cultura Organizacional 87

3.5.2 Modelos de Cultura Informacional 91

4 METODOLOGIA **95**

4.1 Etapa 1: Definição do objeto 97

4.1.1 Pesquisa bibliográfica 97

4.1.2 Pesquisa documental 97

4.2 Etapa 2: Definição do universo de pesquisa 98
4.3 Etapa 3:construção dos instrumentos de pesquisa 100
4.4 Etapa 4: Aplicação dos instrumentos de pesquisa 102
4.5 Etapa 5: Discussão e análise dos resultados 103
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 106
5.1 Apresentação das Subcategorias criadas 106
5.2 Análise dos questionários 111
5.2.1 Caracterização dos sujeitos 111
5.2.2 Identificação da Cultura Organizacional e do Comportamento Informacional 114
5.2.3 Identificação da Cultura Informacional 119
5.3 Análise das entrevistas 128
5.3.1 Perguntas referentes à Categoria Gestão da informação e do conhecimento 128
5.3.2 Perguntas referentes à categoria ambiente informacional. 137
5.3.3 Perguntas referentes à categoria comportamento informacional. 146
5.4 Análise documental 158
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 162
REFERÊNCIAS 165
APÊNDICES 177
APÊNDICE 1 178
CARTA DE APRESENTAÇÃO 178
APÊNDICE 2 179
Questionário Geral 179
APÊNDICE 3 180
Questionário de Cultura Organizacional e Comportamento informacional 180
APÊNDICE 4 182
Cultura Informacional 182
APÊNDICE 5 183
Roteiro de Entrevista 183
APÊNDICE 6 184
Quadro de Análise das Entrevistas 184
ANEXOS 210
ANEXO 1 211
Deliberação CEETEPS 211
ANEXO 2 227

Módulo C- Formação Perda do Direito à vaga 227
ANEXO 3 229
Mapeamento de movimentação de alunos (2017) 229
Mapeamento de movimentação de alunos (2017) 229
Mapeamento de movimentação de alunos (2018) 230
Mapeamento de movimentação de alunos (2018) 230
Mapeamento de movimentação de alunos (2019) 231
Mapeamento de movimentação de alunos (2019) 231
Mapeamento de movimentação de alunos (2020) 232

1 INTRODUÇÃO

Quem é sábio procura aprender, mas os tolos estão satisfeitos com a sua própria ignorância. (PROVÉRBIO 15:14)

As sociedades modernas, intituladas sociedades do conhecimento, estão sendo formadas sob a guarida do conhecimento, com amplas e profundas mudanças em diferentes esferas. Considerando tal situação, as tecnologias, a comunicação e a informação atingem e transformam as relações humanas, econômicas políticas e educacionais, bem como as culturas locais e nacionais, que são influenciadas rapidamente por outras culturas geograficamente distantes, promovendo mudanças e estimulando comunidades inteiras a essas novas adaptações. No caso das organizações, considerando também as instituições de ensino, o uso da informação é indispensável para realizar diferentes tipos de tarefas em todos os níveis organizacionais e por meio de diversos suportes tecnológicos.

Atualmente, o acesso, o registro e o compartilhamento da informação são ações realizadas, em grande parte, por intermédio de tecnologias de informação e comunicação (TICs), que, além disso, dinamizam o trabalho humano e facilitam o armazenamento e a gestão de dados e informações nas operações organizacionais. Elas também servem para consolidar a transição de utilização de aparelhos fixos para aparelhos móveis, como, por exemplo, os *smartphones,* que conectados à internet, permitem ao usuário acessar em tempo real informações importantes à gestão organizacional, interferindo na forma como as pessoas consomem produtos, serviços e conteúdos. Surge, assim, um novo padrão de comunicação social que afeta diretamente as práticas de coleta, uso e recuperação de informação pelas organizações, incluindo-se as escolas de ensino médio e técnico.

Percebe-se, na atual conjuntura, que a gestão da informação depende de estratégias informacionais e de uma cultura que estimule comportamentos favoráveis à busca, compartilhamento e uso da informação que favoreçam a atuação organizacional. Em outras palavras, o ato de saber usar, armazenar, recuperar e compartilhar são ações estratégicas que contribuem para diferentes processos e ações organizacionais, inclusive no contexto da evasão escolar.

O Centro Paula Souza (CPS), uma autarquia do Estado de São Paulo, é a mantenedora de escolas de ensino médio e técnico, bem como de faculdades tecnológicas, com diversas unidades espalhadas pelo estado. A Unidade de Ensino Médio e Técnico Cetec é a responsável pelos cursos técnicos nas modalidades presenciais e a distância por meio da Supervisão Educacional. Está organizada em áreas de trabalhos, tais como a denominada Gestão da Vida Escolar (GEVE), que é responsável por toda a vida escolar do aluno e, portanto, engloba os assuntos relacionados à legislação de ensino e à sua aplicação. Nota-se, então, que a GEVE tem uma atuação importante, visto que possibilita condições para orientar as secretarias acadêmicas das unidades escolares no tocante à problemática da evasão.

Em decorrência do contexto de evasão presenciado pelo Centro Paula Souza, verificam-se ações realizadas pela instituição na tentativa de buscar um modo de implementar formas de registrar e controlar informações sobre a evasão. Uma das principais ações pode ser representada pelo formulário de abandono[1], cujo procedimento encontra-se disponível para consulta no endereço oficial do CPS[2]. Nesse caso, existem procedimentos adotados pelo CPS e usados pelas Escolas Técnicas (Etecs) para obter maior controle sobre a evasão. Assim, a informação registrada passa a ser usada na gestão das vagas para que outros candidatos que prestaram vestibular na Etec possam ser convocados para o preenchimento de tais vagas.

Os procedimentos adotados pelo CPS e retratados em parte no formulário indicam a existência de hábitos formados em torno do registro de informação da evasão. Não há a possibilidade de perda da vaga por um estudante sem a investigação e ciência do aluno e dos gestores responsáveis (Coordenador de Curso, Direção da Escola e Secretaria Acadêmica) da unidade escolar. Assim, por ser um procedimento obrigatório, nota-se a valorização da informação produzida entorno do tema, produzindo rituais para coleta, registro e compartilhamento de tal informação.

É preciso entender por que as coisas são feitas de determinada maneira, bem como por que o grupo pensa de determinada forma. A questão da evasão é um

---

1 Formulário consta na página 153 do Sistema Etec de Procedimentos Acadêmicos: http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/geve/sistema-etec/sistema/sistemaetec.pdf

2 http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/geve/sistema-etec/sistema/procedimento/c3.pdf

problema difícil de ser resolvido, daí a instituição de padrões que visam ao menos controlar as informações geradas em cada abandono de vaga. Há várias lacunas e indagações sobre os aspectos culturais presentes na organização, no modo como os hábitos dos indivíduos refletem nas crenças e valores para o manejo da informação. Todas essas questões interferem nos aspectos informacionais voltados à gestão da informação e do conhecimento sobre a evasão.

É oportuno explicitar, a partir desse cenário, que as instituições escolares enfrentam desafios e precisam se adequar à situação do abandono. Por conseguinte, faz-se necessário que elas alcancem padrões culturais de valorização da informação e do conhecimento, formando o comportamento informacional de indivíduos que podem contribuir com soluções para a gestão de soluções aplicadas à evasão,uma vez que a informação é produzida, organizada, registrada e compartilhadas por eles próprios.

Sabe-se, porém, que o valor da informação é uma questão que depende de comportamentos e ações atrelados a fatores culturais. Muitas organizações possuem uma cultura informacional que pode motivar ou não o desenvolvimento de um comportamento que almeja compreender o sentido e o valor das informações.

Nessa direção, é primordial que a organização entenda o valor da informação e dos seus sistemas informacionais para a tomada de decisão. Dito de outro modo, é preciso se situar no bojo desse esforço para compreender a influência dos aspectos culturais dentro do contexto organizacional.

Assim, a constante necessidade de saber gerenciar informação e conhecimento de modo a alcançar os objetivos das organizações possibilita diversas reflexões no âmbito prático e teórico sobre os aspectos da gestão da informação e, para tanto, faz-se necessário considerar os aspectos relacionados à questão da cultura informacional.

1.1Problema da Pesquisa

A cultura informacional pode levar à participação da informação no processo de gestão da informação para a evasão escolar. Desse modo, o fator informacional está presente em todos os tipos de organizações e, devido à complexidade do assunto, acredita-se ser pertinente abordá-lo realizando um recorte voltado ao contexto cultural, uma vez que é nele que se observam a valorização da informação

e as crenças que interferem na produção, na disseminação e na apropriação da informação, bem como os hábitos, pressupostos e rituais que envolvem a informação.

No intuito de compreender a problemática da pesquisa, é conveniente destacar que a instituição pesquisada possui grande importância para o desenvolvimento do município de Vera Cruz, SP, pois fornece formação de qualidade a jovens e adultos e supre a demanda por recursos humanos das organizações com mão de obra qualificada. Apesar da importância para a formação técnica dos jovens e adultos, o abandono é parte da realidade da escola. Partindo de tal problemática, algumas indagações foram levantadas no tocante à temática central do trabalho, o que possibilitou elaborar o seguinte problema de pesquisa: a cultura informacional da organização propicia um ambiente informacional no sentido de identificar e combater a evasão escolar?

Para amenizar o problema da evasão, o uso estratégico da informação é um elemento que pode contribuir de forma decisiva na análise das informações produzidas sobre evasão escolar.

Com base no contexto organizacional da instituição, é possível considerar sua cultura informacional por meio de seus aspectos formais, os quais são basicamente documentos oficiais da instituição tais como manuais e relatórios gerados pelo sistema acadêmico. Também se pode verificar a cultura informacional refletidos em aspectos informais e interpessoais como, por exemplo, as relações entre instituição e corpo docente. Esses aspectos estão ligados à estrutura administrativa e, nesse caso, percebe-se que existem vários aspectos que podem colaborar para a evasão escolar, visto que não é algo somente relacionado a procedimentos estruturais, mas também a relacionamentos entre pessoas.

1.2 Justificativa

As instituições de ensino são sistemas complexos permeados por questões informacionais formais e informais, internas e externas, o que possibilita diversas situações em que a informação é o cerne das relações pessoais e laborais. É concebível, portanto, o fato de existir um aumento significativo nos estudos sobre as práticas informacionais em ambientes diversos, principalmente em ambientes organizacionais que dependem da informação para atingir seus objetivos, e as

escolas são organizações que também dependem da informação para realizarem a gestão.

É indispensável entender a relação entre alguns elementos no sentido de realizar uma gestão da informação que contribua para o desenvolvimento e sucesso organizacional. Nesse caso, cabe salientar a relação entre informação, ambiente e pessoas. Assim sendo, esta pesquisa mostra-se pertinente e importante, pois levanta questionamentos sobre a cultura e o ambiente informacional, destacando a inevitabilidade de traçar um paralelo entre essas questões e suas implicações no desenvolvimento da gestão da informação sobre a evasão da instituição pesquisada.

A partir da problemática apresentada, este estudo justifica sua importância por buscar identificar elementos relacionados à cultura informacional da instituição no intuito de criar estratégias para a prevenção e combate à evasão escolar, possibilitando uma melhoria nos procedimentos, resultados e objetivos organizacionais.

No tocante ao contexto de produção científica, o presente estudo justifica-se principalmente por fornecer um referencial teórico que pode servir de apoio a futuras pesquisas sobre cultura informacional e ambiente informacional na prevenção e combate à evasão escolar. A partir dos resultados da pesquisa, espera-se apresentar contributos para o âmbito teórico e prático, favorecendo não somente a área da CI como também outras áreas que se relacionam direta ou indiretamente com os aspectos informacionais destacados por esta dissertação.

A fim de evidenciar a importância deste estudo para o âmbito acadêmico e científico, vale ressaltar que as discussões propostas e os resultados esperados são significativos para a Ciência da Informação e para a área educacional, visto que as questões abordadas ajudam a compreender o fenômeno da evasão.

A evasão requer que os gestores acessem informações com o objetivo de conhecer os problemas organizacionais relacionados à questão informacional e à evasão de maneira a estabelecer ações de prevenção e combate, exigindo novas relações e aprendizados por meio de relações entre sujeitos, informação e recursos tecnológicos.

Diante da complexidade e dos desafios apresentados, é importante conceber que os novos recursos tecnológicos surgem como um elemento facilitador para as novas necessidades de atuação e interação social entre os sujeitos e a informação.

Assim, torna-se vital o estudo da cultura informacional para compreender a forma como o sujeito se relaciona com a informação seja ela tangível ou intangível.

1.3 Objetivos

Nessa conjuntura, propõe-se, como objetivo geral, identificar os elementos que constituem a cultura informacional da instituição profissional tecnológica (EPT) que propiciem uma gestão da informação voltada ao combate à evasão. Para atingir tal objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar e caracterizar a cultura informacional, o ambiente informacional e o comportamento informacional no âmbito da instituição pesquisada;
- ✓ Diagnosticar as estratégias informacionais utilizadas na prevenção e combate à evasão escolar;
- ✓ Verificar como os gestores utilizam a informação sobre a evasão escolar;
- ✓ Averiguar o comportamento informacional da equipe gestora a fim de compreender a maneira como utilizam e valorizam a informação para a otimização de um ambiente informacional favorável ao combate da evasão escolar.

Nessas circunstâncias, englobando os elementos apresentados até o momento, a dissertação está delineada da seguinte forma: apresenta uma introdução no sentido de abordar questões introdutórias pertinentes à proposta da pesquisa. No capítulo 2, aborda-se a questão do ambiente informacional e organizacional, e o capítulo 3 apresenta a cultura organizacional e informacional bem como os aspectos relativos ao comportamento informacional no âmbito das instituições educacionais.

Tendo em vista as questões apresentadas até aqui, o referencial teórico foi delimitado com foco em estudos desenvolvidos sobre a temática da Cultura Informacional e Organizacional, evasão escolar, ambiente organizacional e informacional e outros aspectos relacionados a comportamentos informacionais dentro de organizações.

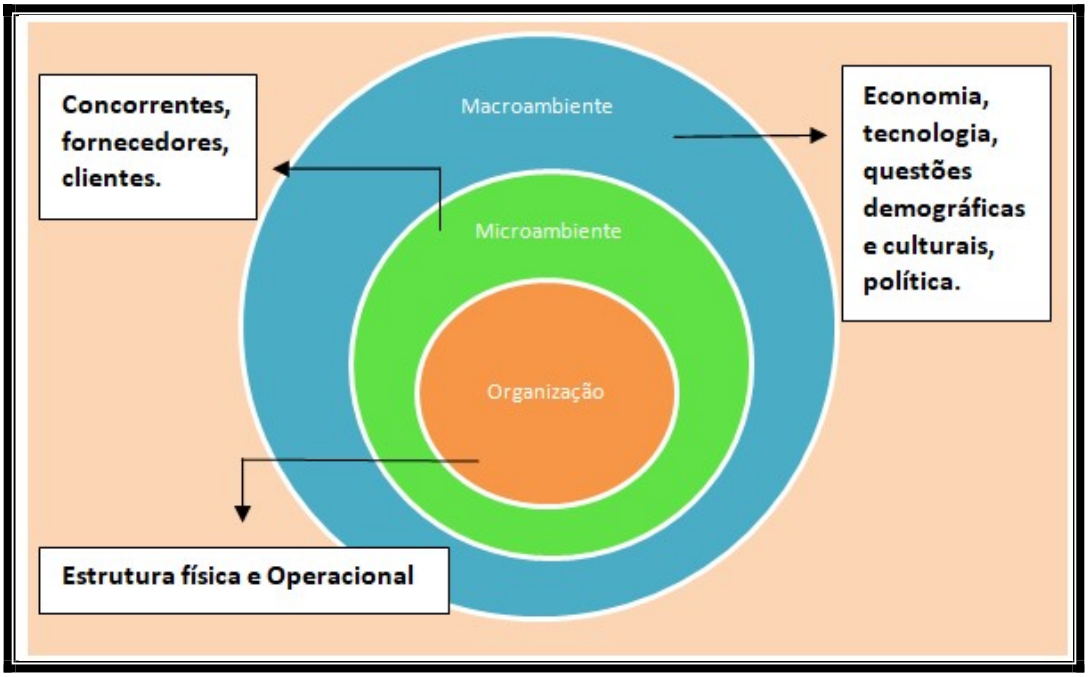
2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL

2.1 Ambiente Organizacional

Este capítulo aborda sobre o ambiente organizacional no contexto de diferentes organizações. Pensando sobre a concepção de ambiente em relação às organizações, constata-se que há vários elementos que o compõem e que são indispensáveis para a realização de suas funções. Cavalcante (2010, p.22) destaca que "[…] as organizações são compostas de infraestrutura, pessoas e tecnologia, elementos permeados pela informação". Todos esses elementos fazem parte das relações do dia a dia das operações e buscam alcançar um objetivo em comum. Atualmente, a realidade das organizações está permeada pelas relações entre tecnologia, informação e comunicação, que são utilizadas para executar as operações da organização, sejam elas internas ou externas.

Por conseguinte, cabe ressaltar que as organizações de qualquer natureza são compostas por um ambiente interno denominado por alguns autores como microambiente e um ambiente externo, também denominado por macroambiente, como é possível visualizar na Figura 1.

Figura 1 - Os ambientes de uma organização



Fonte: adaptado de Dias (2008, p.235).

O ambiente interno é composto de diversos fatores que incluem estrutura funcional relacionada à própria arquitetura empresarial física. Dito de outro modo, o microambiente é formado pela infraestrutura da empresa, que é composta por variáveis controláveis. Cavalcante (2010, p.22) destaca que “O ambiente interno também chamado de microambiente se relaciona aos processos organizacionais, infraestrutura, tecnologia, produtos e serviços, relacionamentos que a organização mantém com terceiros, etc.”.

O ambiente externo é extremamente vasto, complexo e de difícil entendimento. Sendo assim, é primordial que as organizações o conheçam para melhor lidar com as incertezas que possam surgir, uma vez que esse ambiente, denominado também de macroambiente “[...] compreende a tudo o que possa interferir ou exercer influência no desenvolvimento dos processos organizacionais”. Sua complexidade se encontra no fato de possuir variáveis incontroláveis. Portanto, é necessário mapeá-las para facilitar sua compreensão, visto que elas podem influenciar direta ou indiretamente as organizações.

Outro ponto importante relacionado ao ambiente organizacional e que merece destaque é a sua composição, que pode ser formal e informal. De acordo com Chiavenato (2010, p.16) e Dias (2008 p. 151-156), a organização formal é aquela estabelecida pela estrutura organizacional que envolve questões hierárquicas, cargos e salários. Já a organização informal é aquela que envolve interação e relacionamento entre as pessoas. Robbins (2009, p.2007, grifo do autor) destaca que “Uma **estrutura organizacional** define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas”. Geralmente, a estrutura organizacional é projetada mediante a ação de seis elementos: “[...] especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização e descentralização e formalização” (ROBBINS, 2009, p. 207-208). No tocante à formalização, verifica-se que há empresas que possuem alto grau de formalização que pode ser detectado mediante suas tarefas explícitas, regras e padronização de procedimentos. Outras empresas apresentam uma baixa formalização, o que pode ser visto pela maior liberdade de ações e comportamentos que não precisam seguir um padrão para realizar as mesmas tarefas.

2.2 Organizações: definições e tipos de organizações

O termo organização é bastante amplo e pode assumir vários significados. Em outros termos, dependendo do contexto em que é abordado, pode estar relacionado ao ato ou efeito de organizar uma determinada atividade em que os fatores elementares possuem foco na ordenação, integração e responsabilidades específicas dos indivíduos como, por exemplo, a divisão do trabalho a ser realizado pelo departamento de uma secretaria escolar.

Sendo assim, o termo organização ainda pode ser entendido como uma associação ou agrupamento de pessoas que usam esforços individuais e coletivos, assim como recursos diversos disponíveis a fim de obter resultados comuns. Sobre esta temática, Dias (2003, p. 25) relata que as organizações, "[...] são vistas como grupos humanos organizados para alcançar objetivos que, de outro, modo não poderiam ser alcançados somente através do esforço individual". Argumentando sob a mesma a perspectiva do autor supracitado, Chiavenato (2015, p.6) expressa que "Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar". Essas organizações são representadas por uma variedade de tipos que possuem diferentes funções. Algumas realizam prestação de serviços, outras produzem bens ou produtos, e ainda podem ser organizações públicas ou privadas: "[...] existem organizações industriais, econômicas, comerciais, religiosas, militares, educacionais, sociais, políticas, etc. A influência das organizações na vida das pessoas é fundamental [...]" (CHIAVENATO, 2015, p.7).

Em uma abordagem organizacional, pode-se dizer que as organizações utilizam-se do trabalho prestado pelos seres humanos, assim como o uso de recursos. A maioria das comunidades modernas está repleta de organizações de todos os tipos que compõem sua estrutura: escolas, hospitais, universidades, indústrias, etc., cada uma com seus aspectos e elementos diferentes (SILVA; RAMALHO, 2018, p.12).

Em decorrência das visões expostas, infere-se que as organizações possuem o poder de unir e de afastar grupos, ou seja, podem ser consideradas como mecanismos complexos que controlam as forças sociais integrando-as ou desintegrando-as (TRAGTENBERG, 2018, p. 192). A complexidade das

organizações reside no fato de sua existência depender das relações humanas e acontecer em diferentes níveis, com diferentes grupos. Compreende-se que

> As organizações são sistemas extremamente complexos. Elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, equipes, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional. Contudo, essa complexidade constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais, mas, por outro lado, torna difícil a vida do gestor. O desafio está em compreender toda essa trama de influências (CHIAVENATO, 2015, p.7).

No que concerne à pluralidade de organizações e funções, percebe-se que, na medida em que as organizações crescem, elas requerem mudanças, independentemente de sua estrutura física ou organizacional. O crescimento de uma organização não precisa estar atrelado à quantidade de colaboradores, existem diferentes mudanças necessárias e significativas de acordo com os objetivos da organização. Em outros termos, é inevitável que "[...] as organizações operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias para alcançar resultados diferentes" (CHIAVENATO, 2015, p. 7).

A estrutura das organizações se modifica no decorrer do tempo, e mudanças são necessárias para acompanhar as exigências do mercado, as necessidades sociais, as ações rotineiras e acontecimentos inesperados, como catástrofes naturais, epidemias ou pandemias.

Diante do cenário relatado por meio dos exemplos, torna-se mais clara a compreensão do caráter não estático das organizações. Em outras palavras, elas não podem ser consideradas ambientes estáticos, pois estão em constantes mudanças que surgem devido a situações políticas, econômicas e sociais. Um exemplo que bem representa esse caráter é o cenário atual da população mundial que precisa se reinventar para enfrentar o contexto inédito trazido pelo novo Covid-19, em que várias organizações precisam remodelar-se para sobreviver à crise financeira.

Na atualidade, uma parte significativa das atividades das pessoas está relacionada a operações de trabalho, ensino, aprendizagem, política, economia, etc. De algum modo, as pessoas estão envolvidas com as organizações e ora são colaboradores, ora clientes ou contribuintes. Existem inúmeras organizações de diversos segmentos que fazem parte da vida, da rotina e das ações essenciais da

vida humana. É natural que as pessoas utilizem as organizações para nascer, trabalhar, estudar, associar-se e, inclusive, morrer. A partir do cenário descrito, fica evidente que as organizações possuem objetivos diversos e interesses variados. Nessas organizações, os indivíduos acabam por se envolver e destinar grande parte das suas vidas. Dias (2007, p.26) destaca que vivemos em uma sociedade de organizações. Nesse sentido, torna-se evidente a existência de diferentes tipos de organizações que podem ser classificadas por seu tamanho, área de atuação, natureza jurídica, etc. No caso específico desta pesquisa, o foco de estudo está voltado especificamente para as organizações de ensino.

2.3 Organizações de Ensino

Morgan (2006, p.19) afirma que "[…] as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo!". Para o autor, "elas são complexas e têm muitas facetas", bem como são paradoxais. Diante de todos esses aspectos, o autor utiliza diferentes metáforas para descrever a complexidade da estrutura organizacional. Para tanto, identifica as organizações como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistema políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação. As metáforas desenvolvidas por Morgan (2006) servem como base para muitos estudos que lidam com os contextos organizacionais.

Costa (2003) também apresenta a ideia de imagens organizacionais para desenvolver seus estudos. Na perspectiva do autor, a organização escolar é abordada pelo uso de seis imagens organizacionais. Nesse sentido, a escola é vista como empresa, como burocracia, como democracia, como arena política, como anarquia e como cultura (COSTA, 2003, p.14). Essas diferentes imagens criam possibilidades para que a escola seja encarada, por diferentes pontos de vista, como uma organização. Segundo o autor, essa diversidade permite uma análise organizacional multifacetada (COSTA, 2003, p. 16).

Souza e Prado (2009) exploram a imagem da escola por uma perspectiva organizacional e, para efeito, utilizam como base teórica Costa (1996), Lima (2003) e Morgan (2006). "Influenciados pelo trabalho de Morgan, os trabalhos de Costa (1996) e Lima (2003) também utilizaram metáforas em sua análise com o objetivo de estabelecer imagens das organizações escolares" (SOUZA; PRADO, 2009, p. 2)

Quadro 1 – Imagens da Organização de Morgan (2006) e Costa (1996)

Imagens da Organização Escolar Costa (1996)	Imagens da Organização Morgan (1996)	Características das Imagens
A escola como empresa	**Organização como organismo**	Possui objetivos claros. Relações ordenadas em partes claramente definidas que têm alguma ordem determinada, contextualizados na busca pela eficiência. Adaptação ao meio.
A escola como burocracia	**Organização como máquina** **Organização como instrumentos de dominação**	Estrutura racionalmente planejada com tarefas e atividades funcionais, executadas de uma maneira eficiente, rotineira, confiável e previsível. Pessoas atreladas ao modelo estrutural de planejamento racional.
A escola como democracia	**Organização como sistemas políticos**	Sistema político-social voltado para a formação de uma estrutura de alçadas elegíveis, com bases e mecanismos de participação equitativa.
A escola como arena política	**Organização como sistemas políticos**	Estrutura que procura conciliar e ordenar pessoas com interesses diversos e potencialmente conflitantes, mas com espaços legitimados pela organização.
A escola com anarquia	**Organizações como cérebros** **Organização fluxo e transformação**	Estruturas com ampla capacidade de processar informações e aprendizado natural, que combinam características centralizadas e descentralizadas e possuem uma dinâmica natural, uniforme e conflitante de relação.
A escola como cultura	**Organizações como cultura** **Organização como prisões psíquicas**	Associações coletivas que contemplam crenças, rituais e símbolos que identificam uma vida cultural específica.

Fonte: Souza e Prado (2009)

A relevância do estudo proposto insere-se no fato de que "[...] a partir da década de 90, a gestão escolar veio perdendo o cunho eminentemente pedagógico, assumindo um papel mais gerencial e com todos os aspectos organizacionais

necessários" (SOUZA; PRADO 2009, p.1). Os autores acrescem, ainda, a ideia de que "O estudo sobre a organização escolar e a gestão da educação não pode se restringir à instituição da educação no seu aspecto político-pedagógico desconsiderando os meios a serem utilizados para que seus fins sejam alcançados" (SOUZA; PRADO, 2009, p.1). Nesse sentido, consideram que:

> [...] a escola atualmente deve assumir uma estrutura que permita uma avaliação e posterior adaptação para responder às exigências da sociedade moderna. Considerando as premissas de Morgan (1996), a escola deve funcionar como um sistema vivo que existe num ambiente mais amplo do qual depende da satisfação das suas várias necessidades e os seus profissionais devem funcionar como os órgãos que, em conjunto, trabalham para que a organização cumpra com os seus objetivos (SOUZA; PRADO, 2009, p.13).

Neste cenário, é concebível compreender que a escola atua como uma organização socialmente edificada para alcançar certas finalidades. Assim como as demais organizações, as instituições de ensino também possuem em sua estrutura uma série de elementos necessários para sua gestão e relações entre os sujeitos que fazem parte deste ambiente. Lima (2009) evidencia que

> [...] a escola integra quase sempre o elenco de organizações consideradas, ou pelo menos nomeadas a título exemplificativo, nos estudos organizacionais e é frequentemente comparada com outras organizações através de analogias, por vezes sugestivas, mas nem sempre esclarecedoras (LIMA, 1998, p.51).

Complementando o exposto, Lima expõe alguns pontos que precisam ser considerados quando se adota a concepção de escola como organização. O autor salienta que

> [...] a compreensão da escola como organização educativa demanda, de forma privilegiada, o concurso dos modelos organizacionais analíticos/interpretativos e, no caso da abordagem que vimos propondo, especialmente das teorias e perspectivas de análise sociológica das organizações. Mas exige também que, a partir dos referenciais de análise fornecidos por aqueles, se integrem enquanto objectos de estudo os modelos organizacionais normativistas/pragmáticos, isto é, as teorias das organizações, as escolas e as doutrinas de gestão (LIMA, 2011, p.16).

Como forma de compreender a estrutura das organizações de ensino, vários estudiosos discorrem sobre a temática utilizando a imagem da escola em

comparação com uma empresa: “A imagem da escola como empresa possui elementos que a aproximam da imagem das organizações como máquina proposta por Morgan e engendram outros elementos que a associam também com a imagem burocrática”. O autor destaca que “[...] as mudanças introduzidas na estrutura organizacional da escola, vista como empresa, devem seguir um padrão fundamentado no mecanicismo, no controle dos processos produtivos e no aumento da produtividade com menores custos [...]” (HARMITT, 2007, p.62).

Infere-se, assim, que nessa conjuntura dos estudos sobre as organizações de ensino, é relevante compreender a complexidade das relações estabelecidas entre diferentes organizações. Fernandes (2017, p.47) afirma que:

> Consideradas como organizações complexas e criativas, as instituições de educação e pesquisa, em alguns requisitos, podem ser compreendidas na perspectiva da metáfora do cérebro, no entanto, levando em conta as ponderações anteriormente já referenciadas de Kuenzer (2002) sobre as formas de fragmentação e rotinização de trabalho vivenciadas nas organizações educativas, elas também se apresentam, metaforicamente, muito influenciadas pela concepção mecânica.

Levando em conta a situação relatada, é possível observar em ambientes educacionais uma mudança de sua imagem. Neste caso, a escola que antes era constituída por um sistema fechado passou a ser mais flexível. Há uma necessidade de adequar funções e procedimentos às condições do ambiente em que ela está inserida.

2.3.1 Organizações de ensino: pública e privada

Na sociedade moderna, denominada sociedade do conhecimento, as organizações de ensino vivem um período de mudanças e adotando novas formas de conduzir suas operações relacionadas ao ensino e aprendizagem concomitantemente com suas práticas de gestão (CARLETO, 2009, p. 51). As mudanças fazem parte do cotidiano das organizações e, desse modo, as instituições de ensino tornaram-se mais flexíveis no sentido de ser um ambiente com características mais autônomas, apresentando uma gestão mais participativa com a presença de pais, alunos, professores, coordenadores e direção. A preocupação com a qualidade de ensino também é outro fator (ROMERO, 2011, p.14). Em especial, as mudanças que ocorrem nas organizações de ensino são visíveis e isso

acontece para sintonizá-las com as exigências atuais demandadas pela própria sociedade e também, em certa medida, pela imposição disposta na LDB (Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9.394/96), que regulamenta o sistema de ensino público e privado desde a educação básica até a educação superior:

> Art. 1o A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais". Desse modo a escola passou a ter a participação da comunidade a qual está inserida. A LDB também estabelece os Princípios e Fins da Educação Nacional
> Art. 2o A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Art. 3o O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância; V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII – valorização do profissional da educação escolar; VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX – garantia de padrão de qualidade; X – valorização da experiência extra-escolar; XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

De um modo geral, o ser humano desenvolve-se, ao longo de sua vida, por meio de diversas interações com os outros sujeitos. Todas as relações sociais são possibilidades de desenvolver o processo de ensino e aprendizagem, e destaca-se que esses processos não são fixos, mas se transformam e se modificam constantemente.

Em decorrência de tais transformações, a educação se apresenta de diversas formas no intuito de sanar as necessidades de cada um. Considerando as diferenças de aprendizagem, a escola é vista como uma fonte de oportunidades, de ascensão social e de transformação.

É conveniente ressaltar que não é escopo deste trabalho de pesquisa enfatizar a história da educação pública e privada nem apresentar os prós e os contras de cada uma delas. No entanto, evidencia-se a importância de trazer questões na esfera de sua gestão de modo a contribuir para a compreensão da dinâmica das diversas operações que existem dentro do ambiente escolar no

tocante à permanência do aluno. Sendo assim, a própria LDB 9.394/96 concede às instituições de ensino liberdade de organização para melhor atender a comunidade e seus estudantes, conforme destacado:

> **Art. 8o** A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino. § 1o Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais. § 2o Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta lei.

As organizações de ensino, públicas ou privadas, possuem sua própria estrutura organizacional e por isso têm o dever de determinar a condução de suas atividades, que estão intimamente ligadas a aspectos formais, como, por exemplo, unidades de comando, comunicação horizontal ou vertical, especialização e departamentalização.

Posto isto, Dias (2008, p. 145) e Romero (2011, p. 39) destacam que a estrutura organizacional está relacionada à divisão do trabalho. Deste modo, as estruturas de uma organização contribuem para que uma organização realize suas atividades primárias e secundárias para alcançar as atividades fins, possibilitando, então, que a organização atinja suas metas e objetivos estabelecidos. De um modo geral, as instituições de ensino, públicas ou privadas, apresentam semelhanças que podem ser verificadas por meio de seu organograma, isto é, ambas apresentam direção, supervisão escolar, conselho de classe e serviços de secretaria. Apresentam, também, recursos didáticos e pedagógicos similares. Sendo assim, a LDB concerne à escola privada os princípios da educação nacional, desobrigando-a de fornecer gratuidade de ensino, e também deixa livre, neste caso, o exercício da gestão participativa. A mesma lei LDB adicionou no artigo 70 que as instituições de ensino privadas devem ter capacidade de autofinanciamento para custear suas operações. Neste caso, a LDB classifica e apresenta categorias que possibilitam uma melhor compreensão entre os dois tipos de instituições:

> **Art. 19.** As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas:
> I – públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
> II – privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.
> **Art. 20.** As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

> I – particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;
> II – comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
> III – confessionais, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;
> IV – filantrópicas, na forma da lei.

As organizações de ensino ainda podem ser consideradas de caráter comunitário, confessionais e filantrópicas. Para Cury (2006, p. 138), essas escolas fazem parte de sistemas contratuais que regem as empresas privadas, mas possuem alguns benefícios tais como isenção de impostos e regras específicas quanto à lucratividade e pagamentos de impostos. De acordo com o decreto nº 3.048, de 06 de maio de 1999, esses tipos de instituições podem gozar de algumas regalias por promoverem serviços e ações sociais de gratuidade a pessoas carentes, portadores de deficiência, crianças, adolescentes e idosos.

Diante do contexto apresentado, as organizações públicas têm por principal característica a busca pelo bem comum. Peixoto e Peixoto (2018, p.22) afirmam que essas organizações são instituídas para fins de prestação de serviço ao público. Silva (2017, p.1) também ressalta que as organizações públicas visam satisfazer as necessidades coletivas. Infere-se, assim, que a prática do bem comum representa um de seus maiores valores e, portanto, sua maior atividade está em prestar serviços ao cidadão.

Complementando, vale salientar o pensamento de Maximiano (2007, p.6) e Dias (2008, p.31) de que o Estado é responsável por comandar a vida dos cidadãos em uma esfera jurídica.

Pelos aspectos expostos, argumenta-se que as organizações públicas não possuem objetivos econômicos, mas suas estratégias devem estar pautadas no bem da comunidade. Neste caso, compreende-se que questões relacionadas à segurança pública, leis, saúde, escola, etc., são deveres básicos que devem ser promovidos no âmbito social. As repartições governamentais cumprem tais deveres

por meio de órgãos da administração pública tais como secretarias, ministérios e autarquias, como é o exemplo de universidades, empresas estatais e fundações.

Diferentemente das organizações públicas, existem as organizações privadas, cujo objetivo principal é o lucro (VIEIRA, 2019, p.16). Em decorrência de seus objetivos, suas funções estão voltadas para a obtenção de benefícios econômicos e, portanto, são organizações que apresentam funções, tarefas e processos atrelados ao ato de negociar valores financeiros. As organizações privadas geralmente são criadas por uma pessoa ou pessoas que injetam dinheiro, o denominado capital. Nesse tipo de organização, o proprietário ou acionista assume os riscos do negócio esperando obter o lucro.

Evidentemente, uma instituição de ensino possui missão pedagógica e valores, que são estabelecidos por meio de seus membros. Dentro dos diferentes valores específicos de cada instituição (público ou privada), existe o comprometimento de desenvolver um ensino que satisfaça as necessidades de seus alunos. Contudo, seus aspectos estruturais e culturais implicam ações específicas de cada uma delas na busca e alcance de seus objetivos, estejam eles ligados a aspectos pedagógicos ou de outras esferas de atuação.

2.3.2 Educação profissional e tecnológica

No Brasil, a formação do trabalhador teve seu início na época da colonização em que os primeiros aprendizes eram escravos e indígenas. Nessa época, existiam dois tipos de formação:uma relacionada aos estudos tradicionais ofertados pelo sistema de ensino e outra relacionada à aprendizagem de um oficio.

O primeiro tipo era destinado à classe elitizada da época que era formada por sujeitos que seriam formados para serem doutores (médicos, advogados, políticos, etc.). Esse tipo de estudo era denominado como estudo acadêmico ou propedêutico.

O segundo tipo de formação era destinado a formar jovens e adultos para exercer determinado ofício. Nesse caso, os sujeitos que compunham esse contexto eram indivíduos menos afortunados que faziam aulas ministradas por mestres (mestre sapateiro, mestre mecânico, mestre alfaiate, etc.), os quais eram denominados mestres na profissão que exerciam e que ensinavam. Esse tipo de ensino foi denominado de ensino profissional.Dallabona e Fariniuk (2016, p. 49)

destacam que:“[...] mais tarde, passou a incluir, além do ensino do oficio, também o ensino industrial, destinado ao aprendizado das técnicas e tecnologias utilizadas nos processos industriais. Desse modo era possível adquirir a chamada Educação profissional”.

Ainda existem discussões sobre a existência desses dois tipos de formação no sistema de ensino brasileiro, a Lei 9.394 de 20 de Dezembro de 1996, conhecida como LDB, estabelece dois níveis para a educação: a educação básica e a educação superior, o que inclui uma modalidade complementar, a educação profissional. Nesse sentido, apresentam-se, portanto, três tipos de educação:

A primeira, a educação básica, é estruturada pela educação infantil destinada para crianças de 0 a 6 anos, o ensino fundamental obrigatório, com oito anos e o ensino médio. A segunda refere-se à educação superior que é constituída de cursos sequenciais, cursos de graduação e de pós-graduação. E a terceira é a educação profissional definida como complementar à educação básica, ou seja, ela pode ser desenvolvida em diferentes modalidades de ensino, para jovens e adultos, com diferentes níveis de escolaridade.

No que tange à educação profissional e tecnológica, pode-se dizer que é um tipo de educação que busca atender não somente a formação de técnicos de nível médio, mas qualificar e requalificar jovens e adultos. Desse modo, também tem por objetivo profissionalizar trabalhadores e atualizá-los. Essa educação profissional considera o desenvolvimento de aptidões de modo constante, além de contribuir para que as pessoas possam atuar nas empresas e operar nos processos produtivos, o que requer além dos conhecimentos técnicos, experiências e vivências anteriores.Santos (2017, p.51) denota que surge uma nova concepção de educação que considera aspectos críticos das relações existentes entre educação, sociedade e trabalho o que instiga uma nova pratica educativa e transformadora que tem por objetivo uma educação participativa.

Considerando tal situação nota-se que a LDB por meio da lei 5.692/71 estabelece novas diretrizes também para o ensino médio, a mesma ressalta que o mesmo pode ter dupla função, que se caracteriza por formar, preparar para o prosseguimento dos estudos, assim como preparar também para o exercício de uma profissão por meio de uma habilitação técnica, o que possibilita oferecer de modo articulado uma educação que equilibra a educação de base técnico-científica preparando os estudantes para a continuidade do estudos e mercado de trabalho

pois as novas diretrizes trazem aspectos direcionados a formação do indivíduo de modo a desenvolver seus valores, suas competências para que possam integrar possíveis projetos que tenham a sociedade no qual o mesmo está inserido, também possibilita a preparação para que possa integrar um ambiente de trabalho e desenvolver suas competências continuamente.

As constantes discussões levaram a alteração na LDBE (Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional) de 1996 tal lei foi alterada pela lei 11.741 de 2008 o qual passou a denominar a Formação Profissional em Formação Profissional Tecnológica (EPT), essa alteração teve o intuito de recalcular, institucionalizar e integrar as ações da Educação Profissional Tecnológica aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência, da tecnologia e da cultura (VIEIRA; JUNIOR, 2016, p.159). Sendo Assim, a lei 11.741 de 2008 estabelece que a Educação profissional e Tecnológica passa a permear a educação em suas modalidades, conforme o artigo exposto:

> Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.
> § 1o Os cursos de educação profissional e tecnológica poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino.
> § 2o A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos:
> I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional;
> II – de educação profissional técnica de nível médio;
> III – de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.
> § 3o Os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação organizar-se-ão, no que concerne a objetivos, características e duração, de acordo com as diretrizes curriculares nacionais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação.

Nessa perspectiva, vale destacar o papel vital das instituições de ensino na vida das pessoas visto que elas devem contribuir para a formação dos sujeitos (SILVA; SANTOS, 2015, p.30-35). A grande importância da educação na atualidade está influenciando e afetando as formas pelas quais a educação está sendo oferecida. Romero (2011, p. 20) relata que a educação ofertada em instituições de ensino não se apresenta de forma única. Em outros termos é necessário oferecer um ensino de qualidade desenvolvido por meio de uma visão holística.

Autores como Carleto (2009, p.47), Romero (2011, p.15), Silva e Santos (2015, p. 30-35) concordam que as instituições devem ser um lugar que tenha a participação de todos os envolvidos, de modo que se possa garantir, dentro do possível, uma educação adequada, visto que é um direito assegurado ao indivíduo pela Constituição Federal (BRASIL, 1988). Para tanto, é preciso compreender as novas exigências trazidas pelas inúmeras mudanças no campo social, tecnológico e econômico. O conhecimento de diferentes áreas está possibilitando novas maneiras de compreender o mundo.

Torna-se evidente que as instituições de ensino passaram a operar sobre um sistema de flexibilização em seus diversos aspectos. As constantes mudanças locais e globais no âmbito econômico, político e social reflete o que diz a lei 11.741 de 2008 em seu artigo 41 que ressalta "[...] O conhecimento adquirido na educação profissional e tecnológica, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos". Posto isto, as EPTs passaram a adotar os sistemas de avaliação por competências, isto é, o estudante pode ingressar em um curso oferecido por meio da comprovação de experiências de trabalho que tenha tido anteriormente desde que tal experiência seja comprovada. Sendo assim isto demonstra que a Educação profissional e técnica abre oportunidade para jovens e adultos obterem uma certificação profissional. Considerando tal contexto nota-se a valorização da experiência profissional adquirida pelo indivíduo ao longo da vida, suas habilidades sociais, assim, como comportamentos e morais adquiridos em ambientes empresariais.

No que se refere à Educação Profissional Tecnológica, considera-se que a função da educação profissional deve ir além do limite educacional e de apropriação dos conteúdos lecionados. Segundo as diretrizes estabelecidas, a educação, ao mesmo tempo em que qualifica, também deve desenvolver no indivíduo habilidades, atitudes e uma formação íntegra para a atuação no mercado de trabalho.

De um modo geral a Educação profissional e Tecnológica tornou-se uma opção atrativa e vantajosa de estudos para jovens e adultos que desejam e precisam de uma formação rápida, considerando tal situação foi instituído pelo MEC na portaria nº 870 de 16 de julho 2008 um documento oficial que traz todos os cursos técnicos que são oferecidos e reconhecidos pelo Mec. Desse modo, os Cursos Técnicos são divididos em treze eixos tecnológicos: ambiente e saúde, controle e processos industriais, desenvolvimento educacional e social, gestão e

negócios, informação e comunicação, infraestrutura, militar, produção alimentícia, produção cultural e design, produção industrial, recursos naturais, segurança, turismo, hospitalidade e lazer.

De um modo geral, fatores como ensino de qualidade, estrutura adequada, uso de equipamentos tecnológicos, metodologias que relacionam a teoria com as práticas do ambiente de trabalho são fatores significativos para os estudantes optarem por fazer um curso da área técnica. De acordo com Dallabona e Fariniuk (2016,p. 51), o êxito que os cursos técnicos estão tendo remete-se também ao "[...] acesso aos cursos superiores após o terceiro ano, o que permitiu uma forma efetiva de transição do sistema de ensino profissional para o superior".

> Sendo assim a Educação Profissional e Tecnológica ainda oferece mais uma vantagem para o estudante, a certificação por módulos concluídos, ou seja, conforme o aluno conclui os módulos o mesmo tem direito a uma cerificação. Os cursos técnicos do CPS estão organizados em módulos sequenciais que constituem o seu itinerário formativo. Esses módulos podem ter terminalidade, permitindo ao seu concluinte a obtenção de certificado modular referente a ocupações não regulamentadas por lei e/ou fiscalizadas por órgão próprio, de acordo com o previsto na matriz curricular (MÓDULO D-CONCLUINTES, p.94)

Com base no que foi dito, nota-se que a Educação Profissional e Tecnológica possibilita aos cidadãos egressos do ensino médio, da educação de jovens e adultos e até mesmo atende aquelas pessoas que por motivos diversos não conseguiram dar continuidade aos estudos de graduação superior. Considerando tal situação, percebe-se que em 2019 houve um aumento de 0,6%, com o incremento de 11.519 alunos no total, o censo registrou 1.914.749 matrículas no país (INEP, 2020).

Nesse sentido, pode-se dizer que a Educação Profissional e Tecnológica tem contribuído significativamente para o desenvolvimento humano, intelectual e profissional dos jovens e adultos.

2.3.3 Evasão escolar

Os cursos técnicos oferecidos em instituições profissionalizantes passam por um desafio difícil de conter: a evasão escolar. Essa temática é um assunto que faz parte de discussões no contexto da educação pública e que ocupa o cenário das políticas públicas educacionais. Johann (2012, p. 65) define a evasão como:

> […] um fenômeno caracterizado pelo abandono do curso rompendo com vínculos jurídicos estabelecidos, não renovando o compromisso ou sua manifestação de continuar no estabelecimento de ensino.

> Esta situação de evasão é vista como abandono, sem a intenção de voltar, uma vez que, não renovando a matrícula rompe-se o vínculo entre aluno e escola.

A evasão escolar está atrelada a diversos fatores internos e externos ao ambiente organizacional. Queiroz (2008, p.2) ressalta que os fatores externos que levam à evasão escolar incluem: condições de vida das famílias, desigualdades sociais, a necessidade de se dedicar ao trabalho, o desinteresse de jovens e adultos em continuar os estudos. Por sua vez, Ferreira (2011, p.32) sugere que os problemas internos que levam à evasão escolar são: escolas não atrativas e autoritárias, professores despreparados, metodologias ultrapassadas, faltas e rotatividade de professores durante o período letivo. Na mesma linha de raciocínio, Ferreira (2011, p.32), Bastos e Gomes (2014, p.11) declaram que:

> As causas da evasão escolar são variadas. Condições socioeconômicas, culturais, geográficas, programas didático-pedagógicos e a baixa qualidade do ensino das escolas podem ser apontadas como causas possíveis para a evasão escolar no Brasil. O que realmente importa não é apenas ter conhecimento das causas da evasão, mas sim rechaçá-las. Identificar os alunos com risco de abandono e tratar tal situação de forma diferenciada, acompanhando e informando o aluno da importância da formação acadêmica, pode fazer com que esse aluno mantenha-se no ambiente escolar e siga seu percurso rumo ao seu desenvolvimento.

A discussão acerca da evasão escolar apresenta abordagens que incluem questões pessoais, sociais e também econômicas. De acordo com Sousa (2011, p. 26) e Digiácomo (2011, p. 1), a evasão escolar no Brasil não é um problema recente e ainda continua existindo. Tal situação era mais visível no ensino fundamental, porém o que chama a atenção é que este quadro estende-se aos alunos do ensino médio e técnico. Esta problemática permeia diversos locais do Brasil pelo fato de existir muitos sistemas de ensino que aceitam a matrícula de um número maior de alunos, já prevendo que muitos dos matriculados vão desistir do curso escolhido no decorrer do ano letivo (DIGIÁCOMO, 2011, p. 1).

Segundo nota do IBGE (2018), 25,1 milhões de pessoas no período de 2016 a 2017 não frequentaram a escola, sendo que o trabalho foi identificado como a razão mais comum para justificar essa ausência (39,7%). O segundo fator destacado está atrelado à falta de interesse (20,1%). O último fator citado como motivo de não frequentar a escola se deve a fatores domésticos e familiares, ou seja, necessidades

de cuidar de afazeres domésticos ou de pessoas (11,9%). Tais questões representam grandes desafios para organizações de ensino.

Compreende-se que a deserção escolar finaliza de maneira incompleta a vida escolar do aluno. Para reduzir seus efeitos, Bastos e Gomes (2014, p. 4) afirmam

> Que para que esses motivos sejam minimizados, alguns desses problemas dependem de ações do poder público. Outros, contudo, podem ser solucionados com iniciativas tomadas ao longo do ano pelos gestores escolares e suas equipes, que têm a responsabilidade de assegurar as condições de ensino e aprendizagem - o que, obviamente, se perde quando o aluno não vai à aula. Existem casos de alunos que deixam de ir à escola porque apresentam um desempenho ruim e há também aqueles que, no extremo oposto, evadem ou abandonam os estudos por não se sentirem desafiados e estimulados. Tais situações requerem a parceria e o trabalho multidisciplinar entre os profissionais da escola, e por vezes, a implantação de projetos de formação que auxiliem o professor a "ensinar para todos", não excluindo nenhum aluno.

A temática da evasão escolar tem sido cada vez mais discutida na área da educação, principalmente por aqueles profissionais que estão na linha de frente da gestão escolar e precisam encontrar alternativas e estratégias que possam prevenir tal fato. Vale destacar, entretanto, que o termo ainda não possui uma definição concretizada. Silva e Santos (2015, p. 10) explicam que a evasão escolar abarca problemas relacionados ao ambiente escolar e também ao educando em um contexto complexo. Nesta conjuntura, e diante dos elementos apresentados, entende-se a dificuldade de definição do termo. Figueiredo e Salles (2017, p. 01) também concordam que não há uma definição exata e consideram que a definição do termo é bastante diversa e, portanto, limita sua análise.

Desse modo, as definições mal demarcadas do que vem a ser a evasão escolar têm dificultado a compreensão do processo que leva o aluno a evadir-se do ambiente escolar, o que constitui um problema que perdura há décadas e se mostra difícil de ser minimizado.

Filho e Araújo (2017, p.37) entendem a evasão escolar como "[...] fuga ou abandono da escola em função da realização de outra atividade". A evasão escolar é um reflexo de vários fatores negativos na vida do indivíduo, dentre eles dificuldades de aprendizado, o que o conduz ao sofrimento mental e muitas vezes tende a levá-lo a realizar a fuga de ambientes escolares, dentre outros fatores discutíveis. A evasão escolar também é compreendida por Riffel e Malacarne (1996,

p.1) como “[...] o ato de evadir-se, fugir, abandonar; sair, desistir; não permanecer em lugar nenhum”. Enfim, de modo geral, a evasão escolar é o abandono da escola pelo aluno (MENEZES; SANTOS, 2001, p. 1).

Considerando tal situação, nota-se que os fatores que conduzem à evasão são diversos e difíceis de mensurar, pois se trata de um problema histórico e não se pode apontar um ou mais culpados. Porém, embora seja um problema que envolve questões que ultrapassam os muros da escola, existem inúmeros fatores que levam o aluno a evadir.

Sendo assim, Neri (2009, p. 05) destaca que há três motivações principais que conduzem à evasão. A primeira está relacionada a restrições impostas pelas políticas públicas que reduzem os serviços educacionais, a segunda se relaciona à falta de interesse por parte de pais e dos próprios alunos e a última tem relação com a restrição de renda, isto é, alguns acreditam que para estudar é preciso não trabalhar.

Assim, o escopo deste tópico é discutir e abordar aspectos, situações e causas que conduzem o aluno a abandonar a escola, uma vez que para combater e minimizar a evasão é preciso conhecer o contexto que a cerca.

O ambiente de ensino é um espaço dinâmico em que ocorrem vários acontecimentos que impactam a formação e a vida do indivíduo, tais como interações, aprendizagem, amizades, formação profissional e intelectual, etc. Por outro lado, este ambiente também é um local desafiador no que tange ao fator aprendizagem. É importante salientar que muitos alunos possuem dificuldades de aprendizagem. Argumentando sobre tal situação, autores como Silva e Santos (2015, p.30-35) destacam que a dificuldade de aprendizagem é um dos fatores que levam ao abandono escolar. Nessa conjuntura, pensando em minimizar a situação, o ideal seria que as instituições de ensino repensassem seu Plano Político Pedagógico a favor da inclusão daqueles que não estão inseridos no contexto escolar.

Na mesma linha de pensamento, Margiotta, Vitale e Santos (2014) destacam que, além do baixo nível de rendimento escolar, outros aspectos contribuem para o jovem abandonar a escola, destacando que:

> [...] percursos difíceis e/ou interrompidos são quase sempre acompanhados de um baixo nível de rendimento escolar, uma baixa

> estima, um sentimento de fracasso e de falta de motivação para o conhecimento e uma imagem distorcida de si mesmo, dos próprios recursos e limites. Esse conjunto de fatores culmina na falta de consciência das capacidades, em comportamentos destrutivos, na impossibilidade de projetar-se no futuro e no desorientamento na construção de um projeto de vida e na gestão das escolhas (MARGIOTTA; VITALE; SANTOS, 2014, p. 358).

Pensando nessa direção, é nítido que as instituições de ensino precisam realizar ações que auxiliem os discentes quanto a questões motivacionais e de aprendizagem, pois cada indivíduo tem sua capacidade de absorver o que é ensinado. Portanto, a escola deve adequar suas políticas e metodologias para contribuir com o aprendizado do aluno.

Dentre os motivos que levam à evasão escolar, Rocha e Schmidlin Lohr (2014, p. 3) apresentam a questão do relacionamento entre professor e aluno. Evidencia-se que muitas vezes a qualidade de tal relacionamento fica comprometida por inúmeras tarefas que o professor precisa cumprir e não lhe sobra tempo para olhar para cada aluno individualmente como deveria ser, o que torna o relacionamento entre ambos frio e mecânico. Outra situação atrelada à questão do relacionamento aluno e professor está relacionada à questão dos próprios conteúdos e metodologias trabalhadas em sala de aula. Grande parte deste conteúdo não supera as expectativas do aluno, pois não está de acordo com aquilo que ele esperava aprender. Nessa conjuntura, Silva e Santos (2015, p. 30-35) e Filho e Araújo (2017, p. 41) argumentam que fatores como o despreparo do professor, a frequente rotatividade entre professores e a falta de pedagogos para atuar juntos aos alunos e familiares e fomentar a participação familiar no processo de aprendizado do indivíduo, assim como questões disciplinares, aspectos relacionados a preconceito, dificuldade de acesso à escola, *bullying*, racismo, etc., tudo isso tem contribuído para o cenário relacionado à evasão escolar.

A escola é um lugar de convívio coletivo e, portanto, como na maioria dos lugares em que circulam pessoas, surgem inúmeros conflitos. Estudos realizados por Queiroz (2006, p. 10) mostram que fatores presentes no ambiente escolar tais como amizades, drogas e violência também podem contribuir para o contexto da evasão. Na mesma perspectiva, Filho e Araújo destacam que:

> Fatores intrínsecos e extrínsecos à escola, como drogas, sucessivas reprovações, prostituição, falta de incentivo da família e da escola, necessidade de trabalhar, excesso de conteúdo escolar, alcoolismo, vandalismo, falta de formação de valores e preparo para o mundo do

> trabalho influenciam diretamente nas atitudes dos alunos que se afastam da escola (FILHO; ARAÚJO, 2017, p.39).

O percurso estudantil a ser percorrido pelos estudantes é um caminho longo, formado por muitos dias letivos e horas de estudo. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a carga horária mínima para o ensino fundamental e médio é de 800 horas distribuídas por no mínimo 200 dias letivos. Permanecer tantos dias e cumprir tantas horas de estudo não é uma possibilidade para todos que ingressam na escola. Muitos acabam evadindo por várias e diferentes situações que podem ser de cunho pessoal, econômico, social ou de outra natureza.

O Brasil ainda apresenta índices de evasão elevados e caminha na contramão do que prega a LDB, que como um dos seus princípios básicos preconiza "Igualdade de condições de acesso e permanência no ambiente escolar". A LDB ressalta que a educação é um direito de todos, mas nem todos têm direito a uma educação de qualidade.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), as taxas de abandono escolar no ensino médio diminuíram nos últimos cinco anos, mas ainda continuam elevadas. Em 2014, a taxa de abandono escolar era de 7,6%, em 2016 era de 6,6% e em 2018 foi de 6,1%.

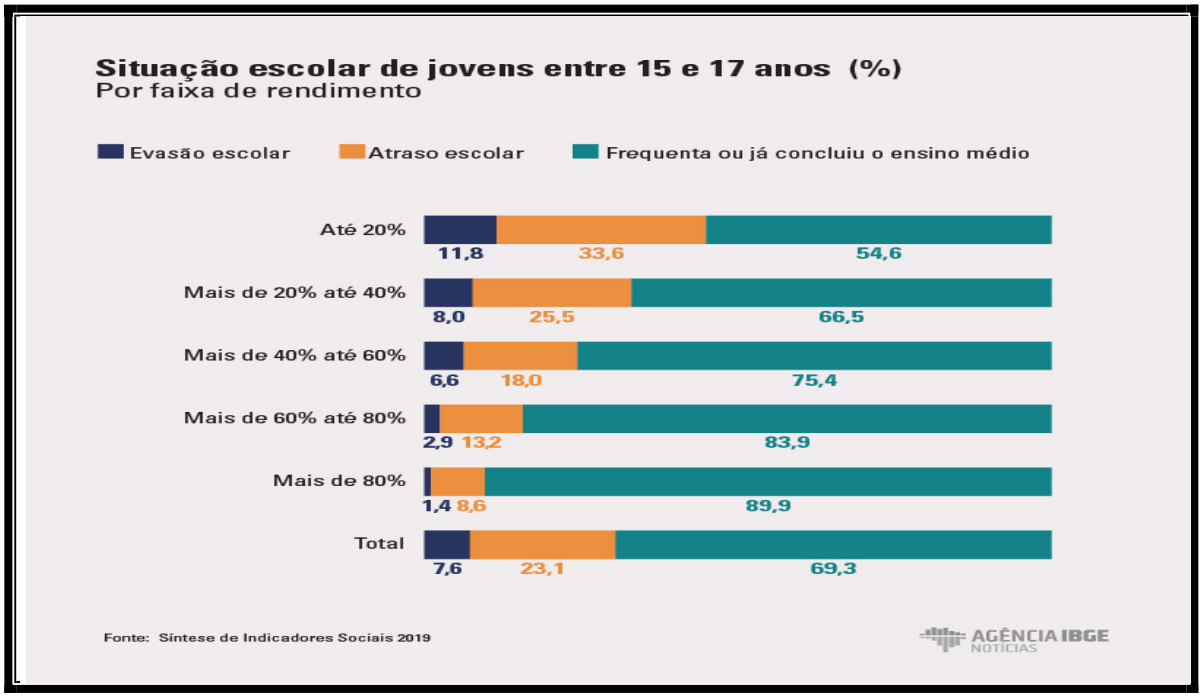
A fim de evidenciar o problema da evasão, é nítido que tal fato está acentuado na camada social dos menos favorecidos economicamente, em que estudantes precisam conciliar trabalho e escola porque o sustento da família depende deles. Desse modo, muitos estudantes submetem-se a uma carga exaustiva de trabalho. Alguns têm a percepção de que o estudo pode ser um elemento transformador de sua realidade social, porém, não conseguem se manter em sala de aula (FRITSCH; VITELLI, 2016, p. 8).

Diante dessa conjuntura, dados do IBGE de 2019 demonstram que a renda é um fator determinante do abandono e atraso escolar entre jovens de 15 a 17 anos. A pesquisa demonstra que 11,8% dos estudantes que abandonaram a escola em 2018 estavam entre os mais pobres. Em contrapartida, apenas 1,4% dos jovens eram mais ricos. Então, o abandono e o atraso de aprendizagem são oito vezes maiores em estudantes pobres.

Os indicadores sociais divulgados pelo IBGE no mesmo ano demonstraram que o percentual de evasão para o país foi de 7,6%, sendo que a evasão dos

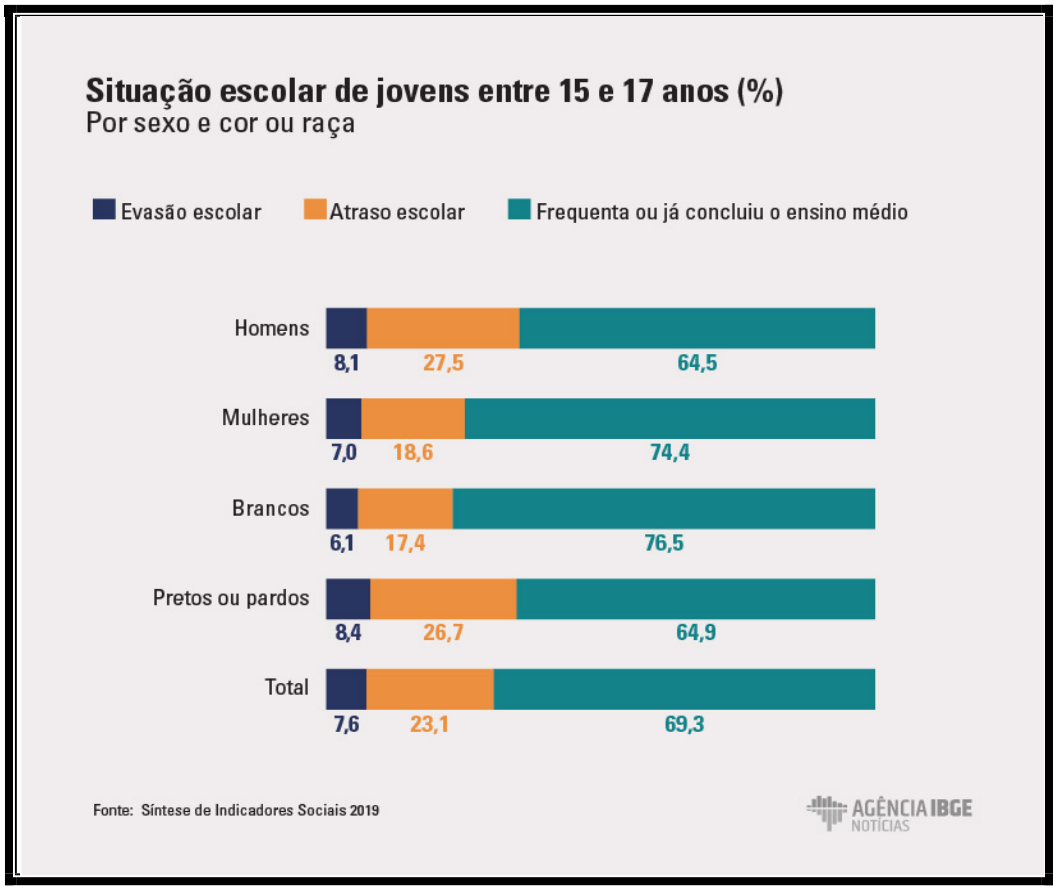
adolescentes atingiu 9,2% no Norte e Nordeste. No Sudeste, o percentual foi menor e atingiu 6%. A mesma pesquisa ainda demonstrou que o percentual de evasão foi maior na zona rural, chegando a 11,5%, e na zona urbana 6,8%. Também revelou que o percentual de evasão é maior entre os homens, ou seja, 8,1% são relativos aos homens e 7% às mulheres. A evasão entre negros e pardos em 2018 atingiu 8,4%, e de brancos 6,1%. Para melhor compreensão dos dados apresentados, seguem os gráficos disponibilizados pelo site do IBGE:

Gráfico 1 - Situação escolar de jovens por faixa de rendimento



Fonte: IBGE (2019)

Gráfico 2 - Situação escolar de jovens por sexo, cor ou raça



Fonte: IBGE (2019)

Menezes e Santos (2001) abordam que as políticas educacionais passaram a agir em dois segmentos: o primeiro diz respeito à ação imediata por parte da equipe de gestão escolar que procura resgatar o aluno evadido no intuito de mostrar os benefícios de continuar estudando; o segundo segmento está relacionado à reestruturação do ensino para mantê-lo na escola. Logo, entende-se que medidas como essas são fundamentais para tentar minimizar as situações apresentadas pela pesquisa do IBGE.

2.3.4 dados sobre a evasão escolar

A instituição pesquisada apresenta diversas ações que acontecem de forma gradativa e contínua no intuito de minimizar e/ou combater a evasão escolar. Pode-se afirmar que existe uma comunicação constante entre professores e coordenadores sobre alunos que possuem o costume de faltar com frequência. Sendo assim, realiza-se uma busca no diário de classe quinzenalmente para averiguar a frequência dos alunos e quando se detecta três (3) faltas consecutivas, o

coordenador de curso entra em contato por meio dos canais de comunicação disponíveis (e-mail, *whatsapp*, telegramas e telefone) para saber o motivo das faltas consecutivas ou constantes. Essas ações são descritas no documento que aborda a questão da perda do direito à vaga (Módulo C-Formação - Anexo 2).

Ao detectar a falta do aluno por 10 dias consecutivos sem justificativa, é organizada uma lista com o nome do aluno, o curso e a classe a qual pertence. Após a realização desses procedimentos, é solicitado ao aluno comparecer na secretaria no prazo de 5 dias letivos, por meio de uma convocação escrita. Essa convocação passa a ser registrada no SPdoc, utilizando a série documental 006.01.10.0001 que se refere a: circular, aviso, memorando, comunicação interna. Todas essas ações são divulgadas em murais para que os alunos possam tomar ciência e comparecer à secretaria. No caso de menores de idade, espera-se que os responsáveis compareçam. Em caso de não comparecimento no prazo estipulado, é elaborada uma portaria de perda de vaga e encaminhada para o diretor assinar.

Caso não haja o comparecimento dos responsáveis pelos alunos menores de idade no prazo estipulado, elabora-se um oficio ao Conselho Tutelar comunicando que foram feitas inúmeras tentativas e não houve o comparecimento. Solicitam-se, então, ao órgão, medidas cabíveis para que a vaga pública possa ser disponibilizada.

Vale ressaltar que a Etec não poderá cancelar a matricula de qualquer aluno sem antes ter feito os procedimentos, e a perda da vaga somente acontece a partir do momento que houver a aprovação do Conselho Tutelar em caso de alunos menores.

Sendo assim, a Etec somente poderá considerar como desistente o aluno que comunicar formalmente a desistência.

Em caso de não ocorrer a formalização da desistência, a Etec deverá preencher o formulário para pesquisa de abandono. Tal formulário deve ser preenchido pelo funcionário da secretaria acadêmica e coordenador de curso. Esse formulário deve ser arquivado juntamente com as provas de contato embasando que a Etec fez todo o possível para manter o aluno no ambiente escolar.

Dessa maneira, é oportuno complementar que além desse controle, outras ações são realizadas para tentar conter ou minimizar a evasão, ou seja, manter canais abertos de comunicação com os alunos, diversificação de metodologias, aplicação de atividades complementares de acordo com a necessidade do aluno.

Conforme foi detectado no decorrer do desenvolvimento dessa pesquisa, a unidade escolar realiza a gestão da informação para auxiliar o processo de acompanhamento da evasão dos alunos. A partir de algumas dessas ações que são registradas por meio de informativos eletrônicos que estão disponibilizados no site do Centro Paula Souza[3] e possui acesso livre a quem possa interessar. Portanto, essas ferramentas possibilitaram a coleta de alguns dados que serviram para realizar parte das análises que aqui se apresentam. Os resultados apresentados ajudaram a compreender um pouco a questão da evasão na unidade pesquisada no período de 3 (três) anos e seis meses, conforme apresentado pelo Quadro 2:

Quadro 2 - Mapeamento de desistência de alunos

Desistências em 2017	
1º semestre 2017	**2º semestre 2017**
Total de alunos 287	Total de alunos 277
Desistentes 21	Desistentes 37
Percentual 7,31%	Percentual 13,35%
Desistências em 2018	
1º semestre 2018	**2º semestre 2018**
Total de alunos 289	Total de alunos 273
Desistentes 29	Desistentes 25
Percentual 10,03%	Percentual 9,15%
Desistências em 2019	
1º semestre 2019	**2º semestre 2019**
Total de alunos 240	Total de alunos 265
Desistentes 9	Desistentes 12
Percentual 3,75%	Percentual 4,52%
Desistências em 2020	
1º semestre 2020	
Total de alunos 244	
Desistente 2	
Percentual 0,81%	

Fonte: Elaborada pela autora com base em http://www.cpscetec.com.br/bdcetec/index.php

3cpscetec.com.br/bdcetec/índex.php

Assim, foi possível averiguar que no primeiro semestre de 2017 o corpo discente da unidade escolar era composto por 287 alunos, o número de desistentes foi de 21 alunos, o que representa um percentual de 7,31%. Considerando o segundo semestre do mesmo ano, a escola teve um total de 277 alunos e 37 desistentes, o que representou um percentual de 13,35%. Nota-se que nesse período o percentual de desistentes quase dobrou.

Considerando o ano letivo de 2018, a Etec contava com 289 alunos dos quais 29 desistiram, ou seja, (10,03%). Percebe-se que no segundo semestre do mesmo ano houve 25 desistentes, representando um percentual de 9,15%.

Para maior aprofundamento da temática, analisou-se, também, o ano letivo de 2019. No primeiro semestre desse ano, houve 240 alunos, representando um número menor que nos dois anos anteriores - 287 alunos em 2017 e 289 alunos em 2018 – sendo essa queda também visível no número de desistentes: somente nove (9) alunos desistiram (3,75%). Esse resultado demonstrou um percentual de desistência bem abaixo dos anteriores enfrentados pela escola.

Ao considerar o segundo semestre de 2019, a escola possuía em seu quadro discente 265 alunos. Nesse período houve 12 desistentes, o que representou um percentual 4,52% nesse ano, sendo também considerado um percentual relativamente baixo.

Da mesma forma, realizou-se a análise do primeiro semestre de 2020 que apresentava um número de 244 alunos no início do ano, com somente duas desistências. O percentual de 0,81% representou o menor percentual de desistência do período analisado.

2.4 Ambiente Informacional

O surgimento e a consolidação de novas formas e processos espaciais advindos da revolução tecnológica possibilitaram novas relações sociais que acontecem por meio de ambientes digitais. Nesse sentido, é preciso repensar a concepção de ambiente além do espaço físico, pois as novas relações sociais por meio de ambientes digitais são cada vez mais comuns.

Namoros virtuais entre pessoas de diferentes países são situações corriqueiras na atualidade. Por exemplo, um brasileiro pode estar fisicamente

localizado em sua casa em São Paulo e se comunicar com uma pessoa francesa que também está localizada fisicamente em Paris. De acordo com o exemplo, os atores sociais estão distantes em se tratando de espaço físico (São Paulo e Paris) e de separação de corpos. Cada um está ocupando o espaço físico em seus respectivos países, porém, a relação social e as trocas informacionais (e-mails, fotos, vídeos, áudios, etc.) acontecem em um espaço virtual que também é um espaço de relações sociais. Assim, é importante salientar que a noção de espaço precisa ser compreendida além dos muros da fisicalidade:

> O espaço de fluxos não é desprovido de lugar, embora sua estrutura lógica o seja. Está localizado em uma rede eletrônica, mas essa rede conecta lugares específicos com características sociais, culturais, físicas e funcionais bem definidas (CASTELLS, 2011, p.502).

Nesse sentido, entende-se que a estrutura lógica e imaterial conecta lugares físicos distantes, isto é, conecta no sentido de os usuários interagirem mútua e simultaneamente. Por isso, é importante considerar "[...] a possível existência de suportes materiais de simultaneidade que não dependam de contiguidade física, visto que é exatamente este o caso das práticas sociais predominantes na era da informação" (CASTELLS, 2011, p.500-501).

Em decorrência do panorama apresentado, fica clara a relação entre os termos "espaço" e "ambiente". Assim, dificilmente se pode falar em ambiente sem abordar a noção de espaço. Do mesmo modo, considerando a atual realidade tecnológica, fica difícil compreender a noção de ambiente sem considerar a constituição de um ambiente informacional que entenda a concepção de espaço além de sua materialidade física. Nesse sentido, o grande fluxo e as novas relações e necessidades informacionais exigem uma orientação específica para o uso das informações decorrentes das relações organizacionais. Entretanto, quando essas relações possuem seu enfoque na informação, ainda que ocorram dentro de um ambiente organizacional, são chamadas de ambiente informacional, ou seja, "[…] os ambientes informacionais são, portanto, resultantes dos ambientes organizacionais cujo enfoque é a informação" (VALENTIM, 2010, p.13).

A atuação da informação está presente nos novos métodos de comunicação que acontecem por diversos canais de telecomunicação, como, por exemplo, redes *wi-fi*, redes de celular e os serviços de telecomunicação de alta velocidade elaborados por práticas empresariais, plataformas de *hardwares* modernizadas

como telefones móveis inteligentes, assistentes digitais disponíveis que podem auxiliar os usuários em atividade do dia a dia (enviar mensagens, realizar pesquisas em sites de busca, realizar comprar, etc.) e *laptops* sem fio de alta potência que proporcionam maior mobilidade de acesso ao usuário, evitando que ele precise necessariamente chegar a uma determinada base de energia para se conectar.

Com base neste cenário, compreende-se que tais métodos de comunicação e informação estão modificando o modo como as pessoas trabalham, onde elas trabalham e até mesmo o que fazem enquanto trabalham. Em outras palavras, a atualidade tecnológica permite diversas possibilidades de relações, sendo possível realizar um trabalho no computador e fazer um curso de idioma ao mesmo tempo. Em consequência, as empresas e os indivíduos que não se adequarem a esse novo processo estão propensos a sair do mercado, como pode ser observado pelas alterações de produtos e serviços que tiveram que se adaptar aos novos padrões de consumo, como, por exemplo, "[...] a emergência de lojas de música on-line – impulsionadas por milhões de consumidores que preferem os *iPods* e *players* de MP3 aos CDs [...]" (LAUDON; LAUDON, prefácio, 2007).

O aumento da tecnologia e dos sistemas integrados de informação tem permitido a plena comunicação entre os atores envolvidos nos processos organizacionais, sendo eles clientes, fornecedores e funcionários o que diminui as incertezas na hora de tomar decisões importantes, pois eles têm a possibilidade de acessar a informação quando necessárias. A atuação tecnológica está fomentando ações e mudanças em todas as esferas sociais, "Governos em todo o mundo têm se preocupado com a inclusão de seus países na 'economia digital', investindo na construção de infraestruturas tecnologias que permitam conectar suas instituições, cidadãos e empresas entre si e com o mercado global" (SOUZA; VIDAL; ZWICKER, 2008, p. 209).

Desse modo, evidencia-se que a infraestrutura de tecnologia, atrelada ao uso da informação, tem permitido às organizações trabalharem em um sistema de comunicação integrado entre os diferentes ambientes informacionais da organização. Valentim (2010, p.13) ressalta que "As organizações possuem distintos ambientes informacionais, constituído por fluxos de informação que perpassam todas as atividades, tarefas, tomada de decisão, ou seja, a ação do indivíduo no contexto de trabalho".

De modo geral, é nítido que as organizações estão maximizando o uso da tecnologia em suas atividades de rotina, o que desfaz as barreiras comerciais em diversos aspectos. Inserido nesse processo, está o indivíduo que necessita desenvolver competências e operar as tecnologias manuseando e usando a informação nele embutida, visto que qualquer processo organizacional atual de alguma forma envolve questões relacionadas ao fluxo de informação que perpassam os muros da fisicalidade. As grandes organizações não necessitam propriamente de um espaço físico específico para suas operações informacionais, uma vez que as interações sociais podem acontecer em ambientes virtuais. Portanto, verifica-se que as implicações, transformações e impactos tecnológicos trazem à tona uma necessidade de compreender o ambiente informacional além de um espaço físico, ou seja, o ambiente informacional é todo o local físico ou não que propicia a disseminação de fluxos informacionais por meio de relações entre as pessoas seja de modo físico ou virtual, utilizando diferentes recursos e suportes informacionais, tecnológicos ou não, para realizar a atuação desses fluxos.

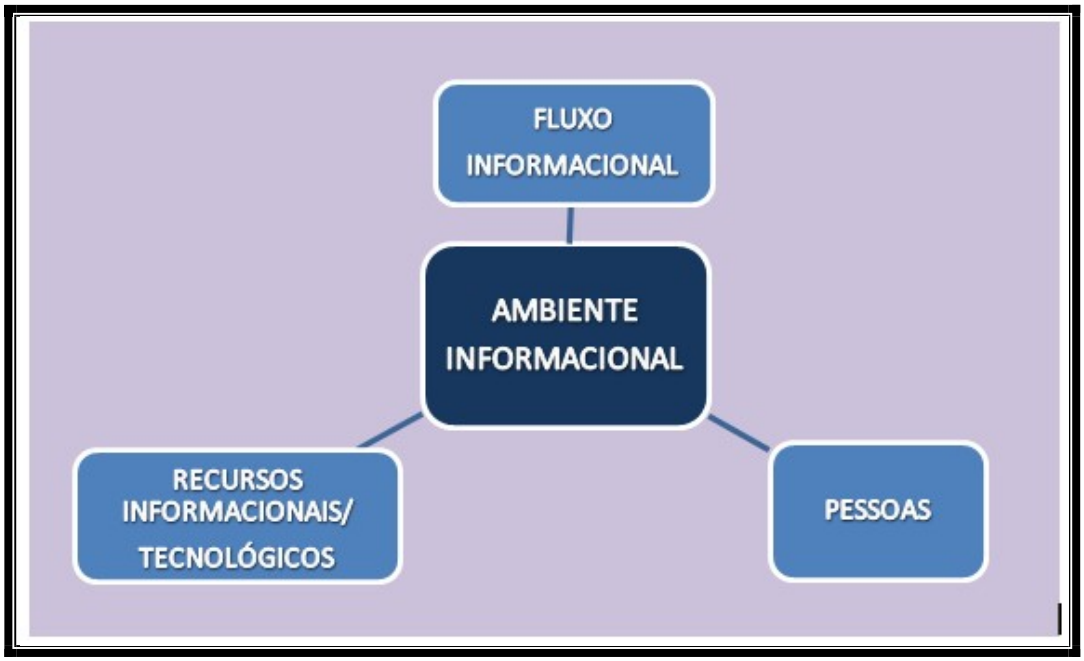
2.5 Elementos do Ambiente Informacional

Os ambientes, de modo geral, possuem elementos que os constituem, por exemplo, um ambiente de negócio é formado por estrutura empresarial que envolve: equipamentos, pessoas, recursos diversos, etc. Da mesma forma, o ambiente informacional também possui elementos que dele fazem parte, os quais possuem representação significativa.

Conforme descrito no tópico anterior, compreende-se como ambiente informacional o espaço em que as pessoas trocam informações por meio de recursos tecnológicos ou não, podendo ser um espaço físico comum ou não. Nesse sentido, pensando no ambiente físico de uma instituição, também denominado de ambiente organizacional, verifica-se que a composição desse ambiente exige alguns elementos para sua constituição. Valentim (2010, p. 13) destaca que:

> Os ambientes organizacionais relacionam-se diretamente com os níveis hierárquicos existentes em uma determinada organização e, por outro lado, influem tanto na origem, quanto na manutenção e/ou extinção dos fluxos informacionais, cuja dinâmica perpassa todos os setores da organização.

Figura 2: O ambiente informacional e seus elementos



Fonte: elaboração própria.

Com base no que foi exposto, serão descritos os elementos em tópicos específicos para facilitar a explanação dos aspectos que compõem cada um desses elementos.

2.5.1 Fluxos de informação

As organizações em decorrência de suas atividades operacionais que envolvem funcionários, órgão regulamentadores, prestadores de serviços e parceiros geram informação. Além da informação gerada dentro da organização, ela se utiliza de informações que estão fora da organização, algumas vezes disponíveis e outras nem tanto. Para Valentim (2010, p.13), os fluxos de informação se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Ainda, segundo a autora: "[…] a informação se constitui em elemento natural dos ambientes organizacionais, visto que toda ação tem origem na informação que por sua vez resulta em nova informação" (VALENTIM, 2010, p.13).

Percebe-se que o indivíduo atribui valor à informação quando esta, de alguma forma, pode lhe ser útil. Por exemplo, um profissional de marketing prestará melhor atenção às ações realizadas pela concorrência quando tais ações parecerem uma

ameaça, isto é, tentará reunir informações para revertê-las a seu favor. Além disso, é necessário explicar que “[...] o valor da informação é diretamente proporcional ao contexto de uso” (TAYLOR, 1986, p.14-15. a*pud* VALENTIM, 2010, p.17). A partir da necessidade de informação, o indivíduo passa a analisar os fluxos informacionais e começa a se indagar sobre como e onde aplicar a informação que possui antes de ser utilizada em uma determinada atividade.

É notório destacar que em uma organização cada setor produz informações de sua própria área e, consequentemente, cada informação produzida traz sua própria dialética como, por exemplo, o uso de termos técnicos. Sabe-se que cada área do conhecimento em um ambiente organizacional possui seus termos e sua dialética:

- ✓ Área de marketing: Nicho de mercado, *briefing*, *merchandising;*
- ✓ Área de produção: Chão de fábrica, *layout* de produção, célula de produção, refugos;
- ✓ Área de logística; Unitização de carga, contagem às cegas, paleteira.

Diante do exposto, Valentim (2010, p. 17) escreve: “Ressalta-se que no ambiente organizacional, as informações produzidas utilizam um jargão próprio, relacionadas ao setor ou à pessoa que as geraram”. Desse modo, é comum haver nas organizações erros de comunicação entre as pessoas envolvidas nos processos de atividades organizacionais, uma vez que os fluxos informacionais, produzidos em áreas específicas, atingem pessoas e setores diferentes.

Sendo assim, no decorrer do fluxo, a informação de um setor A pode ser usada em um setor B para objetivos distintos e, neste caso, é necessário ajustá-la à dialética.

A autora sugere que a informação não é algo que permanece parado; ao contrário, a informação é dinâmica e mutável, tornando os ambientes organizacionais complexos no que tange à geração, compartilhamento, acesso e uso de dados e informações (VALENTIM, 2010, p.17).

Os fluxos informacionais podem impactar as atividades organizacionais, sobretudo as organizações que estão inseridas em ambientes instáveis, em que a informação pode atingir perspectivas diferentes conforme a necessidade da organização.

As instituições de um modo geral podem utilizar o fluxo de informação em suas duas categorias. A primeira diz respeito aos fluxos formais, estruturados, ou seja, aqueles que são registrados em suporte qualquer. A segunda categoria refere-se aos fluxos informais, ou ainda conhecidos por não estruturados, ou seja, partem daquelas informações que percorrem a organização sem qualquer registro como, por exemplo, no refeitório de uma escola quando um professor recém-contratado presta atenção na explicação de um professor veterano de como ele conduz uma determinada sala de aula de modo que esta possa atingir sua capacidade de aprendizagem. Tal informação foi absorvida pelo novo professor sem que ele consultasse um determinado registro, o que demonstra que os fluxos informais são tão presentes quanto os fluxos formais, porém, são mais difíceis de gerenciar, pois estão atrelados ao conhecimento, percepções e vontades do indivíduo. Assim, pode-se salientar que:

> Para esse tipo de fluxo é necessária a gestão do conhecimento, cujo trabalho é realizado por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais (VALENTIM, 2010, p.19).

Desse modo, o fluxo informal é importante para as organizações e para os colaboradores – para estes porque eles aprendem uns com os outros, ou seja, o aprendizado acontece de forma natural, uma vez que é por meio de conversas informais que se constroem muitas amizades nas organizações e, dessa forma, os companheiros de trabalho acabam compartilhando alguns saberes. Diante deste cenário, compreende-se que os fluxos informais são muito importantes para as organizações porque várias informações relevantes podem circular pelos corredores da instituição, nas salas de café, nos lugares de descanso, na recreação e nos grupos virtuais. Tais informações podem estar relacionadas ao mercado, à concorrência e à reatividade de funcionários.

As atividades organizacionais resultam em informações que circulam interna e externamente à organização por meio de fluxos informacionais que norteiam os elementos em todo processo organizacional inerente às suas atividades cotidianas. Os fluxos informacionais percorrem os ambientes organizacionais e, a partir desse processo, os indivíduos passam a ter acesso a esses fluxos, o que ressalta a sua finalidade:

> Os fluxos informacionais têm por finalidade subsidiar os sujeitos organizacionais no que tange aos processos ali existentes, uma vez que dados, informações e conhecimentos trafegam de tal maneira que, a partir do acesso, apropriação e uso, por parte desses sujeitos, é possível gerar conhecimento individual e compartilhá-lo no ambiente organizacional (SANTARÉM; VITORIANO, 2016, p.164).

Complementando as ideias expostas, no tocante ao ambiente organizacional pode-se dizer que fluxos informacionais que percorrem a organização apresentam em sua estrutura dados e informação, o que acarreta para o indivíduo a construção do conhecimento; conhecimento este adquirido que remete a uma ação por parte desses indivíduos em relação aos fluxos informacionais (VALENTIM, 2010, p.17).

Considerando tal situação, os fluxos informacionais ocorrem em todos os momentos em que há comunicação e compartilhamento da informação. De acordo com Santarém e Vitoriano (2016, p. 165), os fluxos informacionais estão presentes em todo cenário organizacional, o que torna indispensável a sua compreensão e mapeamento o que propicia vantagem competitiva em relação à concorrência. Diante do cenário apresentado, cabe destacar que "[…] os níveis hierárquicos podem demandar maior ou menor grau de uniformidade aos fluxos de informação, mas isso depende essencialmente das condições ambientais existentes" (VALENTIM, 2010, p.15). Levando em conta que os fluxos informacionais estão presentes nos três níveis hierárquicos da organização (estratégico, tático e operacional), é fundamental relacionar os níveis organizacionais com as necessidades específicas para a produção e transição de tais fluxos. Valentim (2010, p. 20) expõe:

> [...] cada um dos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) possui necessidades e demandas específicas, assim os fluxos informacionais se constituem em um insumo para o desenvolvimento de atividades, tarefas e tomadas de decisão.

Em uma organização, os fluxos informacionais podem ser formais ou estruturados, e informais ou não estruturados. Os fluxos formais são aqueles que estão visíveis, resultantes das atividades organizacionais. Esse tipo de fluxo é elaborado por meio de metodologias específicas preestabelecidas que seguem normas e procedimentos, e estão registrados em suportes diversos como, por exemplo, meios físicos (computadores fixos) ou dispositivos móveis. Utilizando os mesmos dispositivos eletrônicos, é possível armazenar seus conteúdos na nuvem. Neste caso, torna-se evidente que os fluxos formais são aqueles que estão

registrados em algum suporte, o que torna mais fácil seu manuseio e circulação por meio de malotes, correios internos, intranet e internet (VALENTIM, 2010, p. 18).

Em organizações contemporâneas, os fluxos formais e informais são essenciais para a dinâmica dos processos produtivos e, portanto, devem ser investigados. No que se refere aos fluxos informais ou não estruturados, compreende-se como aqueles que percorrem a organização de um modo invisível, ou seja, são informações não registradas em nenhum suporte, mas que possuem grande relevância, pois abarcam o conhecimento existente dos indivíduos que fazem parte da organização. Este conhecimento advém de vivências e de experiências ao longo da vida, por isso é difícil gerenciá-lo. Assim, pode-se dizer que:

> Os fluxos informais não-estruturados se caracterizam quase sempre, por sua invisibilidade, porquanto se constituem no resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais, são apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização de conhecimento entre as pessoas [...] nem sempre esses fluxos registrados, também circulam em distintos meios (colégio invisível, sistemas de informação internos específicos para este fim (intranet)). Para este tipo de fluxo é necessária gestão do conhecimento, cujo trabalho é realizado por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais (VALENTIM, 2010, p. 19).

A informação é responsável por manter os fluxos informacionais, uma vez que sem informação eles não existem. Portanto, torna-se claro que a informação passou a ser tão importante para as organizações quanto os outros recursos organizacionais, e que as instituições que dispuserem de informação de forma dinâmica e adequada terão maior vantagem em relação aos concorrentes. Para tanto, é necessário que elas entendam os fluxos de informação decorrentes de suas atividades, ou seja:

> Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes, ao qual pertencem tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma (VALENTIM, 2010, p.13).

Na mesma linha de raciocínio da autora, Santarém e Vitoriano (2016, p.165) destacam que:

> Os fluxos informacionais ocorrem em todos os momentos em que há comunicação e o compartilhamento de informação, e são essenciais

> para qualquer ambiente informacional. No contexto organizacional além de estarem presentes, se faz indispensável mapeá-los e compreendê-los, pois o que possibilita à organização a obtenção de vantagem competitiva frente a concorrência consiste no diferencial dado ao tratamento e uso das informações e do conhecimento.

Refletindo sobre o trecho, pode-se afirmar que os fluxos informacionais ocorrem devido às atividades inerentes da organização, uma vez que as informações são frutos dos processos que ela realiza. Diante disso, o fluxo informacional está atrelado à comunicação empresarial que ocorre no ambiente interno e externo da organização. O primeiro ambiente envolve informações diretas de funcionários e parceiros. O segundo ambiente está relacionado a informações de clientes, consumidores, fornecedores, concorrentes, sociedades e órgãos públicos (BRONDANI; BARROS, 2015, p.2).

As organizações são criadas para perdurarem ao longo dos anos e, para isso, fundadores de organizações solidificadas não medem esforços para concretizar a estrutura empresarial, assim como sua cultura. Por meio de membros comprometidos, organizações de renome internacional não poupam esforços de tempo, dinheiro, investimento em desenvolvimento de processos e tecnologias que possam auxiliar no seu crescimento organizacional, pois, à medida que as organizações diversificam seus produtos e serviços, expandem em tamanho, aumentam e diversificam também os fluxos informacionais. Sendo assim:

> A cultura e a comunicação organizacional fornecem a dinâmica necessária aos fluxos de informação, portanto, os ambientes influenciam sobremaneira essa dinâmica, uma vez que cada ambiente organizacional possui sua própria cultura (subcultura) e forma de comunicação, ou seja, os fluxos possuem uma dinâmica não uniforme, porquanto cada área e/ou setor possuem seu próprio mecanismo de interação com o todo (VALENTIM, 2010, p.15).

De um modo geral, as organizações, independentemente do segmento, do porte ou da estrutura organizacional, possuem fluxo informacional. O que diferencia essas organizações em relação ao fluxo de informação são alguns fatores como volume de informação produzida, o tempo que essas informações são produzidas e o tipo de informação produzida. Todos esses aspectos dependem do modo como a informação é vista, valorizada e disseminada. Por isso, a necessidade de se trabalhar o comportamento informacional está estritamente atrelada à cultura informacional de cada instituição.

2.5.2 Recursos informacionais e tecnológicos

Com a atualidade tecnológica, é pouco provável falar em ambiente informacional sem relacioná-lo as questões de inovação. Loureiro e Albagli (2008, p.7) destacam que:

> O ambiente informacional e o ambiente de inovação são ambientes de interação social e se complementam nas questões referentes à valorização do fluxo da informação e conhecimento entre os parceiros. A caracterização de ambientes informacionais voltados para atender as necessidades específicas dos vários segmentos participantes da atividade de avaliação da conformidade pode servir de base para promover o relacionamento entre informação e inovação, em um determinado setor econômico e social.

Vale ressaltar que o ambiente informacional é complexo, formado não apenas por informações tecnológicas, mas também por interações sociais:

> Nos dias de hoje, a informação tecnológica está relacionada a novos contextos de ação, colocando novos papéis às instituições públicas e privadas nos processos de produção, transmissão, uso e disponibilização dessa informação, conformando um ambiente informacional complexo que envolve novas configurações e mediações tecnológicas, organizacionais, econômicas, culturais e sociais, assim como novos atores (LOUREIRO; ALBAGLI, 2008, p.13).

Assim, não adianta as organizações investirem em pesquisa e desenvolvimento relacionados a processos, produtos e serviços se não houver um olhar mais cuidadoso para as relações entre os atores do processo.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.109), "[...] as empresas continuam a planejar sistemas complexos e caros de informação que não podem funcionar a não ser que as pessoas modifiquem o que fazem". Corroborando as ideias apresentadas, Albagli (2006, p.6-7) destaca que:

> A inovação não se constituiu em um ato isolado, mas sim em um processo não linear e interativo, de múltiplas fontes, derivado da dinâmica de interações entre atores. O ambiente de inovação é portanto crucial, reunindo um conjunto de elementos materiais (empresas, instituições de ensino e pesquisa, organizações de suporte, infra-estrutura), imateriais (informação, conhecimento, capacidade de aprendizado) e institucionais (atitudes e regras sociais, políticas públicas e arcabouço legal), que compõe uma complexa rede de relações favoráveis ou não à inovação.

O desenvolvimento de ferramentas tecnológicas tem sido essencial para as organizações contemporâneas, visto que grande parte das atividades por elas desenvolvidas necessita de objetos materiais e técnicas que possibilitem criar, armazenar, usar e recuperar a informação, ou seja, equipamentos e serviços relacionados ao manuseio desses equipamentos e uso adequado da informação para realizar as atividades laborais. Os sistemas de informações são utilizados para fazer as interações da organização com seus interlocutores internos e externos.

Laudon e Laudon (2007, p. 102) destacam que essas ferramentas e técnicas podem ser compostas por cinco elementos que compõem a infraestrutura de tecnologia e informação em uma organização. São eles:

- ✓ *Hardware*: consiste na tecnologia para processamento computacional, armazenamento, entrada e saída de dados. Esse componente inclui grandes *mainframes*, servidores, computadores de médio porte, computadores pessoais de mão e de dispositivos móveis que dão acesso a dados corporativos e à internet. Inclui também equipamentos para reunir e registrar dados, meios físicos para armazenar os dados e dispositivos para a saída da informação processada.
- ✓ *Software*: esse componente abrange softwares de sistema e softwares de aplicativos. Softwares de sistema administram os recursos e atividades do computador**.** Softwares aplicativos “aplicam” o computador a uma tarefa específica solicitada pelo usuário final, como o processamento de um relatório gerencial.
- ✓ Tecnologia de gerenciamento de dados: além da mídia física para armazenar dados, as organizações precisam de software especializado para organizar esses dados e disponibilizá-los aos usuários. Um software de gerenciamento de dados organiza, gerencia e processa dados organizacionais.
- ✓ Tecnologia de rede e telecomunicações: a tecnologia de rede e de telecomunicações proporciona conectividade de dados, voz e vídeos entre os colaboradores. Isso inclui tecnologia para operar as redes internas da organização, serviços prestados por companhias telefônicas ou de telecomunicações e tecnologia para operar sites e conectar-se com outros sistemas computacionais por meio da internet.
- ✓ Serviços de tecnologia: As organizações precisam de pessoas para operar e gerenciar os outros componentes da infraestrutura de TI que acabamos de

descrever e também para ensinar funcionários a usar essas tecnologias em suas atividades diárias.

Diante do cenário, verifica-se que por meio de equipamentos tecnológicos, as organizações podem trabalhar com banco de dados nos quais é possível armazenar informações diversas. Um banco de dados com informações organizadas possibilita a dinâmica do ambiente de trabalho. Por exemplo, um laboratório médico precisa ter um banco de dados para organizar todos os exames realizados, caso contrário, além de gerar transtorno ao cliente/paciente, perde credibilidade no mercado e com os atores que demandam a informação que produzem nas análises laboratoriais (médicos, hospitais, enfermeiros, etc.).

Hoffmann (2009, p. 136 -137) salienta que as organizações podem, em suas práticas de negócios, utilizar a estratégia de reuso de computadores, que consiste em codificar o conhecimento e armazená-lo em banco de dados de modo que possa ser utilizado pelos atores organizacionais.

Ainda, de acordo com a autora, outra técnica usada pelas organizações, no que se refere ao uso de computadores, é a estratégia de personalização. Neste caso, o papel principal do computador é somente auxiliar as pessoas na transmissão de conhecimento, ou seja, seu foco não está no armazenamento e, por isso, o computador serve apenas como suporte para transmissão de conhecimento entre usuários (HOFFMANN, 2007, p.137).

2.5.3 Pessoas

As informações trafegam por toda a organização, ou seja, abrangem todos os setores e departamentos. À medida que as informações percorrem a organização, elas contribuem para maximizar o conhecimento do indivíduo. A informação está em constante fluidez, perpassando os muros organizacionais e contribuindo para a formação do conhecimento, inclusive daqueles que estão envolvidos indiretamente com a organização, como é o caso de *stakeholders*. Nesse sentido, cabe salientar que as pessoas atuam direta ou indiretamente nas ações da organização, podendo atuar internamente ou em ambientes externos à organização:

> A caracterização de um ambiente informacional envolve identificar os principais atores, suas atribuições e relações, bem como os demais elementos que definem as condições de acesso, necessidades e usos da informação. Esse ambiente informacional, eventualmente, pode incluir também outros atores que, embora não estejam

> diretamente envolvidos na aplicação das regras, colaboram para a geração do conhecimento neste processo e atuam como fontes externas de geração do conhecimento para as empresas (LOUREIRO; ALBAGLI, 2008, p.6).

De qualquer forma, sejam indivíduos formados de modo isolado, por equipes, líderes ou gerentes, independentemente do nível hierárquico que ocupam, pode-se dizer que as pessoas, além do fluxo informacional, são atores fundamentais para a movimentação dos fluxos informacionais e para a manutenção da dinâmica do ambiente organizacional, sendo um dos elementos-chave do ambiente informacional. Valentim salienta que:

> As condições ambientais fornecem maior ou menor grau de estabilidade, influindo na dinâmica e uniformidade dos fluxos informacionais. As pessoas, elementos-chave dessa dinâmica, são influenciadas por essas condições, que por sua vez, influenciam os fluxos de informação (VALENTIM, 2010, p.15-16).

Observa-se, assim, além das responsabilidades relacionadas aos setores produtivos que envolvem questões econômicas, a organização possui também obrigações de cunho social, fato que exige uma base sólida de informação e de comunicação entre todos os atores da organização, ou seja, "[…] todas as pessoas, desde a base até a cúpula da organização – devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação" (CHIAVENATO, 2010, p.502). Partindo desse viés, Chiavenato aborda Drucker para enfatizar essas relações de responsabilidade:

> Drucker afirma que cada pessoa deve aprender a fazer duas perguntas fundamentais. A primeira é: qual a informação de que necessito para o meu trabalho: de quem, quando e como? A segunda: qual a informação que eu proporciono aos outros a respeito do trabalho que eles fazem, de que forma e quando? (CHIAVENATO, 2010, p.502).

Sendo assim, o indivíduo, de alguma forma, acaba indo à procura de informações que necessita e desenvolve um comportamento informacional que pode ser descrito como um "[...] modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 110).

Em concordância com o autor, Gasque e Costa (2010, p.22) ao fazerem referência ao comportamento informacional, escrevem que "[...] esse tipo de ação

refere-se às atividades de busca, uso e transferência de informação nas quais uma pessoa se engaja quando identifica as próprias necessidades de informação".

Compreende-se, então, que o comportamento informacional está relacionado com competências, habilidades e saberes que, ao longo da carreira profissional contribuem para a permanência do profissional no mercado de trabalho. A complexidade tecnológica e informacional das organizações tem exigido cada vez mais profissionais competentes em trabalhar com a tecnologia, informação e comunicação. De acordo com Laudon e Laudon (2010, p. 23), as organizações que atuam globalmente possuem estruturas gigantescas e operações complexas. Esse cenário tem criado uma crescente demanda por profissionais capazes de coordenar e otimizar recursos necessários para a produção de bens e serviços.

Diante de tal situação, percebe-se que o comportamento informacional desenvolvido pelo indivíduo possibilita que ele trabalhe melhor em ambientes informacionais que valorizem o desenvolvimento de conhecimento e a atribuição de valor à informação e que buscam compreender e melhorar os aspectos relacionados à mediação da informação. Com base nos aspectos estudados sobre a temática da cultura informacional, elaborou-se um quadro sintetizando quais são os elementos identificados em um ambiente informacional.

Quadro 3 - Os elementos do ambiente informacional

Recurso Informacional (recursos materiais ou imateriais, tecnológicos ou não)	**Fluxo informacional** Informações diversas (escritas ou orais)	**Pessoas**
✓ Recursos materiais (equipamentos/suporte, painel de avisos, dispositivos estáticos e móveis, etc.) ✓ Recursos imateriais (Técnicas utilizadas no processo de fluxo, mediação da informação, aspectos cognitivos, contextuais e culturais)	✓ Relatórios ✓ Demonstrativos de resultados ✓ Pareceres técnicos ✓ Documentação de funcionários ✓ Conversas informais ✓ Reuniões	✓ Diretores ✓ Líderes ✓ Equipe de trabalho ✓ Parceiros externos

Fonte: elaboração própria com base em Castell (2011); Valentim (2010); Davenport e Prusak (1998); Laudon e Laudon (2007)

O quadro possibilita a visualização dos elementos constituintes do ambiente informacional, que pode ser representado por um espaço físico ou digital em que ocorre a geração dos fluxos informacionais.

2.6 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Atualmente, a informação é um dos maiores bens que o homem pode fazer uso. Para o indivíduo, na verdade, a informação ajuda a identificá-lo, pois está em sua história. Deste modo, pode-se afirmar que a informação pode ser utilizada em um processo de preservação e sobrevivência das pessoas e organizações.

A história da humanidade é um ato de reproduzir conhecimentos, isto é, reflete sobre o que nos foi transmitido sobre cada época e, consequentemente, sobre os acontecimentos em relação às diferentes nações e culturas. Torquato salienta que:

> Contar a história é o exercício de descrever e analisar o que nos foi deixado de informação sobre cada período, mas, principalmente, o seu uso, suas formas de distribuição e o poder dela advindo, já que a medida da evolução humana é dada pelos diferentes estágios de domínio da informação como conhecimento (TORQUATO, 2008, p.ix prefácio).

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Torquato, os autores Saeger*et* al. (2016, p. 53) também denotam a importância da informação no âmbito social:

> A informação compreendida em sua prática social está diretamente atrelada às questões relativas ao desenvolvimento social e humano. Tal premissa parte de uma perspectiva transformadora da informação, que, ao estar presente nas mais distintas situações do cotidiano, é capaz de alterar condições, seja em decorrência de uma necessidade informacional pré-identificada ou ainda de seu uso corriqueiro.

Refletindo acerca do exposto, é possível distinguir a atual sociedade da informação das demais sociedades pelo seu grande volume de informações que acontece em decorrência do uso dos aparatos tecnológicos. De acordo com Polizelli:

> Sociedade da Informação é uma proposta multidisciplinar com influências de diferentes áreas de pensamento, com um escopo amplo que integra o uso de tecnologias de informática e comunicações (TIC) para a cooperação e compartilhamento de conhecimento entre os atores, a fim de disseminar a formação de competências na população (POLIZELLI, 2008, p.2).

Observa-se, então, que a sociedade da informação é caracterizada pela democratização das mídias e pelo uso de tecnologias, o que possibilita a geração de vasta difusão da informação de forma descentralizada, modificando a história da informação em um contexto social, cultural e econômico. Corroborando Polizelli, Valentim (2008, p.12) também ressalta que a sociedade da informação é aquela que integra o uso de Tecnologias, Informação e comunicação (TICs) em suas práticas sociais e organizacionais em que elas assumem uma posição de destaque no cenário dos negócios contemporâneos.

As intervenções das TICs neste modelo de sociedade podem ser percebidas pelas modificações que estão sendo introduzidas nas organizações, nos órgãos governamentais e nas instituições de ensino e pesquisa. Esse fato é um fenômeno que está acontecendo de forma global e, portanto, exige o desenvolvimento de competências e estratégias específicas voltadas às atividades operacionais que envolvem as pessoas.

Nesse sentido, as organizações sustentam as dinâmicas sociais, econômicas, políticas e tecnológicas (VALENTIM, 2008, p.12). Em consequência, surge um círculo vicioso de dependência dos indivíduos com as organizações e vice-versa, o que acontece a cada geração. Nesse círculo constante de dependência, surge a necessidade por parte das organizações e seus atores de saberem usar a informação e as tecnologias, uma vez que a informação e a tecnologia estão cada vez mais presentes em todos os processos produtivos.

Polizelli (2008, p.10) salienta que "[…] a capacidade tecnológica não se faz por intermédio de empresas individuais e isoladas, mas, sim, por um amplo ambiente cooperativo que integra empresas com tamanho, competências e vocações diferentes". Por isso, compreender a importância, o uso, o armazenamento, a recuperação e o compartilhamento da informação faz parte de uma sociedade atual que é apontada como a sociedade da informação alicerçada no uso das TICs.

O desenvolvimento das organizações contemporâneas está vinculado ao desenvolvimento das tecnologias, que estão no interior organizacional e fora dele e são responsáveis por mudanças nas rotinas de trabalho. Além disso, a boa atuação profissional exige competências profissionais próprias para trabalhar com a tecnologia – a informação e a comunicação – competências que antes não eram exigidas.

Conforme escreve Valentim (2008, p.14), os elementos que constituem as organizações são os mesmos que constituem a sociedade da informação, ou seja, os atores nos dois cenários precisam estar familiarizados com o manejo, produção e uso da informação. Portanto, entender as pessoas como elemento constituinte das organizações é significativo para compreender as diferentes funções que elas exercem na sociedade da informação, o que inclui as atividades relacionadas desde o planejamento, a organização, a direção e o controle dos processos produtivos e, também, a tomada de decisão. Em suma, a maneira que as pessoas trabalham e agem em relação ao uso da informação são fatores determinantes neste cenário atual.

Como forma de elucidar todo o exposto até o momento, é importante destacar a necessidade de as organizações incorporarem os princípios da gestão da informação (PONJUÁN, 2007, p. 21), ou seja, torna-se essencial apresentar dois princípios básicos: o primeiro está relacionado à teoria dos sistemas, e o segundo está relacionado ao ciclo de vida da informação.

Em relação ao primeiro princípio, a teoria dos sistemas consiste em uma engrenagem formada de partes, componentes e acessórios, em que estes trabalham individualmente em suas respectivas funções. Em contrapartida, sabe-se que um sistema é a representação de um todo formado por partes, logo, podemos considerar que a junção das partes constitui ou auxilia o funcionamento do todo.

Cada sistema possui componentes nos sistemas organizacionais que podem ser pessoas, processos ou uma instituição, que trabalham em conjunto para obter resultados específicos. Ao trabalhar com sistemas de informação, deve-se considerar a perspectiva de que um sistema sempre é um subsistema de outro, valendo sempre a questão da subordinação. Em outros termos, compreende-se que um sistema menor está vinculado a um sistema maior.

O segundo princípio da gestão da informação está relacionado ao ciclo de vida da informação e não pode ser confundido como ciclo de vida dos documentos. Embora possam ter relações em algum momento, são situações diferentes. O documento pode chegar ao seu estágio final, mas não necessariamente ao final de seu conteúdo informacional. Por outro lado, muitos documentos mantêm-se ativos em um sistema, no entanto, suas informações são ultrapassadas.

Pode-se fazer uma correlação entre o ciclo de vida da informação e o ciclo de vida das pessoas. Os dois se assemelham no que tange à dinâmica produtiva, pois

à medida que o tempo passa, há modificações nesta dinâmica, ou seja, a informação pode ser usada em maior ou menor proporção de acordo com as alterações de seus significados. O mesmo acontece na vida das pessoas em sua dinâmica de trabalho.

Geralmente, o cessar do uso de uma determinada informação está vinculado às atividades praticadas em locais que, por motivos diversos, deixaram de ser realizadas e, consequentemente, as informações relacionadas a tais atividades deixam de ser usadas. De um modo geral, pode-se dizer que a gestão da informação garante maior dinâmica nos processos que envolvem todas as atividades organizacionais. Valentim (2006, p.18) define que:

> A gestão da informação atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital, etc.), ou seja, o que está explicitado. Desse modo, pode-se definir gestão da informação como um conjunto de atividades para prospectar/monitorar, selecionar, filtrar, tratar, agregar valor e disseminar informação, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de atividades.

Ainda segundo a autora, "[...] os afazeres organizacionais são alicerçados por informação, conhecimento, e Tecnologias de Informação e comunicação (TIC), cuja imbricação tem transformado os ambientes organizacionais" (VALENTIM, 2008, p.2). Em conformidade com os escritos da mesma autora, compreende-se que

> A informação permeia de maneira incontestável o ambiente organizacional, constituindo-se assim num recurso essencial para as organizações. Estas, por sua vez, estão inseridas em um determinado ambiente, ressaltando-se aí, a forte interação entre os membros destas organizações, tanto no âmbito interno como no externo. Tais relações terão como resultados a produção de fluxos informacionais entre a organização e seus diferentes públicos. Isto eleva cada vez mais a necessidade de gerenciar a informação que compõem o ambiente organizacional, de modo que ela esteja disponível para os usuários no tempo e no formato mais adequado (SAEGER *et* al., 2016, p.52).

As organizações são sistemas complexos que necessitam de gerenciamento, inclusive, gerenciamento informacional. À medida que elas crescem e diversificam suas atividades, o uso das informações torna-se mais complexo.

Davenport e Prusak (1998, p. 247) expressam que "[...] todas as empresas precisam ser informadas sobre o que acontece ao seu redor: de que os consumidores necessitam, o que os concorrentes tentam realizar, o que as

regulamentações governamentais nos obrigam a fazer".Em conformidade com o trecho supracitado, Kotler e Keller (2011, p.76) salientam que "[…] as empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas". Complementando o que foi dito, os autores apresentam alguns exemplos:

> Pessoas e empresas empreendedoras conseguem criar novas soluções para necessidades não atendidas. A FedEx foi criada para atender à necessidade de entrega de encomendas em 24 horas. A Dockers foi criada para atender às necessidades dos baby-boomers que não conseguiam mais usar seus jeans- ou entrar neles! - e queriam calças mais confortáveis. A Amazon foi criada para oferecer mais opções e informações de livros e outros produtos (KOTLER; KELLER, 2011, p.76).

Nesse sentido, compreende-se que os autores enfatizam a necessidade das organizações de conhecer o ambiente ao qual estão inseridas, considerando não somente o ambiente interno, mas também o externo. Verifica-se, então, que a gestão da informação possui uma perspectiva holística, ou seja, compreende a informação presente em todos os ambientes organizacionais. Sendo assim, a atividade de gestão da informação não é uma tarefa fácil de realizar, uma vez que busca explorar os recursos de informação em prol da organização, além de adaptá-la às mudanças tecnológicas, comportamentais e sociais. Pode-se dizer, então, que a gestão da informação é um conjunto de atividades informacionais que envolve "[...] prospectar/monitorar, selecionar, filtrar, tratar, agregar valor e disseminar a informação" (VALENTIM, 2006, p.18).

Além das atividades informacionais, cabe destacar que as organizações possuem objetivos e metas. Os objetivos são descrições daquilo que se pretende alcançar, isto é, não há fatores de mensuração. Por outro lado, as metas estão relacionadas a indicadores quantitativos como, por exemplo, prazos e quantidades. Desta maneira, tendo em vista atingir os objetivos e metas organizacionais, a gestão da informação está presente em três níveis hierárquicos: o estratégico, o tático e o operacional.

Quadro 4 - Formas de tratamento da informação

	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Tipo de informação	Informações complexas que envolvem a organização como um todo.	Informações pormenorizadas que envolvem certo nível de interpretação.	Informações pertinentes às atividades cotidianas da organização. São informações necessárias ao processo produtivo.
Responsável pela busca e análise da informação	Alta gerência, a cúpula administrativa.	O profissional especialista de cada área de atuação.	Pessoal de operações, ou seja, os responsáveis por realizar a tarefa.
Conhecimentos necessários para lidar com a informação	Conhecimentos gerais em: economia, política, tecnologia, sociedade nacional e internacional, etc.	Conhecimento específico de cada área de atuação, por exemplo, o profissional de marketing precisa ter conhecimento de mercado, o profissional da área da educação deve ser capaz de ensinar.	Conhecimento do laboral, ou seja, saber executar a tarefa que lhe foi concedida, sem grandes conhecimentos teóricos. Por exemplo, o cozinheiro que executa perfeitamente um prato sem conhecimentos das propriedades dos ingredientes que atribui sabor ao prato.
Influência da informação na tomada de decisão em relação ao tempo	Longo prazo: de três a cinco anos.	Médio prazo: dois anos.	Curto prazo: um ano ou imediato.
Interdependência da informação entre os níveis	Este nível precisa de informações dos outros níveis, assim, como de informações externas. A partir das informações obtidas são tomadas as decisões necessárias que influenciarão os outros níveis.	Este nível acata as informações fornecidas, assim como as decisões que são tomadas pelo nível estratégico, pois existe uma relação de subordinação.	Este nível está subordinado aos níveis anteriores, porém, as informações produzidas neste nível são essenciais para as operações organizacionais.

Fonte: elaboração própria (2020)

Tomando como base os aspectos abordados no quadro, entende-se que a informação torna-se mais específica e exige ações rápidas à medida que caminhamos para a base da pirâmide hierárquica. Em outras palavras, as informações em nível operacional devem ser tratadas primeiramente, pois delas dependem os afazeres imediatos. Já as informações em nível estratégico e tático são abrangentes e, muitas vezes, para serem resolvidas necessitam de opiniões de diversos gestores e, por isso, necessitam de um tempo maior.

Oliveira (2010, p.40) destaca que no nível estratégico são tomadas decisões pela cúpula gerencial; decisões estratégicas que atingem a organização como um todo, incluindo questões externas, são complexas e demandam análises mais minuciosas. Para tanto, este nível hierárquico utiliza informações do nível tático e

operacional. Em relação ao nível tático, a autora destaca que são as decisões táticas que merecem atenção em sua interpretação. Geralmente quem faz tal interpretação é um profissional especialista de uma determinada área. Por exemplo, uma informação relacionada a alunos deve ser interpretada por um profissional da área de educação, isto não significa que outro profissional não possa fazer a análise. No entanto, o especialista possui maior competência para isto.

Para finalizar, o terceiro nível, o operacional, tem responsabilidade de execução das atividades. É nesse nível que o processo produtivo se concretiza. Neste caso, as decisões são baseadas em dados e fatos programáveis, necessitam de informações detalhadas e bem definidas, uma vez que as ações são imediatas. Com base no que foi dito, a gestão da informação impõe às organizações obrigações em relação à informação, ou seja, em uma organização há diferentes tipos de informação a serem manejadas em que seus fluxos são dinâmicos e estão inseridos nos diferentes processos que envolvem pessoas (PONJUÁN, 2007, p.23).

Por esse motivo, as organizações e indivíduos que dispuserem de informação de forma dinâmica e adequada terão maior vantagem em relação aos concorrentes. Araújo Santos (2011, p.26) salienta que:

> O desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação e comunicação e a proliferação de recursos informacionais demandam do indivíduo uma postura crítica mediante o universo informacional conflituoso e tendencioso, que se configura em habilidades, atitudes e conhecimentos relacionados à busca, localização, recuperação, apropriação e comunicação da informação de forma ética.

Percebe-se, portanto, que a ação do indivíduo em relação à informação está relacionada ao valor que ele a atribui. Assim, cada indivíduo percebe e valoriza a informação de um jeito específico, pois esta ação está ligada ao cognitivo de cada indivíduo.

Davenport e Prusak (1998, p.151-152) propõem seis características que determinam o valor da informação nas organizações: exatidão, oportunidade, acessibilidade, envolvimento, aplicabilidade e escassez. Para esclarecer melhor as características desenvolvidas pelos autores, elaborou-se o Quadro 5:

Quadro 5 – O valor da informação nas organizações

O VALOR DA INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	
Exatidão	A informação para ter valor precisa ser exata, o que significa ausência de erros. Portanto, é preciso descobrir quais as fontes são valorizadas e consideradas confiáveis pelos usuários para gerar um programa de qualidade destinado à transação de dados-chave.
Oportunidade	A oportunidade está relacionada à atualização da informação. A informação só é útil se estiver atualizada. Cabe destacar que o uso de informações passadas também pode ser necessário para garantir a tomada de decisão no presente.
Acessibilidade	O acesso normalmente está relacionado à conectividade ou capacidade de conexão entre computadores. É preciso que esta conexão possibilite a obtenção rápida da informação. Se houver muita demora ou dificuldade para encontrar a informação, pode não valer a pena procurá-la.
Envolvimento	A informação deve ser apresentada como útil para o indivíduo, não importa o seu valor. Cada indivíduo atribuirá à informação seu valor, de acordo com o seu contexto de uso. Desse modo, compreende-se que a informação em processo de venda pode ser útil para um vendedor e inútil para outro, isto é, a valorização da informação acontecerá por meio do uso que cada pessoa aplica à determinada situação ou cenário.
Aplicabilidade	A informação é aplicável quando ela pode ser utilizada diretamente na resolução de problemas ou na tomada de decisão sem que haja necessidades de análises e rearranjos de dados.
Escassez	O valor que se dá à informação está muito relacionado ao aspecto da escassez. O fato de um grupo pequeno possuir acesso a determinada informação lhe confere uma vantagem competitiva em relação aos demais. A partir do momento que as outras pessoas começam a ter acesso às mesmas informações, estas deixam ter o mesmo valor. As informações internas das organizações ficam mais valiosas quando elas se apresentam escassas.

Fonte: elaboração própria com base em Davenport e Prusak(1998, p.151-152).

Como forma de elucidar alguns dos aspectos apresentados no quadro, é essencial compreender que a revolução tecnológica, apesar de ter possibilitado avanços em relação à acessibilidade, não possibilitou as mesmas condições de compreensão. A acessibilidade não está atrelada ao grau de interpretação atribuído à informação. Posto isso, é relevante destacar que os relatórios organizacionais sem a devida interpretação significam apenas um amontoado de dados sem utilidades. A partir do momento em que são interpretados, passam a ser significativos para os usuários e organizações. Algumas informações são mais acessíveis que outras, cabendo às equipes que lidam com a informação colocá-las sob a forma de documento e convertê-la de modo que fique utilizável.

A informação será utilizável para o usuário a partir do momento que ele conseguir interpretar o que a informação apresenta, caso contrário, será apenas um amontoado de códigos sem sentido. O indivíduo pode até fazer a leitura, contudo, de nada adiantará se não conseguir entender o que está sendo informado. Por exemplo, o código de direito do consumidor está disponível em todos os estabelecimentos comerciais, isto é, a informação está diante das mãos do indivíduo, porém, não são todos que conseguem compreender. Diante disso, o indivíduo muitas vezes possui o acesso à informação, mas não tem familiaridade nenhuma sobre o assunto e, portanto, não consegue se apropriar dela. Nessa conjuntura, cabe destacar que:

> A apropriação da informação é um processo de interação entre texto e leitor, dentro de uma sociedade. Porém, o significado das palavras não é fixo, ele é negociado na interação. O leitor tem um papel ativo no processo de construção de significados durante o ato de leitura. As relações entre texto, contexto e leitor são interações sociais fundamentais para construção da realidade (BORGES, 2018, p.75).

Evidencia-se a complexidade de compreender uma informação. Não basta seu acesso, é preciso considerar seu processo de apropriação. No que diz respeito à informação, o problema não está somente na apropriação, mas no modo como esta apropriação é feita, compreendida e interpretada durante os processos organizacionais cada vez mais complexos e compostos por elementos híbridos.

Em decorrência da exigência presente nos ambientes organizacionais, pode-se inferir que a qualidade e a especialização do conhecimento tornaram-se fatores cruciais. Desse modo, as organizações têm despendido esforços para melhorar suas práticas de trabalho, seus processos e produtos, inclusive aplicando certa dose de inovação em seus produtos e serviços, o que exige o uso de conhecimento. Partindo do exposto:

> [...] entende-se conhecimento como aquele gerado por um sujeito cognoscente, é único, dependente de estruturas teóricas e práticas que possibilitarão sua construção. No entanto, acredita-se que o conhecimento somente será construído, a partir da sua socialização. Esta dinâmica é que permite ao outro conhecer o conhecimento e, portanto, construir um novo conhecimento (VALENTIM, 2006, p.115).

Diante dessas perspectivas, as organizações têm voltado sua atenção para o desenvolvimento de ações e práticas que estejam relacionadas à gestão do conhecimento. Para que isso aconteça, faz-se necessário elaborar metodologias que

forneçam ao colaborador motivação para aprender a trabalhar com informação, possibilitando melhor qualidade no trabalho. Sendo assim,

> [...] quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminados amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa "Criadora de conhecimento", cujo negócio principal é a inovação constante (IKUJIRO; NONAKA, 2008, p.39).

Por ser tão importante para as organizações, a gestão do conhecimento tem se tornado fator-chave para elas, uma vez que as organizações que valorizam o conhecimento destacam-se em sua área de atuação. Esse destaque acontece porque o conhecimento quando aplicado em pesquisa, desenvolvimento e, consequentemente, na elaboração de produtos e serviços, acaba gerando uma vantagem para as organizações, com maior capacidade competitiva e melhor preparo para lidar com os diferentes problemas organizacionais.

Ao trabalhar com vantagem competitiva, a gestão do conhecimento torna-se fundamental e decisiva para colocar em prática métodos, técnicas e instrumentos que passam a despertar nos colaboradores uma cultura voltada a fomentar práticas relacionadas ao conhecimento, isto é, despertar em cada membro a possibilidade de torná-lo explícito.

As pessoas são capazes de desenvolver práticas e ações que resultam em conhecimento, bem como são capazes de partilhá-lo com outros. O conhecimento existe na mente das pessoas e é intangível, não é algo palpável por isso que é tão complicado realizar seu gerenciamento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998 p.19).

Os elementos que compõem uma organização possuem diferentes necessidades informacionais que surgem das atividades que precisam ser realizadas rotineiramente. O indivíduo em uma organização passou de simples operário do processo produtivo para ser gerador de conhecimento. Tendo em vista tal situação, o indivíduo está inserido em um processo cíclico e contínuo que, ao mesmo tempo em que é produtor e usuário, é também gerador de informação e conhecimento. Valentim (2006, p. 116) expressa que os sujeitos corporativos tornam-se produtores de conhecimento porque fornecem significados à informação em decorrência de suas experiências.

Muito se fala em capital intelectual nas organizações contemporâneas. Entretanto, tal capital somente será valorizado em instituições cuja abordagem e cultura organizacional sejavoltada à gestão do conhecimento. Partindo dessa compreensão, Ikujiro e Nonaka (2008, p.41) ressaltam que:

> [...] na empresa criadora de conhecimento, inventar um novo conhecimento não é uma atividade especializada – domínio dos departamentos de P&D, marketing ou planejamento estratégico. É uma forma de comportamento, na verdade, uma forma de ser, na qual todos são trabalhadores do conhecimento – isto é, empreendedores.

Vê-se, assim, que o capital intelectual de uma organização é o que lhe confere uma imagem positiva ou negativa perante a sociedade, e isso está relacionado ao intangível, ou seja, àquilo que a organização possui de subjetivo, como a competência pessoal e a marca, que são recursos tão importantes quanto os recursos corpóreos, ou seja, os recursos materiais (também conhecidos como recursos tangíveis). Em relação ao capital intelectual, pode-se dizer que:

> [...] capital intelectual é um recurso intangível da organização, envolvendo, por exemplo, marcas, patentes, direitos autorais, tecnologia e sistemas de informação, competência pessoal, documentação da organização (sua memória), entre outros, além da capacidade ou da potencial capacidade das pessoas de aprenderem (HOFFMANN, 2009, p.27).

Argumentando sobre o enfoque, ao analisar o sujeito corporativo quanto à intelectualidade e ao conhecimento, verifica-se que esse sujeito muitas vezes não compartilha conhecimento porque, na maioria das vezes, as organizações não possuem uma cultura organizacional que fomente o compartilhamento do conhecimento e da informação. Valentim e Gelinski ressaltam que:

> [...] O surgimento de abordagens administrativas voltadas ao conhecimento visa à consolidação do capital intelectual organizacional, mas para isso ocorrer satisfatoriamente é necessário primeiramente, fomentar a cultura organizacional, de modo que o compartilhamento do conhecimento gerado pelas pessoas ocorra naturalmente, por meio de vários outros elementos culturais, os quais asseguram a retroalimentação do processo. A implementação desse tipo de gestão estimula a organização e propicia um ambiente dinâmico e sinérgico (VALENTIM; GELINSKI, 2006, p.116).

Na mesma linha de pensamento dos autores, Molina (2010, p.127) ressalta que “[...] as organizações devem estar preparadas e abertas a algumas atividades e espaços que promovam a criação e disseminação do conhecimento”. Assim, a organização do conhecimento é detentora de informações e conhecimentos, ou seja,

são dois elementos que propiciam melhor compreensão dos fatos e acontecimentos dentro da organização. Nessa linha de raciocínio, Choo (2003, p.31-32) destaca que:

> [...] suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros. A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe confere uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente esperteza.

Com base na citação de Choo (2003), construiu-se um quadro para destacar quatro ações em que as organizações do conhecimento possam ser capazes de atuar.

Quadro 6 - Ações praticadas por empresas do conhecimento

Adaptação	Empenho	Mobilizar	Focalizar
Adaptar-se às mudanças no momento adequado e de maneira eficaz	Empenhar-se na aprendizagem constante	Mobilizar conhecimento e as experiências dos seus membros para gerar inovação e criatividade	Focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas

Fonte: elaboração própria com base em Choo (2003, p.31-32).

A gestão do conhecimento constitui-se em um processo organizacional que deve estar vinculado às estratégias organizacionais, e isso deve ser visto como um diferencial. Percebe-se que os indivíduos são atores principais no processo do conhecimento. Ainda acerca do conhecimento, Choo (2003 p.30) destaca que o "[...] conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação".

As pessoas, de certo modo, são entusiastas, ou seja, gostam de saber o que está acontecendo e por isso estão constantemente buscando ficar atualizadas sobre acontecimentos e fatos, principalmente se esses acontecimentos estiverem relacionados ao seu cotidiano. Com base nisso, compreende-se que qualquer ação realizada em nível organizacional depende da interpretação que o indivíduo faz dos fatos e acontecimentos, o que leva à criação de significados e, a partir disso, passa a ser um modo natural de construir conhecimento (VALENTIM; GELINSKI, 2006, p.117).

Sendo assim, ao construir o conhecimento, as pessoas tornam-se confiantes. À medida que elas aprendem, passam a ter certa base de confiança, possibilitando tomar decisões quando necessário.

A construção do conhecimento está vinculada à aprendizagem, o que inclui a capacidade do indivíduo de aprender. Diante disso, é importante ressaltar que cada indivíduo possui um jeito próprio de aprender, conforme salienta Hoffmann (2009, p.41):

> [...] Cada indivíduo aprende de uma forma pessoal, específica e única, com diferentes estilos, como, por exemplo, os estilos mais citados na literatura: interpessoal (indivíduo extrovertido), intrapessoal (indivíduo introspectivo), físico (indivíduo que usa muito a expressão corporal), linguístico (aqueles que se expressam melhor com palavras), matemático (os que usam mais o pensamento/raciocínio lógico) auditivo (se interessam mais por sons e música), visual (exploram mais o aspecto visual das coisas), entre outros.

Davenport e Prusak (1998, p.12) salientam que o conhecimento emana das pessoas, pois só elas são capazes de criá-lo. Os autores ainda enfatizam que, para ser administrado, o conhecimento necessita de uma abordagem que leve em consideração as pessoas.

Na mesma linha de pensamento, Valentim (2008, p.19) enfatiza que o conhecimento advém do indivíduo cognitivo que internaliza diferentes informações do seu cotidiano e, consequentemente, formam um novo conhecimento.

3 CULTURA INFORMACIONAL E ORGANIZACIONAL

3.1 Cultura Organizacional

As organizações fazem parte de um contexto social composto também por sujeitos sociais, e daí compreende-se a importância da mediação humana para a existência das organizações.

De acordo com Santos, Damian e Valentim (2019, p. 59), "[...] os estudos sobre cultura organizacional ganham maior ênfase na década de 1980, devido ao sucesso das organizações japonesas por meio do envolvimento dos sujeitos organizacionais". Diante das necessidades atuais de gerar conhecimento por meio das pessoas, pode-se dizer que os estudos sobre cultura organizacional também têm ganhado força pela complexidade do comportamento humano. Vários autores ganham destaque na literatura da área, como, por exemplo, Schein, que apresenta a definição de cultura organizacional:

> A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendida por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna (SCHEIN, 2009, p.16).

Sendo assim, e seguindo a mesma linha de raciocínio, Dias (2008, p. 203) apresenta o conceito de cultura organizacional: "A cultura organizacional, então, pode ser definida como o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum".

Evidencia-se, portanto, que a cultura traz em sua essência aspectos que norteiam as ações dos integrantes de um determinado grupo. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 51) discorrem sobre a temática e afirmam que "[...] a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais".

Nota-se, então, que a cultura organizacional traz implicações e influencia as percepções e ações no âmbito organizacional. Portanto, é oportuno explicitar que os comportamentos e atitudes dos sujeitos organizacionais são externalizações de aspectos da cultura organizacional que foram internalizados no indivíduo ao longo de sua trajetória dentro da organização.

3.2 Cultura Informacional

Cultura tem um conceito bastante amplo e defini-la não é uma tarefa fácil, pois abarca diversas áreas e cada uma adéqua o termo a seus interesses. Canedo (2009, p.1) destaca que "[…] a cultura evoca interesses multidisciplinares, sendo estudada em áreas como sociologia, antropologia, história, comunicação, administração, economia, entre outras". Na mesma linha de raciocínio, Schein (2009, p.7) também fala sobre a história e a diversidade do termo:

> A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito "culto". Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Nas últimas décadas tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização.

Ao deslocar o conceito de cultura para o âmbito organizacional, é importante discernir entre cultura – no sentido antropológico – e cultura organizacional, o que facilita a compreensão de ambas. Sidney W. Mintz, antropólogo estadunidense, apresenta o conceito de cultura em seu ensaio "Cultura: uma visão antropológica", originalmente intitulado "*Culture: AnAnthropologicalView*", publicado em 1982. Para o autor:

> Define-se cultura como uma propriedade humana ímpar, baseada em uma forma simbólica, 'relacionada ao tempo', de comunicação, vida social, e a qualidade cumulativa de interação humana, permitindo que as ideias, a tecnologia e a cultura material se "empilhem" no interior dos grupos humanos (MINTZ, 2009, p.223).

Voltando-se para a cultura organizacional, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501) destacam que "[…] a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais". Os autores descrevem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização: inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade.

Diante das ideias supracitadas, verifica-se a grande importância dada ao ser humano, visto que ele é o responsável pelas atividades diversas no âmbito das organizações, sejam elas de cunho intelectual ou braçal. É por meio do trabalho do homem que são geradas as contribuições necessárias ao desenvolvimento

organizacional tanto em questões financeiras como de produção de bens e serviços. Corroborando tais ideias, cabe complementar o posicionamento de Dias (2007, p.11) ao citar que:

> Ao se privilegiar o estudo cultural de uma organização, privilegia-se o ser humano como componente fundamental, que, embora imprevisível em suas ações do ponto de vista individual, apresenta uma certa previsibilidade enquanto integrante de um grupo social, pois compartilha com outros uma série de pressuposições que determinam suas escolhas individuais.

Frente ao exposto, percebe-se a importância da atuação das pessoas por meio das relações sociais formais e informais que acontecem no ambiente corporativo e fazem parte dos elementos estruturais da organização. Como exemplo de elementos formais, é possível citar:

> O estabelecimento de normas, regras ou padrões deve fazer-se sempre por escrito e dar-se a conhecer a quem deve segui-los, a fim de que sejam aceitas por todos os membros da organização, especificando os detalhes das condutas que devem ser observadas, assim como recompensa para as condutas apropriadas e punições para as inapropriadas (DIAS, 2007, p.109).

Refletindo sobre o exposto, pode-se compreender a diversidade de elementos estruturais relacionados aos aspectos formais de uma organização (reuniões entre superiores e subordinados, ordens da chefia para o cumprimento de determinadas tarefas, etc.). Entretanto, não se pode esquecer de citar que existem as relações informais, que também fazem parte do cotidiano organizacional, atuando direta ou indiretamente na cultura organizacional, bem como os elementos estruturais e os elementos materiais:

> São os elementos simbólicos mais evidentes: relógio de ponto, espaço reservado no estacionamento para os carros, logotipos, produtos, decoração das paredes, prêmios e reconhecimentos, bandeiras, símbolos de status e outros artigos visuais. Muitas coisas nos ambientes físicos fornecem estimulação sensorial nas pessoas para executarem atividades culturalmente aceitas pelos demais (DIAS, 2007, p.108).

Entende-se que "[…] o estudo da cultura permite compreender relações de poder, regras estabelecidas não escritas, interesses de grupos determinados, comportamentos contraditórios, etc." (DIAS, 2007, p.11).

Os sujeitos que fazem parte do mundo corporativo possuem diversos recursos tecnológicos que facilitam o processo das operações organizacionais,

possibilitando negociações a distância, recebimento de assinatura digital, reuniões por vídeo conferência, treinamentos EaD, melhoria nos processos burocráticos, etc. Todos esses aspectos fazem parte de um novo modelo de relações sociais e organizacionais trazidos pela revolução tecnológica. Nas palavras de Dias (2007, p.11):

> Desse modo, a identificação e compreensão da cultura organizacional é algo de fundamental importância para vários profissionais – administradores, psicólogos, sociólogos – para que atuem de forma consistente na organização, objetivando a mudanças positivas.

Uma breve pesquisa bibliográfica revelou que a temática da cultura informacional é utilizada em diferentes áreas de estudo, mas com significados distintos. Autores como Curry e Moore (2003) declaram que as definições de cultura informacional são mal demarcadas e difíceis de conceituar. A mesma linha de pensamento é seguida por Jablonski (2006 *apud* MORAES; BARBOSA, 2015) que afirma que os autores da área não têm concordância quanto a uma definição correta. Há ainda autores como Woida (2008, p.94), que sugerem que "[...] existe mais concordância sobre a constituição de cultura informacional do que cultura organizacional". Nesse sentido, faz-se necessário apresentar uma relação entre cultura organizacional e informacional:

> Assim, o conceito de cultura informacional partiu do conceito de cultura organizacional ou da percepção de que aspectos da cultura organizacional referentes a determinadas questões informacionais era um tipo específico de cultura. Dessa forma, algumas variáveis da cultura organizacional foram sendo identificadas aos poucos como parte de uma chamada "cultura informacional". É, provavelmente, por isso que, na abordagem organizacional, o termo cultura informacional é quase sempre associado ao conceito de cultura organizacional (MORAES, 2013, p.76).

Ponderar sobre alguns conceitos de cultura informacional é importante para o cenário organizacional. Moraes e Barbosa (2014, p.125) defendem a cultura informacional como "[…] o conjunto de padrões de comportamentos, normas e valores socialmente compartilhados que definem o significado e uso da informação da comunicação e da TI, influenciando a gestão".

A cultura informacional envolve o processo de conformidade e compartilhamento de valores, crenças e práticas de trabalho que direciona um grupo que trabalha com a informação tanto na produção quanto na busca, registro e uso. A

definição de cultura informacional estabelecida por Woida (2013, p.142) é a seguinte:

> Um conjunto de elementos e processos que influem no comportamento da organização e de informação nos distintos níveis que são individuais, grupal e organizacional no que interagem o processo de criar, compartilhar e utilizar informação, entre outros comportamentos característicos das pessoas que trabalham com recursos de informação.

Outra definição de cultura informacional é apresentada por Ponjuán Dante (2007, p.23), que considera a cultura informacional o conhecimento sobre como manejar a informação, inclui os comportamentos e as atitudes em relação à informação, produto dos valores e crenças culturais da coletividade.

> Falar sobre Cultura Informacional é algo relativamente novo. A Cultura Informacional emana diretamente do: sistema cultural dominante e do uso de boas práticas relacionadas à informação e ao conhecimento existente (PONJUÁN DANTE, 2014, p.34, tradução nossa).[4]

A conjuntura que promove a cultura informacional é baseada em três elementos: pessoas, tecnologia de informação e comunicação e a informação.

Ponjuán Dante (2007) indica que a cultura informacional está dentro da cultura organizacional, e os elementos e processos que aparecem nas definições de cultura organizacional aparecem também nas definições de cultura informacional. O que melhor distingue as definições é a amplitude dos temas, ou seja, a cultura organizacional visa explanar questões maiores no âmbito organizacional enquanto a cultura informacional tem foco maior nas discussões que permeiam a informação, o conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação.

Moraes (2008 *apud* WOIDA, 2008, p.124) explica que o termo cultura informacional começou a emergir na literatura com mais intensidade à medida que a informação e a cultura organizacional passaram a discutir em conjunto com as tecnologias de informação e comunicação o uso crescente dessas tecnologias pelas organizações com o intuito de lidar, de fato, com a informação.

Assim, a partir das definições do que constitui a cultura informacional, pode-se dizer que se trata um importante influenciador do ambiente informacional, dos comportamentos e da maneira como as pessoas observam, manejam e usam a informação, ações que dependem dos valores, crenças e rituais presentes nesse

---

4 Hablar sobre Cultura Informacional es algo relativamente nuevo. La Cultura Informacional emana directamente del: sistema cultural imperante y el uso de buenas prácticas en torno a la información y el conocimiento existente.

ambiente, construídos de acordo com as necessidades dos ambientes interno e externo.

3.3 Cultura Informacional e comportamento informacional nas Instituições de Ensino

3.3.1 Cultura Informacional nas Instituições de Ensino

A sociedade contemporânea vive um tempo de mudanças que atinge as organizações atuantes na produção de bens, serviços e conhecimento. No entanto, não só apenas esses segmentos são atingidos pelos processos de mudanças, mas também as instituições de ensino, públicas ou privadas, que oferecem todos os níveis de formação.

A comunidade exige cada vez mais uma escola atuante na formação do cidadão por isso, é concebível que se estabeleçam parcerias no sentido de oferecer um ensino de qualidade, com foco no indivíduo como ser social. Carleto afirma que:

> Desta forma, tendo em vista que as instituições de ensino fazem parte deste contexto de mudanças e de paradigmas de gestão, é fundamental que elas assumam uma identidade pró-ativa na sociedade moderna. Nesse cenário, questões sobre descentralização, autonomia da escola, qualidade do ensino, avaliação institucional, reformas educacionais e gestão participativa (pais, alunos, professores, coordenadores, administrativo e diretoria) tornaram-se fundamentais nas reuniões de conselho de escola e reuniões pedagógicas (CARLETO, 2009 p. 51).

As instituições de ensino não existem por isoladas; elas fazem parte de um sistema amplo e complexo denominado sociedade. Este cenário é composto praticamente por dois universos: o micro e o macro universo, neste último está inserida toda e qualquer organização e que abarca problemas políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, os quais também estão sujeitos os ambientes de ensino. Nesse caso, as instituições, de um modo geral, não possuem controle, porém, é necessário saber lidar com problemas dele advindos.

No que se refere ao micro universo, as instituições podem exercer controle parcial ou total. Considerando tal situação, as escolas são compostas por esses dois universos e, por ser uma instituição de formação humana e intelectual, dela é exigida uma atuação que contempla a sociedade.

> Na perspectiva desses estudos, a escola é vista como um 'entre-dois', como uma dimensão 'meso', pois se coloca como um território intermediário entre o macro-sistema e o micro-universo, este relacionado ao jogo dos sujeitos sociais em presença. Assim, centra-se a análise sobre os fatores internos da escola – relações de poder, processos decisórios, 'clima' da escola, cultura da escola etc. Enfim, trata-se de abordar, além das dimensões política, pedagógica, também a dimensão simbólica da escola (NÓVOA, 1999, *apud* CARLETO, 2009, p. 52-53).

Ao abordar o aspecto simbólico e cultural, cabe destacar que as escolas influenciam a sociedade em diferentes âmbitos, em questões políticas e regulatórias, econômicas, culturais ou comportamentais, entre outras. Assim, pode-se dizer que as organizações de ensino estão sujeitas a diferentes tipos de atuação sem perder de vista a formação do aluno. Posto isto, ressalta-se que:

> [...] a dinâmica intra-escolar, sem negligenciar, nesse percurso, a real importância do papel social da escola e dos processos relativos à organização, cultura e gestão intrínsecos a ela. Portanto, é fundamental não perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, consequentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico (DOURADO, 2007, p. 922).

As organizações voltadas para a área de ensino são repartições importantes na garantia dos direitos dos cidadãos. Desse modo, a educação pode ser encarada como uma atividade social: "A escola é uma instituição social de extrema relevância na sociedade, pois além de possuir o papel de fornecer preparação intelectual e moral dos alunos, ocorre também, a inserção social" (SILVA; FERREIRA, 2014, p. 7). Portanto, compreender os aspectos culturais é fundamental para a resolução de conflitos, para o desenvolvimento do respeito e trabalho com questões relacionadas à diversidade de modo geral.

Considerando que uma das responsabilidades da escola é imbuir saberes nos indivíduos, considera-se fundamental sua permanência ao longo dos anos. Dentre as organizações existentes na sociedade, a escola é uma das instituições que ainda desperta nas pessoas certo nível de respeito, promovendo o interesse por questões relacionadas ao ensino e aprendizagem e por todos os assuntos relacionados à escola como um todo. Dourado apresenta uma relação entre educação e sociedade, em que destaca que:

> A concepção de educação é entendida, aqui, como prática social, portanto, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas

> concepções de homem, mundo e sociedade. Para efeito desta análise, a educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como lócus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação. Sendo assim, políticas educacionais efetivamente implicam o envolvimento e o comprometimento de diferentes atores, incluindo gestores e professores vinculados aos diferentes sistemas de ensino (DOURADO, 2007, p.923-924).

Diante dessa situação, pode-se dizer que as instituições de ensino não são apenas um espaço físico com uma estrutura peculiar, mas que também contam com colaboradores internos que, de acordo com Silva e Ferreira (2014, p. 13-14), são agentes que atuam para o melhor desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola.

Sendo assim, os atores ali presentes possuem funções direcionadas que devem estar em pleno acordo com suas ações e com os demais agentes que compõem a equipe organizacional. De um modo geral, pode-se dizer que em uma instituição de ensino cada ator possui suas próprias responsabilidades e afazeres, conforme exemplificado por Baruel e Machado (2014, p.1):

- ✓ Diretor: assume uma série de funções tanto de natureza administrativa quanto pedagógica. Entre as suas responsabilidades principais estão as funções de gerenciar os aspectos materiais e financeiros da escola, harmonizar as relações entre os profissionais da educação que atuam na escola, articular relação escola-comunidade, estimular a inovação e melhoria do processo educacional.

- ✓ Coordenador Pedagógico: auxilia os professores na elaboração e diversificação de suas aulas. Busca alternativas junto aos professores para trabalhar os conteúdos propostos de forma mais efetiva, clara e que possa atingir os alunos, melhorando e facilitando o processo de ensino e aprendizagem.

- ✓ Orientador Educacional: estende seu trabalho a todos os alunos, orientando-os em seus estudos com o objetivo de que sejam mais proveitosos. São funções do orientador educacional, por exemplo, auxiliar o educando em seu autoconhecimento, sua vida intelectual e sua vida emocional; procurar trazer a família para cooperar de maneira mais eficiente e positiva na vida do educando; realizar trabalho de aproximação da escola com a comunidade; participar do processo de avaliação escolar e recuperação dos alunos.

- ✓ Professor: deve ser entendido como um agente de educação integral cujas habilidades, conhecimentos e atitudes, em relação ao aluno, são o centro de eficácia do processo educativo.

Assim, as escolas tornaram-se um ambiente participativo, de interação, pautado na descentralização da educação, um ambiente tão complexo como qualquer outra organização de qualquer natureza. Diante deste cenário, entende-se que, além das questões voltadas à cultura informacional de uma instituição de ensino, as escolas também devem estar alicerçadas em Tecnologia, Informação e Comunicação. Sendo assim:

> Uma possível explicação para esta nova visão holística da administração educacional, ou seja, descentralizadora, autônoma e participativa, deve-se ao fato das constantes transformações que vêm ocorrendo na sociedade moderna. Desta forma, é fundamental que a organização mantenha uma relação dinâmica com o ambiente externo (abordagem sistêmica da administração – sistema aberto), exigindo com isso instrumentos de coleta, armazenamento e processamento de informações, nos quais permitam analisar e tomar decisões para adequar-se as novas tendências do mundo contemporâneo (CARLETO, 2009, p.47).

Estar aberto às questões tecnológicas pode ser um ponto positivo para o desenvolvimento intelectual dos gestores e estudantes, possibilitando novos tipos de aprendizagem e relações que só podem acontecer no ambiente virtual. Acompanhar as evoluções tecnológicas não é um diferencial, é uma necessidade que precisa estar presente no ambiente educacional e que exige mudanças não somente no espaço físico e nos recursos tecnológicos, mas também no aspecto humano. É preciso voltar-se para questões comportamentais que fazem parte da cultura informacional de qualquer organização, inclusive a educacional.

Nóvoa (1995, p.25) escreve que nas escolas em que a estrutura é centralizada, ou seja, em que os processos decisórios são responsabilidade dos educadores e gestores, os estudos que tratam das características organizacionais das escolas tendem a ser construídos levando em conta três circunstâncias: a física, a administrativa, e a social. O autor ainda destaca que “[...] para que estes processos de mudança efetivamente aconteçam é necessário modernizar as escolas e os sistemas educativos nas áreas, científica e humana” (NÓVOA 1995, p. 33-34).

Deste modo, é possível compreender que a modernização das escolas é algo necessário. Atualmente, é possível notar mudanças significativas nas práticas escolares cotidianas de instituições de ensino como, por exemplo, a utilização de equipamentos tecnológicos em sala de aula de última geração, lousas digitais, *smartphones*, tabletes, celulares, tudo conectado à rede. A produção e compartilhamento de informações são instantâneos tanto para professores como

para os alunos. Entretanto, o uso de tais recursos nessas instituições não é um privilégio apenas de professores e alunos. A gestão escolar, em seus diversos níveis hierárquicos, também utiliza equipamentos tão sofisticados quanto os utilizados em sala de aula. Observam-se três tipos de gestores que utilizam equipamentos para realização de suas funções dentro da instituição de ensino:

1) Professor: utiliza sistemas integrados para realizar chamadas, lançar notas atribuídas aos alunos, registrar intercorrências, comunicar-se com os pares. Por meio do sistema, ele consegue realizar a gestão de sala de aula;
2) Coordenador: usa o sistema para controlar faltas dos alunos, identificar alunos com notas insatisfatórias, problemas disciplinares que foram registrados formalmente;
3) Diretor: faz uso de equipamentos e informações para as mais diversas funções, e dentre as principais estão os registros gerais de alunos, controle de gastos orçamentários, acompanhamento de índices de desempenho da sua unidade escolar, comunicação interna e externa, etc.

Posto isto, Nóvoa discorre sobre o poder que as escolas exercem sobre seus membros, o que pode ser percebido por aspectos visíveis e, também, invisíveis como, por exemplo, “[...] os valores, as normas e as ideologias que um determinado grupo partilha entre si” (1995, p. 31). Partindo desse aspecto, vale destacar que os professores, como membros da instituição escolar, também são responsáveis por essa influência, ou seja,

> No momento em que a escola se impõe como instrumento privilegiado da estratificação social, os professores passam a ocupar um lugar-chameira nos percursos de ascensão social, personificando as esperanças de mobilidade de diversas camadas da população: *agentes culturais,* os professores são também, inevitavelmente, *agentes políticos* (NÓVOA, 1999, p.17).

Percebe-se, portanto, que a cultura informacional em uma instituição de ensino pode ser incentivada a partir de aspectos abstratos tanto por parte das pessoas e das organizações. Schein (2009, p.3) destaca que “[…] cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas”. Partindo da ideia de aspectos invisíveis e abstratos,

pode-se fazer uma relação com os aspectos abordados por Pichs (2013 *apud* PICHS FERNANDEZ; PONJUÁN DANTE, 2014, p. 28) em seu quadro elaborado para identificar a cultura informacional.

Quadro 7 - Aspectos da cultura informacional

Aspectos para identificar a cultura informacional
Aspectos que devem ser considerados ao se realizar o levantamento da cultura informacional 1. Reconhecimento dos conceitos de cultura, informação e cultura informacional. 2. Capacidades e trocas de informação. 3. Disposição, identificação e uso proativo da informação adequada. 4. Manutenção da transparência e integridade da informação no âmbito individual e coletivo. 5. Capacidades para identificar a natureza e a complexidade da informação usada. 6. Uso intensivo e eficaz dos resultados obtidos a partir dos seguintes aspectos: aquisição, uso e compartilhamento da informação. 7. Reconhecimento das barreiras e problemas de uso, gestão e compartilhamento da informação. 8. Exploração total das tecnologias de informação e comunicação nas práticas informacionais. 9. Reconhecimento de valores informacionais disponíveis no ambiente de modo favorável ao desenvolvimento de comportamentos com foco no uso da informação: companheirismo na disseminação e respeito em relação à informação alheia. 10. Capacidade para reconhecer e diminuir conflitos de caráter subjetivo em relação ao uso da informação. 11. Identificação e uso de sistemas e procedimentos da gestão da informação com o propósito de manter a informação de modo adequado. 12. Capacidade para realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação existentes. 13. Uso intensivo e extensivo dos recursos de informação. 14. Existência e reconhecimento de ambientes para trocas de informações e conhecimentos no ambiente organizacional. 15. Delimitação e conhecimento dos diferentes papéis e responsabilidades organizacionais em relação ao tratamento da informação. 16. Uso da informação de modo coerente no processo de tomada de decisões. 17. Perspectivas de visualização da informação e de seu uso como um recurso intangível de grande valor para a organização. 18. Identificação do nível de uso da informação a partir do modo como ela é compreendida. 19. Práticas de incentivo ao uso eficaz da informação. 20. Identificação do nível em que se desenvolve a aprendizagem organizacional. 21. Capacidades existentes em relação ao letramento informacional dos integrantes do grupo social.

Fonte: Pichs (2013, tradução nossa)

3.3.2 Comportamento Informacional nas instituições de ensino

Ao investigar a cultura informacional, é essencial abordar o fator comportamento informacional, ou aquilo que diz respeito à maneira que as pessoas trabalham com a informação e "[...] se refere ao modo como o indivíduo lida com a informação. Inclui a busca, o uso, a interação, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.110).

Para Choo (2003), os indivíduos valorizam as informações ou não a partir de influências cognitivas relacionadas às emoções e situações. Neste caso, passam a desenvolver percepções sobre a utilidade da informação. Desta forma, faz-se necessário compreender que

> [...] o comportamento de uso da informação constitui de grupos de pessoas que partilham os pressupostos sobre a natureza de seu trabalho e sobre o papel que a informação desempenha nele; grupos de pessoas cujo trabalho está relacionado aos problemas caracterizados pelas dimensões que são aplicadas para julgar a utilidade da informação, cujo ambiente de trabalho influencia sua atitude em relação à informação, assim como a disponibilidade e ao valor da informação, e cujas percepções sobre a solução dos problemas determinam a intensidade com que eles buscam a informação e suas expectativas sobre as informações de que necessitam (CHOO, 2003, p. 98).

Davenport e Prusak (1998, p.113) apontam que o comportamento informacional deve ser gerenciado com o intuito de fazer uso de sistemas de informação. Neste caso, o próprio ambiente de trabalho torna-se em parte responsável por gerenciar o comportamento informacional. É evidente que podem surgir problemas, mas que podem ser corrigidos realizando-se a administração dos três tipos de comportamento.

Em primeiro lugar, é necessário criar e controlar os significados criados. Desse modo, torna-se mais fácil o compartilhamento dos significados entre as pessoas, fato que é imprescindível para qualquer tipo de cultura, inclusive para a cultura Informacional. Choo (2003, p. 142) afirma que:

> A criação de significado gera uma estrutura de significados e entendimentos dentro da organização, com base nos quais pode ocorrer uma ação pactuada. Uma rede de significados e interpretações comuns gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza para coordenar e relacionar suas ações. Sendo uma estrutura cognitiva, a rede apresenta critérios para selecionar, avaliar e processar a informação. Onde houver falta de informações ou as informações forem ambíguas, crenças e princípios comuns

> podem suprir a falta ou reduzir suficientemente a ambiguidade para que a organização possa agir.

O segundo tipo de comportamento que deve ser gerenciado é o relacionado ao compartilhamento de informação, pois quando gerenciado tende a facilitar o percurso de informações formais e informais.

A importância do compartilhamento da informação deve estar relacionada ao seu uso. Em outros termos, o uso da informação deve ser monitorado com mais cuidado, já que a informação é a base para a formação do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK,1998, p.116).

No tocante ao conhecimento, Choo (2003) entende que o conhecimento organizacional é feito a partir das pessoas, ou seja, considerando o processo organizacional, as pessoas são as únicas capazes de aprender e assimilar conhecimento. Portanto, ao envolver as pessoas no processo de gestão do comportamento informacional, é preciso que o processo seja transparente por meio de orientações e tarefas específicas. Nesse sentido, vale compreender que

> O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Portanto, o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação (CHOO, 2003, p.107).

Os líderes têm a função de apresentar o comportamento correto e desejado quanto à informação e comunicação, mas também afastar obstáculos organizacionais de cunho político, tecnológicos ou emocionais que dificultem a troca de conhecimento.

As pessoas estão em constante contato com inúmeros tipos de informação, formando uma carga abundante de informação que constitui o terceiro tipo de comportamento a ser gerenciado, uma vez que o indivíduo fica deslocado em meio a tanta informação.

São indispensáveis os processos de socialização para mudar comportamentos, o que para Davenport e Prusak (1998, p.129) significa cultura informacional da organização.

É sempre difícil firmar um processo de mudanças em uma organização. Davenport e Prusak (1998, p.135) apontam cinco táticas que podem ajudar a gestão do comportamento informacional: comunicar a informação como valorosa, tornar claro os objetivos e estratégias da organização, identificar competências

informacionais essenciais, atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional e criar um comitê para cuidar de questões relacionadas ao comportamento informacional.

Assim como as organizações empresariais, as educacionais estão sujeitas a influências e mudanças advindas do ambiente externo, constituído por fatores sociais, políticos, econômicos e culturais – elementos considerados incontroláveis. Em contrapartida, há o ambiente interno dentro do qual existem forças e fraquezas, porem são fatores controláveis e passiveis de ações gerenciais.

Sendo assim as informações por elas emitidas e produzidas traz impactos sociais e culturais, assim como em sua própria sobrevivência e desenvolvimento.

> [...] tanto influencia o meio em que está inserida quanto recebe influência do meio influenciado. Essa dinâmica transforma, pouco a pouco, os princípios, os valores, as crenças, os comportamentos, as atitudes etc. O resultado dessas interações e interdependência entre as organizações e o meio em que atuam, pode ser considerado como o que sustenta a estrutura da sociedade, neste caso a Sociedade da Informação (VALENTIM, 2008, p. 12).

A tecnologia representa um desafio no que se refere à gestão de uma escola, e fatos pertinentes às dimensões pedagógicas e administrativas como uso das tecnologias da informação e comunicação estão contribuindo para dinamizar o trabalho de tais dimensões, de forma que possa superar a visão que a escola é um ambiente isolado (VALLIN; RUBIM, 2007).

O uso de Tecnologia, Informação e Comunicação (TIC) facilita o registro dos dados e das informações na rotina da gestão escolar e favorece a coleta, o armazenamento, o processamento e a recuperação de registros. Desse modo, propicia ações voltadas à gestão e à educação sem perder de vista o aluno, que é o elo principal no regime de ensino e aprendizagem. Assim, Almeida (2003) evidencia que:

> A incorporação das TICs vem se concretizando com maior frequência nas situações em que diretores e comunidade escolar se envolvem nas atividades como sujeitos do trabalho em realização, uma vez que o sucesso dessa incorporação está diretamente relacionado com a mobilização de todo o pessoal escolar, cujo apoio e compromisso para com as mudanças envolvidas nesse processo não se limitam ao âmbito estritamente pedagógico da sala de aula, mas se estendem aos diferentes aspectos envolvidos com a gestão do espaço e do tempo escolar, com a esfera administrativa e pedagógica. Daí a importância da formação de todos os profissionais que atuam na escola, fortalecendo o papel da direção na gestão das TICs e na busca de condições para o seu uso no ensino e aprendizagem, bem como na administração e na gestão escolar.

Diante do exposto, compreende-se a necessidade de cursos de capacitação para facilitar a gestão da informação em todos os setores de uma organização. O acesso a computadores e outros recursos tecnológicos não substitui a capacidade de saber lidar com a informação e com sua recuperação, busca e organização. É preciso estabelecer uma relação entre tecnologia e conhecimento daquele que a utiliza.

3.4 Cultura Informacional como base para um ambiente informacional

O estudo da cultura informacional é fundamental para compreender qualquer ambiente informacional. Considerando a atual realidade em que as organizações precisam acessar diferentes recursos, é inevitável realizar uma conexão entre pessoas, tecnologia, informação e comunicação na produção e uso do conhecimento. Assim, é necessária uma liderança ativa e participativa que possa orientar treinar, ajustar e corrigir ações voltadas ao comportamento informacional. O compartilhamento de informação é algo usual nas organizações, mas cabe aos gestores deixar claro aos subordinados o que pode ou não ser compartilhado. Frente ao exposto, fica clara a atuação central da cultura informacional como base para a compreensão e o desenvolvimento de qualquer ambiente que trabalhe com fluxo de informações e relações entre pessoas.

Nesse sentido, é necessário destacar que os gestores têm a função de apresentar o comportamento correto e desejado quanto à informação e à comunicação, mas também eliminar barreiras organizacionais de cunho político, tecnológico ou emocional que dificultem o compartilhamento de informação. O líder deve deixar claro quais são os objetivos e estratégias da organização, o que pode contribuir com as modificações que devem ser adotadas pela cultura informacional. Tais mudanças envolvem as pessoas, que devem estar dispostas a mudar comportamentos que não estejam de acordo com a cultura informacional desejada.

Pelos aspectos apresentados até o momento, entende-se que a cultura informacional pode ser um recurso utilizado para promover táticas e comportamentos informacionais desejáveis dentro de uma organização, conforme apresentado no Quadro 8:

Quadro 8 – A cultura informacional como recurso para fomentar táticas e comportamentos informacionais desejáveis no ambiente organizacional

Como os funcionários compreendem a cultura	Comportamentos informacionais desejáveis para fomentar a cultura informacional	Táticas utilizadas para o gerenciamento do comportamento informacional
Histórias: geralmente se referem a eventos ocorridos com fundadores de empresas, quebras de regras, sucessos estrondosos, redução de força de trabalho, recolocações de funcionários, reações a antigos erros, e lutas organizacionais. Essas narrativas vinculam passado e presente e oferecem legitimidade para às práticas vigentes.	Valorização e preservação da história da empresa. Uso correto da informação.	Tornar claras as estratégias e os objetivos da organização. Comunicar que a informação é valiosa.
Rituais: são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam valores fundamentais da organização - quais os objetivos são os mais importantes, que pessoas são importantes e quais pessoas são dispensáveis.	Os colaboradores devem inteirar-se das informações organizacionais. Saber lidar com a informação.	Identificar competências informacionais necessárias. Concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação.
Símbolos materiais: sinalizam para os funcionários quem é importante, qual o grau de igualdade almejada pelos dirigentes e o tipo de comportamento considerado apropriado (como assunção de riscos, conservadorismo, autoritarismo, participação, individualismo, etc.).	Comportamento informacional apropriado aos objetivos organizacionais.	Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional. Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional.
Linguagem: as organizações costumam desenvolver, com o passar do tempo, termos próprios para descrever equipamentos, escritórios, pessoas-chave, fornecedores, clientes ou produtos relacionados ao seu negócio.	Aprender a linguagem organizacional.	Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional. Apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações

Fonte: elaboração própria com base em Robbins (2009, p. 85) e Davenport e Prusak (1998, p. 135).

O quadro foi elaborado para apresentar as conexões entre o aprendizado da cultura pelo indivíduo e o comportamento informacional desejável. Também demonstra as estratégias que podem ser utilizadas pelos líderes para gerenciar o

comportamento informacional com a finalidade de fomentar uma cultura informacional dentro do ambiente organizacional.

3.5 Modelos de Cultura Organizacional e Informacional

3.5.1 Modelos de Cultura Organizacional

Estudos sobre cultura informacional podem ser encontrados tanto na literatura nacional como em outros países, sendo por isso necessário considerar a diversidade quanto à percepção dos autores em escrever sobre o assunto. De acordo com Alvarenga Neto (2005, p.29), “[...] são poucos os estudos no Brasil e pouco se conhece sobre as questões culturais e o comportamento informacional em organizações brasileiras”.

Diferentes temas são abordados pelos autores, como informação, tecnologia e comportamento. Sendo assim, percebe-se que os estudos sobre a temática abarcam uma pluralidade de significados, visto que os autores direcionam os estudos de acordo com sua área de interesse e conhecimento.

Cabe ressaltar que o estudo presente aborda a temática da cultura informacional no âmbito organizacional, sendo assim, “[…] o estudo da cultura informacional é, assim, um instrumento importante para entender determinados aspectos organizacionais” (MORAES, 2013, p. 73). Diante disso, antes de abordar os modelos da cultura informacional, cabe ressaltar os modelos de cultura organizacional, destacando que esta pesquisa apresenta como modelo de cultura organizacional o proposta por Schein (2009, p. 24), Robbins (2010, p. 512) e Dias (2008, p. 207).

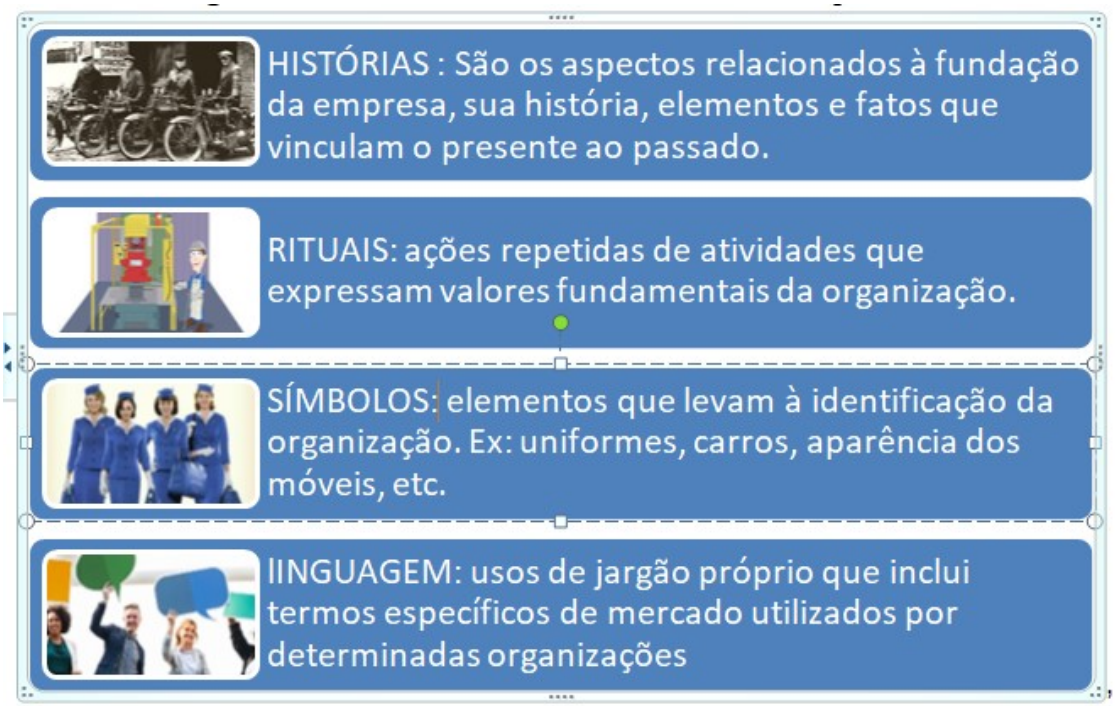
Figura 3 - Modelo de Schein – Níveis de Cultura Organizacional

Fonte: elaboração própria com base em Schein (2009, p.24).

Schein (2009) compreende a estrutura organizacional em três níveis, denominados artefatos, valores e pressupostos básicos. No primeiro nível, estão os artefatos considerados níveis superficiais da cultura organizacional, a exemplo de rituais e símbolos. No segundo nível, os valores são compreendidos como formas que os líderes utilizam para fazer a empresa funcionar, ou seja, os valores demonstram o que é considerado pela empresa como correto e determina o que ela espera dos indivíduos. O último nível diz respeito aos pressupostos básicos, que é o nível mais profundo da cultura organizacional e considerado crenças inconscientes.

O segundo modelo apresentado é o de Robbins *et al*. Para os autores, "[…] a cultura é transmitida aos funcionários por meio de diversas maneiras, sendo que as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem" (ROBBINS *et al*. 2010, p.512).

Figura 4 - Modos de Transmissão da Cultura Organizacional



Fonte: elaboração própria com base em Robbins *et al*. (2010, p. 512).

O modelo de cultura organizacional apresentado por Robbins (2010) demonstra os modos de transmissão da cultura organizacional aos atores do cenário empresarial considerando as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem como modos de transmissão da cultura organizacional.

O terceiro modelo apresentado é o de Dias (2008), que enfatiza os elementos que fazem parte desta cultura.

Quadro 9 - Modelo de Dias: Os elementos da Cultura Organizacional

Cultura Organizacional	
Valores	Concepções comuns, aceitas e compartilhadas pelos membros das organizações.
Crenças	Aceitação consciente pelos membros de uma organização. São transmitidas e geradas através do tempo.
Ritos, rituais e cerimônias	Atividades elaboradas que fazem parte de ocasiões especiais, reforçando os valores centrais da organização.
Estórias e mitos	Estórias que não se apoiam em fatos, mas que são consistentes com os valores da organização.
Linguagem	Conjuntos de ditos, metáforas, slogans, jargões, apelidos e outras formas de fala que possuem significados especiais somente compreendidos pelos membros da organização.
Lendas e sagas	Lendas- estórias fantasiosas que se criam sobre algum fato concreto, pode ser uma versão distorcida de um fato que realmente ocorreu. Sagas- histórias vividas pelos imigrantes fundadores da empresa.
Slogans ou lemas	Expressão concisa fácil de lembrar e que contém uma ideia central valorizada na organização.
Condutas	Modos de vestir, comer, descansar e outros procedimentos adotados pelos membros de uma organização.
Tabus	Temas delicados para a organização que não podem ser citado, lugares que não podem ser frequentados e nomes que não podem ser ditos.
Símbolos sociais, os heróis	Objetos, atos e eventos que podem ter um significado que reforça os valores da organização. Os símbolos sociais são pessoas que se constituem em modelos de comportamentos a serem adotados pelos membros da organização. Os mais fortes símbolos sociais são os heróis.
Hábitos	Comportamento adquirido pela repetição de uma ação durante um período de tempo.
Normas e costumes	Normas codificadas: leis, decretos, regulamentos, regras escritas, etc. Normas não codificadas: ato de sentar em cadeiras, não mascar chicletes, respeitar a hora do lanche.
Comunicações	Atividades baseadas na troca de mensagens.
Ideologia	Sistemas de ideias, crenças, tradições, princípios e mitos criados pela organização e compartilhados pelos indivíduos.
Elementos materiais	Instalações, mobiliário, equipamentos e outros recursos físicos. São os elementos simbólicos mais evidentes: relógio de ponto, espaço reservado no estacionamento, logotipo, produtos, decorações, bandeiras, etc.
Elementos	Estão relacionados com os aspectos formais da organização: níveis de autoridade e decisão, estabelecimento de normas e políticas, estratégias, hierarquias, etc.

Fonte: elaboração própria com base em Dias (2008, p. 207-212).

Tomando como base os modelos utilizados por esta pesquisa, foi possível compreender que os modelos de cultura organizacional apresentados por Schein (2009), Robbins (2010) e Dias (2008) possuem aspectos bastante semelhantes, entre os quais, a presença de valores, rituais, normas crenças.

3.5.2 Modelos de Cultura Informacional

Em relação aos modelos de cultura informacional, verifica-se a diversidade e pluralidade dos conceitos e modelos apresentados pela literatura da área. Moraes (2013) apresenta um quadro em que reúne diversos trabalhos relevantes para compreender diferentes conceitos sobre cultura informacional:

> Deles, foram identificados e selecionados 15 trabalhos empíricos para compor a base sobre a qual esta pesquisa concentra seus esforços de integração conceitual e proposição de um modelo de cultura informacional que represente essa integração (MORAES, 2013, p. 67).

Pelo exposto, torna-se evidente a necessidade de refletir sobre os conceitos reunidos pelo autor para o bom desempenho desta pesquisa:

> Comparar os modelos e suas variáveis, entender sua sustentação teórica, identificar as igualdades e semelhanças é o primeiro passo para uma visão histórica e sistêmica que objetiva embasar uma proposição de modelo conceitual de cultura informacional (MORAES, p.77).

Diante das necessidades apresentadas, verifica-se a importância de destacar os estudos sobre cultura informacional como base para o desenvolvimento desta pesquisa, fato que possibilita delimitar os principais trabalhos e autores que formam a base teórica para as pesquisas sobre cultura informacional.

Quadro 10 - Trabalhos publicados sobre Cultura Informacional

1	2	3
Ginman, M., 'Information Culture and Business Performance', IATUL Quarterly 2(2), (1987): 93–106	Curry, A. and Moore, C., 'Assessing Information Culture – An Exploratory Model', International Journal of Information Management 23 (2003): 91–110.	Influence of information culture on adoption of a self-service system. Journal of Information, Information Technology, and Organizations, 3, 1-15.
4	**5**	**6**
Brown, A.D. and Starkey, K. (1994), The effect of organizational culture on communication and information, Journal of Management Studies, Vol. 31 No. 6, pp.807-28.	Oliver, G., 'Cultural Dimensions of Information Management', Journal of Information and Knowledge Management 2(1) (2003): 53–62.	Choo, Chun Wei; Detlor, Brian; Bergeron, Pierrete and Heaton, Lorna. Working with information: information management and culture in a professional services organization. Journal of information Science, 32(6) 2006, pp.491-510.
7	**8**	**9**
Widén-Wulff, Gunilla. Business information culture: a qualitative study of the information culture in the Finnish insurance business. Information Research, 2000. 5(3).	Oliver, G. Investigating information culture: Comparative case study research design and methods. Archival Science 4(3-4), 287-314.	Information culture and information use: An exploratory study of three organizations, Journal of the American Society for Information Science & Technology (59:5) 2008, pp. 792-804.
10	**11**	**12**
Marchand, D., Kettinger, W., & Rollins, J. Information orientation: people, technology and the bottom line, Sloan Management Review, 41, no4, Summ 2000.	Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organizations. Journal of Documentation Vol. 64 No. 3, 2008, pp.363-385	Woida, L. M. Cultura informacional: um modelo de realidade social para ICO. In: VALENTIM, M. L. P.(Org.). Gestão da informação e do conhecimento: no âmbito da ciência da informação. São Paulo: Polis, 2008. p.93-11.
13	**14**	**15**
Marchand, D., Kettinger, W., & Rollins, J. (2001). Information orientation: The link to business performance. New York: Oxford University Press	Travica, B. Information politics and information culture: A Case Study. Informing Science: The International Journal of an Emerging Trans-discipline, 8, 211-244.	Amorim, F. B.; Tomael, M. I. O uso de sistemas de informação e seus reflexos na cultura organizacional e no compartilhamento de informações. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, JoãoPessoa, v.1, n. 1, p.74-91.

Fonte: elaboração própria com base em Moraes (2013).

Após a leitura e adaptação do quadro referente aos estudos realizados por Moraes (2013), compreende-se que para o presente trabalho é importante ressaltar

que a cultura informacional é entendida como valorização da informação, compartilhamento e uso de tecnologias inseridas na cultura organizacional. Diante do exposto, a definição apresentada por esta pesquisa unifica vários conceitos apresentados pelos trabalhos selecionados e abordados por Moraes (2013) e tem como principais influências teóricas os seguintes autores:

Quadro 11 - Definições pertinentes sobre Cultura Informacional

Autores	Definições
WOIDA, Luana Maia W825c Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo / Luana Maia Woida – Marília, 2008. 254f. (p.97).	Os elementos e processos que surgem frequentemente nas definições sobre cultura organizacional aparecem mais timidamente nas definições sobre a cultura informacional, principalmente porque esta se abstém da discussão de alguns itens e enfatiza outros, como é o caso do papel da informação, destacada como um elemento importante para a cultura informacional, ou seja, são enfoques diferenciados. Enquanto um visa discutir questões mais amplas, o outro empenha-se sobre especificidades das organizações que valorizam a informação e as tecnologias de informação e comunicação.
WOIDA, Luana Maia. Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da inteligência competitiva/Luana Maia Woida- Marília, 2013. 220f (pg. 142).	Um conjunto de elementos e processos que influem no comportamento da organização e de informação nos distintos níveis, que são individual, grupal e organizacional, nos quais interagem o processo de criar, compartilhar e utilizar informação, entre outros comportamentos característicos das pessoas que trabalham com recursos de informação.
MORAES, Leonardo Barbosa de M689p. Cultura informacional: proposta de integração conceitual e modelo com o foco organizacionais / Leonardo Barbosa de Moraes – Belo Horizonte, 2013. 199 f.: il.	[...] cultura informacional refere-se ao conjunto de padrões de comportamentos, normas e valores socialmente compartilhados que definem o significado e o uso da informação organizacional, da comunicação e da TI, influenciando sua gestão.
PONJUÁN, D.G. Gestión de información Dimensiones e implementación para el éxito organizacional, 2007 p.32.	Por cultura de lainformción se entende el modelo de comportamento y actitudes que expresanlaorientacón de laempresa hacialainformación
CURRY, A.; MOORE,C. Assessing information culture: an exploratory model. International Journal of information Management, n.23, p.91 -110, 2003.	A culture in which the value and utility of information in achieving operational and strategic success is recognised, where information forms the basis of organizational decision making and Information Technology is readily exploited as an enabler for effective Information Systems.
DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo. Futura, 1998.	[...] ecologia da informação, enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (políticas); e quais

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003, p.98.	sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia) DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 12. [...] a maneira como as pessoas usam a informação – e, como objetivo maior, construir uma cultura informacional- é o ponto crucial da ecologia da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 109) [...] o comportamento de uso da informação constitui-se de grupos de pessoas que partilham os pressupostos sobre a natureza de seu trabalho e sobre o papel que a informação desempenha nele; grupos de pessoas cujo trabalho está relacionado aos problemas caracterizados pelas dimensões que são aplicadas para julgar a utilidade da informação, cujo ambiente de trabalho influencia sua atitude em relação à informação, assim como à disponibilidade e ao valor da informação, e cujas percepções sobre a solução dos problemas determinam a intensidade com que eles buscam a informação e suas expectativas sobre as informações de que necessitam (CHOO 2003, p. 98)

Fonte: elaboração própria.

É importante para a cultura informacional a prática do compartilhamento. Curry e Moore (2003, p. 93 *apud* WOIDA, 2008, p. 98) afirmam que a cultura informacional é essencial para que as pessoas considerem a informação um recurso valioso que auxilia a organização no cumprimento de seus objetivos, assim como utilizar melhor a tecnologia, informação e comunicação (TIC).

A partir de revisão de literatura, Curry e Moore (2003, p. 98) desenvolveram um modelo em que enfatizaram alguns elementos que podem ser usados para trabalhar os sistemas de informação. Os autores demonstraram seis elementos: fluxo de comunicação, harmonia no ambiente organizacional, ambiente interno cooperativo, gestão de sistemas de informação, processos e procedimentos. Os autores afirmam que a liderança controla a cultura organizacional e ressaltam que a liderança não deve ser exigida dos colaboradores, não deve ser obrigatória, mas quem a deve praticar primeiro são os próprios líderes, que devem servir de modelo a ser seguido.

A construção do conhecimento é resultante das relações sociais que abrangem pessoas, tecnologia, informação e comunicação, e tais fatores são essenciais para a solidificação da cultura informacional.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, de caráter descritivo-exploratório e foi desenvolvida em diferentes etapas com o objetivo de compreender os fenômenos relacionados ao ambiente organizacional e informacional da Etec Paulo Guerreiro Franco. Busca-se compreender o papel que a cultura informacional desenvolve na organização para verificar se ela propicia um ambiente informacional favorável ao combate à evasão escolar.

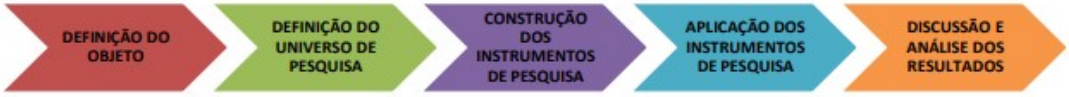
A pesquisa é considerada exploratória porque pretende compreender de forma mais profunda o que ocorre na unidade escolar, considerando os problemas enfrentados no tocante à evasão escolar e sua relação com os aspectos informacionais, ou seja, a produção, a busca, o uso e o compartilhamento da informação dentro do ambiente informacional.

Diante desse contexto, esta pesquisa parte do referencial teórico estabelecido dentro dos elementos da cultura informacional (pessoas, tecnologias de informação e comunicação e a informação) como base central de reflexão e desenvolvimento de questões acerca da temática trabalhada.

Para a realização dos objetivos propostos foram estabelecidos procedimentos metodológicos com o uso de metodologias e técnicas para o estudo do fenômeno da cultura informacional, além de tratar sobre aspectos relacionados à evasão escolar.

Para a realização da pesquisa, foram criadas etapas metodológicas conforme apresentadas na Figura 5.

Figura 5 – Etapas dos procedimentos metodológicos



ETAPA 1	✓ Pesquisa bibliográfica: construção do referencial teórico, levantamento de literatura sobre cultura organizacional e informacional para comparar os modelos propostos pelos principais autores pesquisados por este estudo ✓ Pesquisa Documental: levantamento de dados sobre a evasão escolar na Etec Paulo Guerreiro Franco e análise de documentos disponibilizados pelo site da Etec ✓ Definição de pressupostos acerca da cultura informacional e sua relação com a evasão escolar ✓ Definição do problema de pesquisa
ETAPA 2	✓ Pesquisa de campo / estudo de caso ✓ Definição do universo e sujeitos da pesquisa ✓ Observação *in loco*, visita para aplicação do pré-teste
ETAPA 3	✓ Elaboração das questões para definição e construção dos instrumentos de pesquisa ✓ Construção dos questionários ✓ Construção da entrevista ✓ Elaboração da carta de apresentação
ETAPA 4	✓ Envio dos questionários e da carta de apresentação por email ✓ Realização da entrevista via ferramenta da Microsoft Word Teams
ETAPA 5	✓ Interpretação dos resultados tendo como aporte teórico a análise do conteúdo

Fonte: elaborado pela autora (2020)

4.1 Etapa 1: Definição do objeto

4.1.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica faz parte de todo tipo de pesquisa e é fundamental para delimitar o referencial teórico, situando o pesquisador sobre a temática de estudo. No caso da presente pesquisa, a temática que norteia o trabalho é a cultura informacional. Entretanto, considerando a intrínseca relação existente entre a cultura informacional com a cultura organizacional, foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica na literatura da área com o intuito de conhecer, comparar e estabelecer parâmetros entre os modelos de cultura informacional e organizacional propostos por diferentes autores da área.

Esta etapa foi crucial para delimitar as subcategorias propostas como base para a criação dos instrumentos dessa pesquisa. Para tanto, utilizou-se, primeiramente, o modelo proposto por Moraes e Barbosa (2015) para um estudo mais profundo de suas 5 (cinco) categorias e suas respectivas variáveis: “consciência informacional” (seis variáveis), “comunicação e redes de relacionamento” (onze variáveis), “orientação à inovação” (cinco variáveis), “gestão da informação” (oito variáveis) e “gestão de sistemas de informação” (seis variáveis). Esta pesquisa buscou compreender as variáveis propostas pelos autores e a partir delas agrupar novas categorias de acordo com os objetivos propostos por esta dissertação, as quais foram utilizadas para a construção dos instrumentos de pesquisa.

4.1.2 Pesquisa documental

Para melhor compreensão da problemática da pesquisa foi preciso realizar pesquisa documental acerca da temática da evasão da Etec Paulo Guerreiro Franco. Entende-se por pesquisa documental “[...] todos os materiais ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica” (MARKONI; LAKATOS, 2011, p. 43-44).

Destaca-se que o Centro Paula Souza (CPS) faz uso das TIC para assessorar na gestão da informação. Em outros termos, é ele que verifica problemas pertinentes a assuntos que envolvem: percentual de alunos satisfeitos, insatisfeitos, formados e

evadidos, por exemplo. Tais ações são realizadas por meio dos resultados obtidos por avaliações de desempenho realizadas anualmente nas Etecs (Escolas Técnicas Estaduais). Essas avaliações pretendem verificar, por meio de indicadores, o desempenho diante do que foi estabelecido em seu regimento comum (Deliberação CEETEPS – n.02 - de 30 de janeiro de 2006).

Diante destas circunstâncias, o CPS está exigindo que as Etecs aprimorem suas metodologias de gestão, principalmente nos setores acadêmicos, administrativos, sugerindo as TICs como ferramenta de auxílio (CARLETO, 2009).

Deste modo, pretende-se aproveitar os documentos disponíveis cujo conteúdo possua informações pertinentes para compreender alguns aspectos da evasão e, assim, buscar um modo de aproveitar as TICs disponíveis para realizar ações que possam contribuir para amenizar a evasão escolar.

4.2 Etapa 2: Definição do universo de pesquisa

Esta etapa constitui uma das mais importantes pelo fato de delimitar não somente o universo da pesquisa e da população, mas também requer a escolha dos métodos e técnicas mais adequados para o desenvolvimento e coleta de dados. Partindo do exposto, essa pesquisa fez a opção de realizar uma pesquisa de campo em uma unidade escolar. Para tanto, definiu-se como método de pesquisa o estudo de caso por se tratar de "[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real [...]" (YIN, 2010, p. 39). Nesse sentido, o estudo de caso possibilitou definir o ambiente de investigação que foi uma única unidade escolar. Costa *et al*. (2013, p. 52) discorre sobre o estudo de caso e destaca que:

> O estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Os estudos de campo são investigações dos fenômenos exatamente como eles ocorrem, sem qualquer intervenção significativa do pesquisador. O estudo de caso refere-se a uma análise detalhada de um caso específico supondo que é possível o conhecimento de um fenômeno a partir de um estudo minucioso de um único caso.

O autor, ainda apresenta uma informação importante sobre o estudo de caso no contexto brasileiro: "No Brasil, o método de estudo de caso tem sido adotado pelas ciências sociais em larga escala nos últimos 30 anos" (COSTA *et al*., 2013, p. 52). Assim, optou-se pelo estudo de caso para investigar a Escola Técnica Estadual Paulo Guerreiro Franco, conhecida como colégio agrícola. Para melhor compreensão, apresenta-se uma breve descrição do universo escolhido.

Criada em 1963, está localizada na região agrícola administrativa da alta paulista, no município de Vera Cruz, estado de São Paulo. Sua população estimada em 2020 é de 10.769 de acordo com o último senso. A escola técnica destaca-se por uma diversidade agropecuária: produção de hortifrutigranjeiros, café, grão com destaque para o amendoim e o milho, pecuária de corte e leite, suínos e avicultura de postura.

Os cursos oferecidos são voltados para área de gestão e negócios, sendo eles: Administração integrada ao ensino médio, agropecuária e agroindústria. A escola tem a responsabilidade de formar profissionais competentes para atuarem na indústria e comércio da região. Por meio da Cooperativa Escola, são desenvolvidos projetos na área de agropecuária, administração e agroindústrias. Portanto, verifica-se que há uma finalidade produtiva e também pedagógica em relação aos projetos criados. Também se oferece aos alunos o regime de internato que é administrado por uma comissão de residência composta por pais de alunos, funcionários e professores. A unidade de pesquisa atende alunos de Vera Cruz, Marília e outras cidades do estado de São Paulo, além de atender alunos das regiões do Mato Grosso Sul e Paraná.

Com base no método escolhido, partiu-se para a escolha dos sujeitos. Considerando os sujeitos da pesquisa, em um primeiro momento, as entrevistas seriam realizadas com 07 (sete) participantes. No entanto, devido a problemas técnicos e impossibilidade de remarcar a entrevista, essa etapa da pesquisa foi realizada somente por 06 (seis) participantes cuja função está atrelada à gestão escolar. Em outros termos, foram entrevistados os seguintes gestores imediatos da unidade escolar: uma diretora geral, uma coordenadora pedagógica e quatro coordenadores de curso. A diretora de serviços acadêmicos foi o sujeito que não conseguiu dar continuidade à entrevista por problemas técnicos e falta de som no equipamento.

Antes de realizar as entrevistas com os participantes selecionados, foi aplicado um pré-teste no dia 03 março de 2020, por meio de uma entrevista presencial na própria instituição, no período da tarde. O instrumento foi constituído por 21 questões subdivididas em subcategorias menores relacionadas à cultura informacional e organizacional. A definição das categorias teve como base teórica os trabalhos de autores da literatura nacional e estrangeira: Ponjuán Dante, Fernández Pichs, Davenport, Prusak, Choo, Moraes, Barbosa e Woida.

Para aplicação do pré-teste foi escolhida uma colaboradora da instituição, especificamente uma orientadora educacional cujas atribuições estão relacionadas a ações de promover o desenvolvimento de uma educação coletiva; colaborar com a formação permanente do corpo discente, no que diz respeito aos valores e atitudes, promover atividades e festividades diversas no âmbito escolar, envolvendo familiares e demais membros da comunidade. Além da importância das atribuições que exerce no ambiente escolar, outra razão que levou à escolha dessa colaboradora para a aplicação do pré-teste é o fato de ser uma profissional cujo trabalho depende de questões informacionais da unidade escolar, como, por exemplo, monitorar as mídias sociais da escola. A aplicação do pré-teste teve como objetivo alertar e mostrar os possíveis erros e, assim, fazer os devidos ajustes necessários para a aplicação dos instrumentos propostos.

4.3 Etapa 3:construção dos instrumentos de pesquisa

A construção dos instrumentos de pesquisa foi realizada em duas partes: construção dos questionários e construção da entrevista. A primeira parte (construção dos questionários) realizou-se sob a ótica do referencial teórico da cultura organizacional e da cultura informacional. Para a realização dos questionários, partiu-se de diferentes modelos de cultura organizacional e informacional para delimitar as subcategorias e variáveis mais pertinentes para alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa.

Para facilitar a compreensão e a interpretação das respostas, a elaboração das questões foi realizada com base na temática central dessa dissertação, ou seja, a cultura informacional. É importante destacar que o estudo proposto visa compreender a cultura informacional dentro de uma instituição de ensino e, dessa forma, entende-se que há muitos aspectos e elementos que devem ser considerados como parte integrante dessa temática. Assim,

> Não se deve perder de vista que se trata de um estudo sobre o tema da cultura da empresa e, portanto, temas como comportamento, processo e elementos culturais estão constantemente imbricados. Sendo assim, dividir o tema em temas menores é apenas um meio para estudar a complexidade do tema da cultura. Outras formas de organizar tanto os temas menores em categorias, quanto a distribuição e relação entre as questões do instrumento, poderiam ser viáveis (WOIDA, 2008, p. 142-143).

Partindo do exposto, esta pesquisa considerou como categoria geral a cultura informacional e, para melhor desenvolvimento da análise, criaram-se 3 (três) subcategorias: Gestão da Informação e do Conhecimento, Comportamento Informacional e Ambiente Informacional, as quais permitiram a elaboração das questões utilizadas para a coleta e análise dos dados.

Os instrumentos foram construídos em duas partes: construção dos questionários e construção da entrevista.

Parte 1: Construção dos questionários

A construção dos 3 (três) questionários foi realizada em 3 (três) etapas cuja finalidade está relacionada com a caracterização do sujeito, compreensão dos aspectos relacionados à cultura organizacional e comportamento informacional, além de abordar aspectos relacionados com a cultura informacional. A seguir, a explicação da elaboração dos questionários:

Questionário 1: construção do questionário geral (apêndice 2)

O questionário geral foi composto por 6 (seis) questões, sendo 4 (quatro) delas de múltipla escolha e 2 (duas) delas com a possibilidade de complementar a resposta. A aplicação do questionário serviu para realizar a caracterização dos sujeitos. Portanto, as questões foram criadas em torno da vida profissional do sujeito: idade, formação acadêmica, tempo de atuação em instituições de ensino, tempo de atuação no Centro Paula Souza, tempo de atuação da referida unidade escolar e cargo atual na instituição.

Questionário 2: construção do questionário sobre Cultura Organizacional e Comportamento Informacional (apêndice 3).

Esse questionário foi constituído com base em 09 (nove) conceitos: valores, crenças, rituais e cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e, por fim, comunicação. Os valores apresentados tiveram como base Cavalcante (2010) e Dias (2008). A partir dos conceitos abordados, formularam-se 18 afirmativas, as quais foram formuladas sob duas percepções: positiva, quando há valorização de algum aspecto e negativa, quando não há valorização

Questionário 3: construção do questionário sobre os aspectos da Cultura Informacional.

Esse questionário teve como objetivo apresentar afirmativas para que o sujeito pensasse sobre os aspectos relacionados à cultura informacional. Desse modo, foram elaboradas 17 afirmativas para que o sujeito demonstrasse seu grau de concordância por meio das seguintes opções: discordo totalmente, discordo, nem concordo e nem discordo, concordo e concordo totalmente. A aplicação desse questionário teve o objetivo de identificar aspectos da cultura informacional. Utilizou-se Pichs (2013) para a elaboração das afirmações.

Parte 2: Estruturação do roteiro da entrevista.

A segunda parte foi realizada por meio da construção de uma entrevista com a finalidade de criar questões que permitissem a identificação de elementos que trouxessem dados específicos para atingir os objetivos propostos. Mais especificamente, criaram-se questões relacionadas com as 3 (três) subcategorias (Gestão da informação e do conhecimento, Ambiente informacional, e Comportamento informacional) no intuito de identificar alguma relação com a evasão escolar.

Foram criadas 21 questões, as quais foram divididas nas 3 (três) subcategorias desse estudo. Sendo assim, foram apresentadas em três blocos, cada um composto por 7(sete) questões que foram embasadas em autores da área: Pichs (2013), Moraes e Barbosa (2013) e Woida (2008).

Tomando como base a cultura organizacional, foram utilizados os seguintes autores: Robbins (2010), Dias (2008) e Schein (2010). Em relação à cultura informacional, utilizaram-se os autores abordados nos estudos de Moraes (Quadro 9), o que resultou no Quadro 10 que apresenta os principais conceitos e autores fundamentais para o desenvolvimento da presente pesquisa. São eles: Woida (2008, 2013), Moraes (2013), Ponjuán (2007), Curry e Moore (2003), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003).

4.4 Etapa 4: Aplicação dos instrumentos de pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 80), a entrevista “[...] é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a

respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional". A entrevista apresenta vantagens e desvantagens as quais devem ser observadas e levadas em consideração pelo pesquisador. Nesse sentido:

> A entrevista, que visa obter respostas válidas e informações pertinentes, é uma verdadeira arte, que se aprimora com o tempo, com treino e com experiência. Exige habilidade e sensibilidade; não é tarefa fácil, mas é básica. Quando o entrevistador consegue estabelecer certa relação de confiança com o entrevistado, pode obter informações que de outra maneira talvez não fossem possíveis. Para maior êxito das entrevistas devem-se observar algumas normas: contato inicial, formulação de perguntas, registro de respostas, término da entrevista, requisitos importantes (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 85-86).

Deste modo, compreende-se que os instrumentos utilizados por esta pesquisa (entrevista e questionários) constituem-se em um importante instrumento de coleta de dados para pesquisadores dos mais variados campos dos saberes, entre eles a psicologia, a sociologia e o estudo de mercados.

Os questionários e a entrevista foram elaborados com base na literatura da área a partir de instrumentos prontos de outras pesquisas, a exemplo de Woida (2008), Moraes (2013) e Pichs (2013). Foram elaboradas 21 questões, distribuídas nas 3 (três) subcategorias da pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento, Ambiente Informacional e Cultura informacional.

O principal propósito da entrevista foi investigar assuntos sobre gestão da informação e conhecimento, ambiente informacional e cultura informacional.

Além da entrevista, também foram aplicados 3 (três) questionários. A entrevista foi realizada entre os dias 4 e 10 de agosto de 2020, por meio da ferramenta Microsoft Teams. Os questionários foram enviados por email, com antecedência de uma semana. Somente após o recebimento dos questionários que se realizou a entrevista.

4.5 Etapa 5: Discussão e análise dos resultados

O método escolhido para tratamento dos dados do presente trabalho foi a análise de conteúdo com a técnica de análise de categorias, discutido por Laurence Bardin (1977) como método de pesquisa de base qualitativa. A autora define esse método como:

> [...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Sendo assim, a análise de conteúdo aborda procedimentos especiais para o processamento de dados de pesquisas cientificas. É um método eficiente que possibilita ao pesquisador compreender o que se propõe investigar. Em concordância com Bardin (1977), Moraes (1999) destaca que:

> A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999, p. 2).

Desta forma, por meio das inferências do pesquisador é possível explorar a mensagem recebida, sem omitir a conjuntura na qual a mensagem foi construída. O método análise de conteúdo demanda em sua elaboração práticas e procedimentos rigorosos em todas as fases que são definidas em 3 etapas diferentes: pré-análise que compreende a organização do material; exploração do material que abarca os processos de classificação, codificação e categorização; tratamento dos resultados que representa a fase final de inferência e interpretação.

Primeira fase: organização. Essa fase compreende o período em que o pesquisador caminha por meio do seu *feeling*. Aqui, o pesquisador pode operacionalizar e também sistematizar suas ideias; realiza-se a chamada leitura flutuante. No decorrer dessa leitura são feitas anotações em que é preciso considerar "[...] a escolha de documentos depende dos objetivos, ou, inversamente, o objetivo só é possível em função dos documentos disponíveis" (BARDIN, 1977, p. 96).

Segunda fase: classificação e categorização. Após a organização do material foi possível realizar a classificação e categorização das perguntas. A técnica da categorização, também conhecida como técnica de análise temática, por se basear em temas, contribuiu para a construção dos instrumentos desta pesquisa que foram elaborados com base em três subcategorias preestabelecidas na primeira fase. Como resultado,foram definidas três subcategorias: Gestão da Informação e do Conhecimento, Ambiente Informacional e Comportamento Informacional. Vale

salientar que essas categorias foram definidas a partir de uma categoria geral denominada Cultura Informacional. A técnica da categorização serviu para facilitar o processo de análise das respostas de forma que elas possam ser direcionadas especificamente para cada subcategoria no intuído de compreender os aspectos voltados para a cultura informacional e organizacional a fim de minimizar e contribuir para combater a evasão. Categorização, conforme salienta Bardin (1977), significa:

> Classificar elementos em categorias impõe a investigação de cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. É possível, contudo, que outros critérios insistam noutros aspectos de analogia, talvez modificando consideravelmente a repartição anterior. A categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas: O inventário: isolar os elementos. A classificação: repartir os elementos, e, portanto, procurar impor uma certa organização às mensagens (BARDIN, 1977, p. 118).

Deste modo, pode-se dizer que uma boa categorização depende de um conjunto de fatores que envolvem a qualidade que abrange cada categoria.

Após realizar o agrupamento em subcategorias, foi possível elaborar e aplicar os instrumentos da pesquisa.

Terceira fase: tratamento dos resultados. A partir dos dados coletados, buscou-se compreender de que forma os ambientes e fluxos de informação são relevantes para o desenvolvimento de comportamentos que contribuam para uma cultura informacional que amenize a evasão escolar. Para alcançar tal compreensão, realizou-se o processo de interpretação e inferência por parte do pesquisador. A análise dos dados será apresentada na seção 6.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo descreve os resultados obtidos a partir das etapas metodológicas realizadas com base nas análises dos instrumentos de pesquisa descritos na seção 5.

É importante ressaltar que as análises a seguir estão embasadas no método da Análise de Conteúdo (BARDIN,1977) no intuito de identificar na fala dos sujeitos pesquisados expressões que denotem a presença de elementos que confirmem ou não a valorização dos aspectos questionados em relação às categorias pré-definidas para o desenvolvimento desta pesquisa.

5.1 Apresentação das Subcategorias criadas

Desse modo, foi possível, a partir das 5 (cinco) categorias propostas por Moraes e Barbosa, estabelecer 3 (três) categorias centrais de cultura informacional para o desenvolvimento desta pesquisa, conforme destacado no Quadro 12:

Quadro 12- Subcategorias da cultura informacional

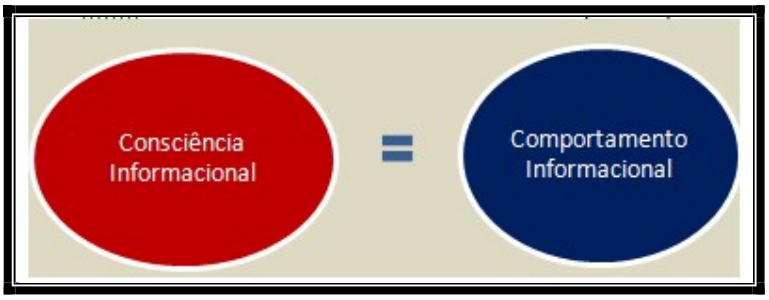
AS CINCO CATEGORIAS DE MORAES E BARBOSA (2015)	AS TRÊS SUBCATEGORIAS PROPOSTAS POR ESTE ESTUDO - NOBRE (2020)
1) Consciência informacional	**COMPORTAMENTO INFORMACIONAL**
2) Comunicação e redes de relacionamento 3) Orientação à inovação	**AMBIENTE INFORMACIONAL**
4) Gestão da informação 5) Gestão de sistemas de informação	**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

Fonte: elaboração própria com base em Moraes e Barbosa (2015)

Para melhor compreensão das categorias estabelecidas para este estudo, foram elaboradas as figuras (6, 7 e 8) para elucidar as relações entre as categorias

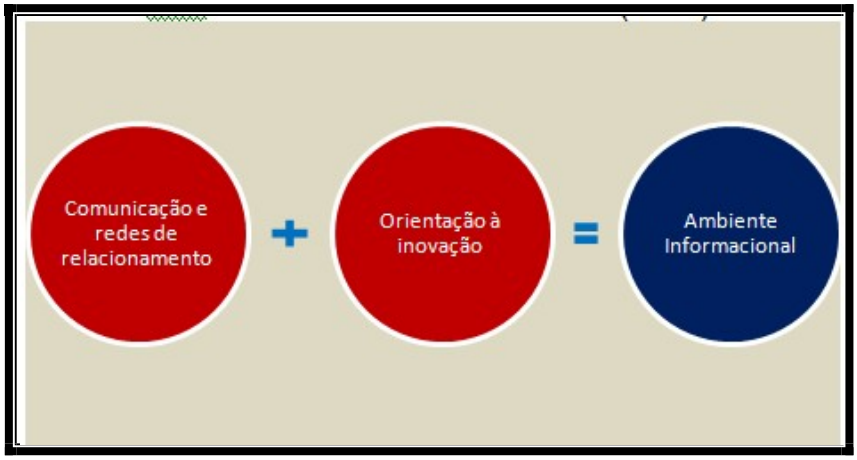
que serviram como base (categorias de Moraes e Barbosa) e as categorias propostas por este estudo.

Figura 6 - Subcategoria Comportamento informacional



Fonte: elaboração própria

Figura 7 - Subcategoria Ambiente Informacional



Fonte: elaboração própria

Figura 8 – Subcategoria Gestão da Informação e do Conhecimento

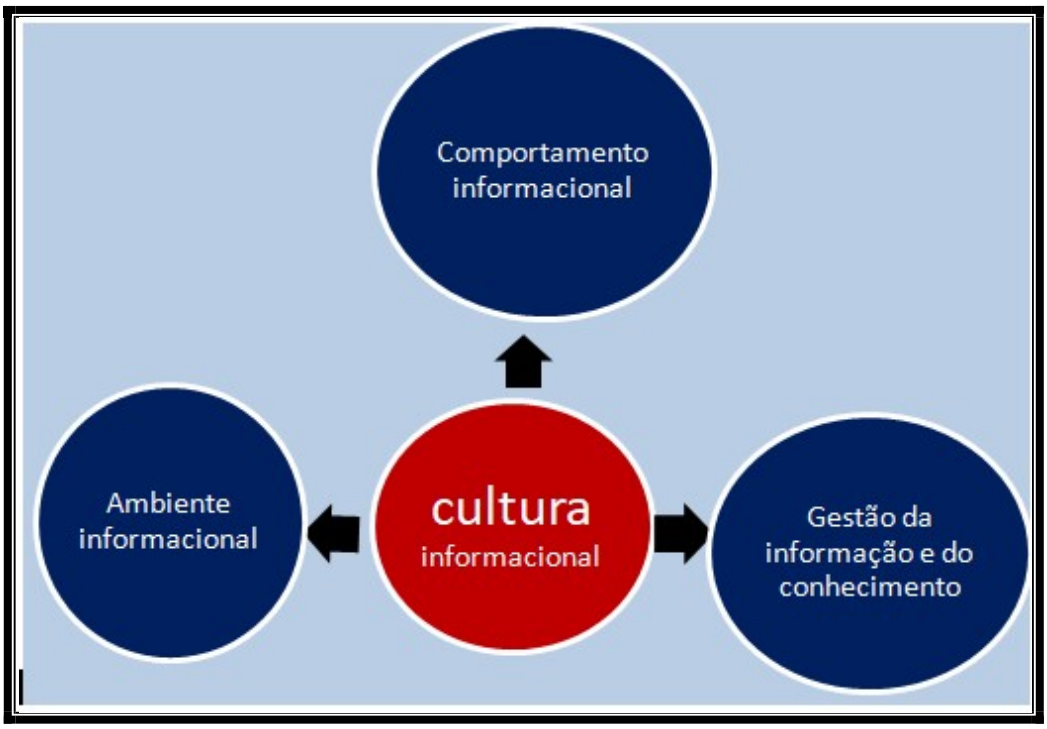
Fonte: elaboração própria

As figuras apresentadas elucidam as 3 categorias criadas por este estudo, conforme destacadas pelos balões azuis (Comportamento Informacional, Ambiente Informacional, Gestão da Informação e do Conhecimento). Elas foram estabelecidas a partir das 5 (cinco) categorias apresentadas por Moraes e Barbosa (2015) e que podem ser observadas nos balões vermelhos.

As novas categorias estabelecidas por esse estudo possibilitaram a elaboração de variáveis que serviram como orientação para a construção dos instrumentos de pesquisa. Foi durante o levantamento bibliográfico e definição do referencial teórico que foi possível delimitar as abordagens mais adequadas para a realização desse estudo. Foi assim que se chegou às categorias abordadas por Moraes e Barbosa que serviram como base para a formulação das 3 (três) categorias desse estudo. É importante ressaltar que Moraes (2013) em sua tese de doutorado, explorou a literatura da área de modo profundo, utilizando autores como Curry e Moore (2003), Choo (2006) e Widén-Wulff (2000) dentre outros.

Com base nas reflexões teóricas do autor, essa pesquisa sintetizou as 5 (cinco) categorias estudadas para a criação de suas próprias categorias que foram definidas como subcategorias visto que a cultura informacional já havia sido definida como categoria geral desse estudo. Assim, as 3 (três) subcategorias criadas foram: Gestão da Informação e do Conhecimento, Ambiente Informacional e, por fim, Comportamento Informacional, conforme pode ser observado na Figura 9.

Figura 9 - Subcategorias da Cultura Informacional



Fonte: elaboração própria.

Com base nas 3 (três) subcategorias criadas, foi possível elaborar 10 (dez) variáveis a partir de cada uma delas, resultando, portanto, em trinta variáveis, que são apresentadas por meio de afirmações destacadas no Quadro 13. A construção das variáveis contribuiu para a elaboração do formulário que constituiu um dos instrumentos desta pesquisa.

Quadro 13 - Subcategorias e variáveis da cultura informacional

SUBCATEGORIAS	VARIÁVEIS
COMPORTAMENTO INFORMACIONAL	Grau de consciência informacional. Nível de conhecimento em informação. Percepção/estratégia e objetivos organizacionais. Percepção da utilidade da informação. Maneiras de trabalhar com a informação. Capacidade de leituras de interesse. Suporte à criatividade. Líderes e o comportamento informacional desejado. Uso das TICs para manter processos organizacionais. Cultura para fomentar o comportamento informacional. Valores, rituais, cerimônias e hábitos.
AMBIENTE INFORMACIONAL	Acesso à informação de outras áreas. Compartilhamento de informação. Relações sociais e organizacionais. Ambiente físico ou virtual de informação. Meios/canais de comunicação interno e externo. Parcerias interdepartamentais. Fluxo de informação formal e informal. Infraestrutura de tecnologia. Acesso à informação de outros setores. Pessoas/profissional.
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	Acesso à informação. Controle da informação. A importância das fontes de informação. Motivação – individual e organizacional. Gestão de sistemas de informação. Informatização dos processos. Socialização do conhecimento. Uso do conhecimento explícito e implícito. Criação de significados. Pessoas/profissional.

Fonte: elaboração própria com base em Moraes e Barbosa (2015)

5.2 Análise dos questionários

A análise dos questionários foi realizada sob a ótica do referencial teórico da cultura organizacional e do comportamento informacional que foi desenvolvida em 3 (três) etapas:

Etapa 1 (um) caracterização dos sujeitos;

Etapa 2 (dois) identificação da cultura organizacional e do comportamento informacional;

Etapa 3 (três) Identificação da cultura informacional. Segue a seguir a descrição e análise de cada uma das etapas que fizeram parte da análise.

5.2.1 Caracterização dos sujeitos

A partir dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário geral (Apêndice 2) foi possível realizar a construção do Quadro 14 que permitiu caracterizar os sujeitos participantes desta pesquisa.

Quadro 14 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Sujeitos	Faixa etária	Área de formação	Titulação	Tempo de atuação em instituições de ensino.
1	de 31 a 40 anos	Engenharia e Ciência de alimentos	Doutorado	menos de 05 anos
2	de 61 a 70 anos	Agronomia e pedagogia	Licenciatura/ Especialização	30 anos ou mais
3	de 51 a 60 anos	Direito	Mestrado	entre 20 e 25 anos
4	de 31 a 40 anos	Ciências biológicas	Ensino superior	entre 05 e 10 anos
5	de 51 a 60 anos	Pedagogia/Controladoria e finanças	Licenciatura/ Especialização	entre 20 e 25 anos
6	de 61 a 70 anos	Educação	Especialização	entre 20 e 25 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quanto à faixa etária dos sujeitos de pesquisa, percebe-se que a equipe gestora da unidade escolar é composta por sujeitos com idades bem variadas, ou seja, 2 (dois) dos sujeitos de pesquisa possuem entre 31 e 40 anos, outros 2 (dois) estão na faixa etária dos 51 aos 60 anos, e, por fim, 2 (dois) estão com idade entre

61 e 70 anos, o que demonstra que a unidade escolar possui em sua gestão pessoas com mais experiência, mas também conta com colaboradores mais jovens.

Quanto à área de formação, os colaboradores que compõem a equipe gestora demonstram a presença de áreas de formação bastante diversificada, o que comprova que a escola possui pessoas de diferentes áreas de formação para atuar nos cursos que são oferecidos.

Observa-se que os profissionais realizam suas funções e ministram suas aulas de acordo com sua área de estudos. Por exemplo, a área de formação do sujeito 1 (um) é Engenharia e Ciência de Alimentos, o sujeito 2 (dois) tem área de formação em Agronomia e também pedagogia, o sujeito 3 (três) é formado em Direito, o sujeito 4 (quatro) em Ciências Biológicas, o sujeito 5 (cinco) possui duas áreas de formação, Controladoria e Finanças e Pedagogia, por fim, o sujeito 6 (seis) tem formação na Área da Educação. Somente 2 (dois) dos sujeitos participantes possuem pedagogia.

No quesito titulação percebe-se que entre os sujeitos de pesquisa somente o sujeito 1 (um) possui doutorado e o sujeito 3 (três) possui mestrado, o que chamou atenção foi o fato do sujeito 1 (um) mesmo sendo o membro mais jovem dentre a equipe gestora é o único que possui doutorado. Os sujeitos 2 (dois) e 5 (cinco) possuem licenciatura e especialização, o sujeito 6 (seis) também tem especialização, o que representa 50% dos sujeitos com o título de especialista.

Desse modo também foi possível considerar o tempo de atuação dos sujeitos em instituições de ensino, procurou-se aferir o tempo de experiência que eles possuem neste ramo de atividade, independentemente da instituição. Foi detectado que somente 1 (um) sujeito (16,67%) possui menos de 05 anos de experiência. Todos os outros sujeitos possuem mais de 5 (cinco) anos de experiência, sendo somente 1(um) deles com experiência entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos. Os demais participantes, 4 (quatro) sujeitos restantes, apresentam mais de vinte anos de experiência, sendo que 1 (um) deles possui mais de trinta anos de experiência em instituições de ensino.

Quadro 15 - Tempo de atuação no Centro Paula Souza (CPS)

Sujeitos (6)	Tempos de atuação no Centro Paula Souza (CPS)	Tempos de Atuação na Unidade escolar pesquisada
1	menos de 05 anos	menos de 05 anos
2	30 anos ou mais	30 anos ou mais
3	entre 10 e 15 anos	menos de 05 anos
4	entre 05 e 10 anos	entre 05 e 10 anos
5	entre 05 e 10 anos	entre 05 e 10 anos
6	entre 20 e 25 anos	entre 20 e 25 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O Quadro 15 foi elaborado no intuito de aferir o tempo de experiência dos sujeitos independentemente dos cargos e unidades que trabalharam anteriormente. É importante salientar que o Centro Paula Souza é uma autarquia do governo do estado de São Paulo e apresenta diversas unidades distribuídas em diferentes cidades do estado. De acordo com os dados representados pelo quadro, observa-se que somente o sujeito 3 (três) apresenta experiência em outra unidade do Centro Paula Souza além da unidade pesquisada. Os demais sujeitos 1, 2, 4, 5 e 6, o que representa 83% dos gestores, apresentam o mesmo tempo de atuação no Centro Paula Souza e na Unidade pesquisada. Este dado permite inferir que o tempo de atuação deles representa sua atuação desde sempre na unidade pesquisada, o que indica que iniciaram sua carreira profissional dentro do Centro Paula Souza, especificamente na unidade de ensino pesquisada e permanecem nela até o presente momento da pesquisa. Assim, entende-se que eles conhecem bem os pontos fortes assim como os pontos fracos da instituição em questão.

Quadro 16 – Cargo atual e tempo de atuação no cargo

Sujeitos (6)	Cargo 01	Tempo que ocupa este cargo	Cargo 02	Tempo que ocupa este cargo
1	Docente	04 anos	Coordenação de curso	06 meses
2	Docente	36 anos	Coordenação de curso	03 anos
3	Coordenação pedagógica	06 meses	-	-
4	Docente	06 anos	Coordenação de curso	02 anos
5	Docente	05 anos	Coordenação de curso	02 anos
6	Diretora	08 anos	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O Quadro 16 demonstra o cargo ou cargos ocupados pelos sujeitos e o tempo que ocupam os respectivos cargos. Verifica-se que os sujeitos 1, 2, 4 e 5 acumulam cargos, ou seja, ao mesmo tempo em que exercem à docência também ocupam cargos de coordenadores de curso. Já os sujeitos 3 e 6 ocupam um único cargo.

Percebe-se, pela cultura organizacional do Centro Paula Souza, que aqueles que desejam galgar posições maiores na equipe gestora como o de coordenador de curso ou coordenador pedagógico, por exemplo, precisam exercer, primeiramente, a docência.

5.2.2 Identificação da Cultura Organizacional e do Comportamento Informacional

Solicitou-se aos 06 (seis) sujeitos da pesquisa que assinalassem, por meio de um questionário estruturado, o seu entendimento de como a cultura organizacional e o comportamento informacional podem ser identificados na instituição.

Para tanto, foram elaboradas 18 afirmações distribuídas em 09 (nove) conceitos que englobam valores, crenças, rituais e cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. As afirmações tiveram como base os modelos de Cavalcante (2010) e Dias (2008).

Quadro 17 - Afirmações sobre Cultura Organizacional e Comportamento Informacional

Conceitos relacionados	Afirmações elaboradas com base nos conceitos apresentados
Valores São concepções importantes tidas como validas pelos membros de uma organização.	A Instituição valoriza as pessoas e os departamentos cujo trabalho está diretamente relacionado com o uso da informação. A Instituição não valoriza as pessoas e os departamentos cujo trabalho está diretamente relacionado com o uso da informação.
Crenças Representa o concordar consciente sem haver necessidade de materialização	A Instituição centra-se em crenças favoráveis ao trabalho das pessoas em relação à informação como, por exemplo, na crença de "quanto mais informação melhor". A Instituição apóia-se em crenças ou visão de mundo que interferem de forma desfavorável no trabalho das pessoas que lidam com a informação como, por exemplo, a forte presença da ideia de que "as pessoas que têm informação têm poder".
Rituais e Cerimônias São atividades repetitivas, uniformes que ocorrem em uma organização.	Existem rituais e cerimônias, tais como promoções, comemorações, reconhecimento como, por exemplo, um quadro para apresentar o "funcionário modelo", que interferem de forma positiva no trabalho com o uso da informação. Os rituais e cerimônias não existem ou, se existem, não interferem no trabalho das pessoas que lidam diretamente com o trabalho com a informação
Estórias São relatos que revivem o passado organizacional afim de que a equipe conheça a instituição.	Histórias de problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram são divulgadas na unidade escolar pesquisada como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais. Não é comum a unidade de ensino recorrer a histórias de problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram, como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais.
Mitos Os mitos conferem personalidade a uma instituição, eles podem emocionar a equipe levando-os a ação.	Existem mitos na Instituição, ou seja, histórias são contadas sobre pessoas ou situações que não ocorreram ou que ocorreram de forma diferente no intuito de controlar o comportamento das pessoas. Não existem mitos ou eles são pouco divulgados.
Tabus São proibições, cumprem atos disciplinares.	Existem tabus dentro da Instituição, ou seja, proibições sobre comportamentos ou sobre o que não dever ser falado na unidade escolar porque se o assunto for abordado pode interferir na execução das tarefas e no processo decisório. Não existem tabus ou qualquer tipo de impedimento sobre comportamentos ou sobre o que deve ou não ser dito na unidade escolar.
Heróis São vistos como exemplos de ação em uma situação adversa passada que obtiveram sucesso.	O ambiente institucional é marcado pela figura de heróis (normalmente líderes, professores, coordenadores, diretores) que são usados como modelo para as pessoas resolverem os problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação. Não existem heróis ou figuras que fazem ou fizeram parte da unidade escolar, usados como modelos para as demais pessoas resolverem problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação.
Normas São decretos codificados ou não que devem ser considerados como importantes e cumpridos.	A Instituição possui normas, implícitas ou explícitas, para executar as tarefas, para compartilhar e usar informação. A Instituição não possui normas para executar as tarefas nem para compartilhar ou usar a informação.

Comunicação Representa a interação entre as pessoas e o compartilhamento da informação.	Os processos de comunicação fluem sem impedimentos, facilitando a interação entre as pessoas e o compartilhamento de informação no âmbito organizacional. Existem barreiras e impedimentos para os processos de comunicação dentro da organização.

Fonte: Cavalcante (2010, p.163-165) e Dias (2008, p. 207-212)

Os conceitos serviram como base para a elaboração das afirmações, as quais foram formuladas sob duas percepções: positiva, quando há valorização de algum aspecto e negativa, quando não há valorização. Considerando os aspectos da cultura organizacional e do comportamento informacional destacados por autores da área, entende-se que os conceitos utilizados no quadro fazem parte de definições muito utilizadas em trabalhos que envolvem a questão da cultura organizacional e do comportamento informacional. Deste modo, as definições serviram como base para entender como a equipe gestora da referida unidade os compreende. A partir dos conceitos apresentados, foram apresentadas as afirmações por meio de um questionário. A partir dos resultados obtidos, foi possível organizá-los e elaborar a tabela a seguir:

Tabela 1 – Percepção dos sujeitos sobre Cultura Organizacional e Comportamento Informacional

Conceitos relacionados com a Cultura organizacional e com o comportamento informacional	Número de sujeitos que demonstraram o entendimento dos conceitos sob uma ótica positiva	Representação em Percentual (%)	Número de sujeitos que demonstraram o entendimento dos conceitos sob uma ótica negativa	Representaçãoem percentual (%)
Valores	06 sujeitos	100%	00 sujeito	0%
Crenças	06 sujeitos	100%	00 sujeito	0%
Rituais e Cerimônias	01 sujeito	16,67%	05 sujeitos	83,33%
Estórias	05 sujeitos	83,33%	01 sujeito	16,67%
Mitos	01 sujeito	16,67%	05 sujeitos	83,33%
Tabus	00 sujeito	0%	06 sujeitos	100%
Heróis	02 sujeitos	33,33%	04 sujeitos	66,66%
Normas	06 sujeitos	100%	00 sujeitos	0%
Comunicação	06 sujeitos	100%	00 sujeitos	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para melhor compreender os resultados da tabela, abordam-se os aspectos destacados pelos sujeitos e sua compreensão positiva ou negativa no que tange aos conceitos de valores, crenças, rituais e cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação.

Valores

Em relação aos valores relacionados à cultura organizacional e ao comportamento informacional, 06 dos sujeitos da pesquisa (100% do total) consideram que há valorização das pessoas e departamentos em que o trabalho está relacionado com o uso da informação. Isso demonstra que as pessoas e o uso da informação são fundamentais para a equipe.

Crenças

Na mesma perspectiva, 100% dos sujeitos da pesquisa não possuem dúvidas de que a unidade de ensino está apoiada em crenças positivas ao trabalho das pessoas em relação à informação. Em outros termos, percebe-se não haver questões que desabone ou incentive o contrário, o que é benéfico para a organização, pois indica que seus membros gestores aceitam ideias que sejam favoráveis a questões relacionadas a pessoas e à informação.

Rituais e Cerimônias

Constatou-se que apenas 16,67% dos sujeitos de pesquisa entendem que há rituais e cerimônias na organização a fim de evidenciar as pessoas em que em seu trabalho fazem uso positivo da informação. Desse modo percebe-se que os gestores diretamente não incentivam a competição entre toda equipe, isto é, evidenciar a importância de um colaborador da equipe em detrimento do outro.

Estórias

Assim, constatou-se também que a maioria dos sujeitos (83,33%) reconheceu que são contadas estórias de problemas resolvidos na instituição, ou seja, sobre pessoas que resolveram tais problemas e, portanto, são usados como modelo, parâmetro ou exemplos para solucionar problemas atuais. Isso demonstra que a organização tem história e que muitos problemas de hoje são parecidos com problemas de outrora. Nota-se que o fator experiências passadas auxilia na resolução dos problemas atuais da escola.

Mitos

No que concerne a mitos, 83,33% dos participantes acreditam não haver mitos na organização. Em outras palavras, não há mitos que têm a capacidade de influenciar a equipe de modo que seus comportamentos possam ser controlados. Isso demonstra que nenhum fundador conferiu caráter específico em relação a algum tipo de mito que tenha atuação na unidade de ensino. Mas, também pode ser interpretado como um elemento cultural que está submerso à vida organizacional, sendo difícil ser percebido, identificado e interpretado, mesmo pelos membros participantes da cultura.

Tabus

Por conseguinte, 100% dos sujeitos de pesquisa dizem não haver tabus quanto a comportamentos ou sobre o que pode ou não ser dito na organização. Notou-se que os mesmos referiram-se a cabrestos ou imposições mais severas. Foi possível perceber que eles ressaltaram que gozam de certa liberdade na organização, ou seja, que podem se expressar desde que não firam a integridade de outros e da própria instituição.

Heróis

Quanto aos heróis, apenas 33,33% ressaltaram suas existências na organização. Esse fato demonstra de modo indireto que a maioria da equipe que já passou pela instituição foi importante e que houve poucos que se destacaram pelos seus feitos como grandes heróis. Esse fato por ser interpretado como valorização da ação e colaboração coletiva.

Normas

De um modo geral, houve unanimidade ao dizer que a instituição pauta-se em normas implícitas e explicitas para executar os trabalhos e para compartilhar e usar a informação. Tais normas podem ser encontradas no documento Sistema Etec de Procedimentos Acadêmicos que foi criado em 2008 afim de padronizar os serviços acadêmicos. Este documento traz normas que explica à equipe da unidade escolar como proceder em relação ao Vestibulinho, elaboração de certificações e sobre os procedimentos que devem ser realizados nas avaliações, assim como sobre a adaptação de alunos com necessidades especiais, dentre outras regras.

Outro documento que pode ser referenciado para abordar as questões relacionadas às normas da Instituição é a deliberação nº 003 de 2013 que estabelece e define as normas e os procedimentos que devem ser seguidos dentro

da unidade escolar. Este documento será melhor explicado no item 5.4 que abordará a análise documental. Posto isto, pode-se dizer que há no Centro Paula Souza um setor específico para cuidar de normas e procedimentos que devem ser seguidos pelas unidades de ensino, conforme apresentado:

> O Núcleo de Documentação – ND é responsável pela coleta, controle e a disseminação dos atos normativos, enunciativos e de correspondência do CPS, publicados no Diário Oficial do Estado de São Paulo, bem como da legislação federal e estadual que tenha relação com os objetivos e atividades exercidas pela Instituição. Atualmente o ND realiza: (I) gerenciamento e manutenção do Arquivo Jurídico; (II) envio de clipping dos atos normativos publicados no Diário Oficial às áreas administrativas e educacionais do CPS; (III) prestação de serviço de referência com atendimento de pesquisa bibliográfica e documental ao público interessado (CPS, 2020)

Desse modo, entende-se que há regras, diretrizes e regulamentos para trabalhar com a informação, o que denota a preocupação com o trato que se tem com a informação no ambiente organizacional.

Comunicação

Na mesma perspectiva, os 06 (seis) sujeitos de pesquisa relataram que os processos de comunicação fluem sem impedimentos o que facilita a interação entre as pessoas e o compartilhamento de informação, isto demonstra que não há barreiras que impeçam as pessoas de se comunicarem.

5.2.3 Identificação da Cultura Informacional

Foi aplicado um questionário fechado com base no modelo teórico de Pichs (2013, p. 28) com o objetivo de identificar a percepção dos sujeitos no tocante à cultura informacional. Foram elaboradas 17 afirmativas que consideraram aspectos relacionados a trocas de informação, uso da informação, fluxos informacionais e conhecimento. Procurou-se identificar o grau de concordância dos participantes em relação aos aspectos da cultura informacional. Tal instrumento foi submetido à equipe gestora da instituição de ensino. Para melhor entendimento, foi construído o Quadro 18 - Percepção dos sujeitos em percentual sobre aspectos da cultura informacional, em que se entende por (S) o número de sujeitos que assinalaram a

afirmativa e (%) o percentual dos sujeitos que apontaram a afirmativa para demonstrar seu grau de concordância sobre as questões elaboradas.

Quadro 18 – Percepção dos sujeitos em percentual sobre aspectos da cultura informacional

CULTURA INFORMACIONAL											
1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Nem concordo e nem discordo 4. Concordo 5. Concordo totalmente											
Aspectos para identificar Cultura Informacional		**1**		**2**		**3**		**4**		**5**	
		S	%	s	%	s	%	S	%	S	%
1	Na unidade escolar há capacidades e trocas de informação.	-	-	-	-	-	-	1	16,67	5	83,33
2	Ocorre a disposição, identificação e uso proativo da informação adequada.	-	-	-	-	-	-	2	33,33	4	66,66
3	Manutenção da transparência e integridade da informação no âmbito individual e coletivo.	-	-	-	-	-	-	1	16,67	5	83,33
4	Capacidade para identificar a natureza e a complexidade da informação usada.	-	-	-	-	-	-	3	50	3	50
5	Uso intensivo e eficaz dos resultados obtidos a partir dos seguintes aspectos: aquisição, uso e compartilhamento da informação.	-	-	-	-	-	-	2	33,33	4	66,66
6	Reconhecimento das barreiras e	-	-	-	-	-	-	2	33,33	4	66,66

	problemas de uso, gestão e compartilhamento da informação.										
7	Exploração total das tecnologias de informação e comunicação nas práticas informacionais.	-	-	-	-	-	-	5	83,33	1	16,67
8	Reconhecimento de valores informacionais disponíveis no ambiente de modo favorável ao desenvolvimento de comportamentos com foco no uso da informação: companheirismo, na disseminação e respeito em relação à informação alheia.	-	-	-	-	-	-	4	66,66	2	33,33
9	Capacidade para reconhecer e diminuir conflitos de caráter subjetivo em relação ao uso da informação.	-	-	-	-	-	-	3	50	3	50
10	Identificação e uso de sistemas e procedimentos da gestão da informação com o propósito de manter a informação de modo adequado.	-	-	-	-	-	-	1	16,67	5	83,33
11	Capacidade para realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação	-	-	-	-	-	-	3	50	3	50

	existentes.										
12	Uso intensivo e extensivo dos recursos de informação.	-	-	-	-	1	16,67	2	33,33	3	50
13	Existência e reconhecimento de ambientes para trocas de informações e conhecimento no ambiente organizacional.	-	-	-	-	-	-	3	50	3	50
14	Uso da informação de modo coerente no processo de tomada de decisões.	-	-	-	-	-	-	-	-	6	100
15	Perspectivas de visualização da informação e de seu uso como um recurso intangível de grande valor para organização.	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100
16	Práticas de incentivo ao uso eficaz da informação.	-	-	-	-	-	-	2	40	3	60
17	Delimitação e conhecimento dos diferentes papéis e responsabilidades organizacionais em relação ao tratamento da informação.	-	-	-	-	-	-	2	40	3	60

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Conforme demonstrado no quadro 18, pode-se verificar que 83,33% dos participantes apontaram que há capacidades e trocas de informação, isto demonstra a existência de comportamento informacional na organização, uma vez que o indivíduo, de certa forma, deve ser apto para trocar informação e para tanto necessita de *know-how* informacional, o que vem ao encontro daquilo que Davenport

e Prusak (1998, p.110) consideram como o modo pelo qual o indivíduo lida com a informação, o que inclui as ações de busca, interação e troca de informação.

Vale destacar que no mesmo quadro, 66,66% dos sujeitos destacaram concordar totalmente que ocorre a disposição, identificação e uso proativo da informação, 33,33% dos sujeitos apenas concordaram. Desta forma, compreende-se que o acesso e o uso da informação dependem dela estar à disposição dos usuários em lugares adequados no momento necessário. A partir desse acesso, conforme destacado por Santarém e Vitoriano (2016, p.164), é possível que os sujeitos se apropriem da informação e, consequentemente, gerem conhecimento para ser compartilhado no ambiente organizacional. Este fato ocorre na unidade pesquisada e, portanto, a identificação, o uso da informação em ambiente de trabalho são fatores considerados pela cultura informacional.

Outro ponto que pode ser observado pelas informações apresentadas pelo quadro é que 83,33% dos sujeitos concordaram totalmente e 16,67% concordaram que a instituição mantém a transparência e integridade da informação no âmbito individual e coletivo, o que demonstra grande responsabilidade no tocante às ações que envolvem a informação, algo tão importante e já destacado por Chiavenato (2010, p.502) ao abordar a responsabilidade dos membros de uma organização no que se refere à disseminação da informação o que demonstra que há um bom funcionamento dos sistemas de informação que fazem parte da vida dos funcionários que precisam acessar e receber informações e que, portanto, devem estar ajustados às necessidades e conveniências dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014, p.440).

Nota-se, então, que as relações em tal ambiente de trabalho são permeadas pela confiança em relação à integridade da informação, o que representa um fator crucial para o compartilhamento da informação.

Sendo assim, o quadro traz os seguintes apontamentos: 3 (três) dos sujeitos concordaram plenamente que na organização pesquisada os indivíduos conseguem identificar a natureza e complexidade da informação utilizada. Os outros 3 (três) sujeitos apenas concordaram com a mesma afirmativa. Com base no que foi apontado, percebe-se que os usuários da informação são capazes de reconhecer e avaliar a informação necessária, ou seja, possuem capacidades de atuar de modo mais eficaz, pois, a maior quantidade de informações relevantes contribui para

diminuir as incertezas e possibilitar maior eficácia nas tomadas de decisões (CHIAVENATO, 2014, p.435).

Desse modo, constatou-se que 66,66% dos sujeitos concordaram totalmente e 33,33% somente concordaram que os resultados eficazes obtido pela organização são em decorrência da aquisição, uso e compartilhamento da informação. Percebe-se que existe a necessidade de buscar, adquirir, compartilhar e usar a informação para obter resultados organizacionais e que tais ações são características que representam a cultura informacional da instituição. Todas essas ações partem do pressuposto abordado por Chiavenato (2014, p.234) de que uma organização deve ser construída por meio de uma base sólida de informação e comunicação.

Destaca-se que 66,66% dos sujeitos concordaram totalmente e 33,33% dos sujeitos da pesquisa concordaram que na unidade escolar pesquisada ocorre o reconhecimento das barreiras e problemas de uso, gestão e compartilhamento da informação. Observa-se, assim, que os indivíduos estão preparados, instruídos e educados para lidar com problemas relacionados à informação, o que está totalmente de acordo com as necessidades atuais que exigem novas posturas das pessoas, pois o ambiente organizacional em plena era da informação é representado por uma grande instabilidade e grande necessidade adaptativa para lidar com a competitividade (CHIAVENATO, 2014, p.336). Essa postura demonstra que a instituição está aberta a adequações e novas possibilidades para atuar de acordo com as exigências da era da informação.

No que tange aos aspectos tecnológicos, foi detectado que 83,33% dos sujeitos concordaram que há exploração total das tecnologias de informação e comunicação nas práticas informacionais, enquanto 16,67% concordaram totalmente. Assim, compreende-se que há algumas dificuldades relacionadas ao trabalho com as tecnologias de informação e comunicação. Contudo, de acordo com o que foi apontado, percebe-se que ocorre no ambiente de trabalho a exploração das tecnologias de informação e comunicação que são fatores significativos para a cultura informacional da instituição, representando um aspecto muito importante para a identificação de aspectos voltados para uma cultura que é composta por uso de elementos tecnológicos, ou seja, por ações e sistemas que são usados para facilitar as relações de trabalho e comunicação (CHIAVENATO, 2014, p.339). Em suma, essas ações permeadas por questões tecnológicas demonstram que a

infraestrutura da organização é composta por pessoas, tecnologia e elementos permeados pela informação (CAVALCANTE, 2010, p.22).

Assim, destaca-se, também, que 66,66% dos sujeitos de pesquisa concordaram e 33,33% deles concordaram totalmente com o reconhecimento de valores informacionais que favorecem o comportamento cujo foco está no uso da informação. Isto instiga nos indivíduos a socialização, o companheirismo, a troca de informações no ambiente de trabalho, etc. Deduz-se, então, que tal comportamento pode ser tido como um elemento da cultura informacional da unidade pesquisada e que está dentro dos parâmetros e discussões internacionais no que tange à atuação tecnológica, a qual é fomentada por ações e influências em todas as esferas sociais, por parte de todos os governantes do mundo todo, os quais apresentam preocupações em investir na construção de infraestruturas tecnologias para conectar suas instituições e cidadãos com o mercado mundial (SOUZA; VIDAL; ZWICKER, 2008, p. 209).

Diante do exposto, evidencia-se que 50% dos sujeitos de pesquisa apontaram concordância total e os outros 50% concordaram que na organização há capacidades por parte dos indivíduos em reconhecer e diminuir conflitos de caráter subjetivo em relação à informação. Partindo desse viés, observa-se que os indivíduos possuem comportamento informacional favorável para minimizar os conflitos relacionados com a informação, os quais podem ser muito prejudiciais caso haja má interpretação ou falta de entendimento das informações disseminadas e compartilhadas, visto que o processo de apropriação da informação depende da interação entre os sujeitos e os significados das palavras não é fixo, ele é negociado na interação (BORGES, 2018, p.75).

Apurou-se que 83,33% dos sujeitos de pesquisa concordaram totalmente e apenas 16,67% concordaram que na unidade escolar ocorre o uso de sistemas e procedimentos na gestão da informação com o propósito de manter a informação de modo adequado. Percebe-se que há organização da informação no que tange ao armazenamento, controle e recuperação da informação sempre que necessário. Sendo assim, deduz-se que a gestão da informação na unidade escolar atua de modo direto com os fluxos formais da organização, fato que mostra que a instituição valoriza o processo de gestão da informação pela aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que apoiam esse conjunto de atividades (VALENTIM, 2006, p.18).

Assim, foi possível detectar que 50% dos sujeitos de pesquisa concordaram totalmente e 50% somente concordaram que há na unidade escolar capacidades para realizar a gestão dos fluxos informacionais por meio de suportes e canais de comunicação existentes, o que é muito positivo poism conforme destacado por Castells (2002, p.500-501) os suportes materiais de simultaneidade que não dependem de contiguidade física, representam as práticas sociais predominantes na era da informação. Partindo desse viés, nota-se um grande empenho para manejar a informação e assim manter o fluxo da informação para realização das atividades o que é significativo nos estudos de cultura informacional.

Apurou-se ainda que 50% dos sujeitos concordam totalmente com a ocorrência de uso intensivo e extensivo dos recursos de informação na unidade escolar, já 33,33% apenas concordam e 16,67% dos sujeitos apontaram nem concordar e nem discordar sobre o assunto. Nota-se, portanto, que a informação é utilizada de modo acentuado, ponto fortemente destacado por Davenport e Prusak (1998, p.109) ao afirmarem que o modo como as pessoas usam a informação no intuito de construir uma cultura informacional representa o ponto crucial da ecologia da informação.

Desse modo, foi constatado que 50% dos sujeitos concordam totalmente e 50% concordam que há na unidade escolar a existência e o reconhecimento de um ambiente organizacional que possibilita trocas de informação e conhecimento. Entende-se, então, que o ambiente organizacional é propenso ao fluxo de informação e conhecimento, utilizando-se de uma estrutura física adequada, além das pessoas que apresentam comportamentos favoráveis para o compartilhamento de informação. Em outros termos, pode-se dizer que a instituição possui uma gestão do conhecimento implícita nas suas práticas informacionais, ou seja, está propensa a criação, identificação, integração, compartilhamento e utilização do conhecimento no ambiente organizacional, incentivando trocas de conhecimentos entre seus membros (CHIAVENATO, 2014, p.339).

Assim, foi percebido que todos os sujeitos demonstraram que a informação é utilizada de modo coerente na tomada de decisão. Infere-se, então, que a cultura informacional atua em todos os processos operacionais da organização a fim de obter comportamentos assertivos em relação à gestão da informação, resultando em boas tomadas de decisão. Pode-se dizer que existe uma grande valorização nas práticas de gestão da informação, o que pode ser compreendido pelas ações

expostas que estão baseadas no pensamento de que o ambiente de trabalho influencia as atitudes em relação à informação, assim como à disponibilidade e ao valor da informação, influenciando de modo positivo a solução dos problemas à medida que existe uma relação entre a intensidade que se buscam as informações com as necessidades de obtê-las (CHOO 2003, p. 98).

De maneira explicativa, coloca-se que as 3 (três) últimas afirmativas sobre aspectos para identificar a cultura informacional foram apontadas por 5 (cinco) sujeitos dessa pesquisa, uma vez que 1 (um) dos sujeitos deixou de apontar as três últimas afirmativas devido a alguns contratempos.

Observou-se que 60% dos sujeitos concordam totalmente e 40% concordam que a informação é um recurso intangível da organização, sendo assim, compreende-se que a equipe gestora possui concepções que atribuem valor à informação, considerando-a como um recurso necessário. Com base nesse cenário, compreende-se que existe uma grande valorização do capital intelectual, o qual é tão representado e discutido, principalmente por Chiavenato (2014, p.339) ao abordar os aspectos do capital intelectual (tecnologia, informação, habilidades e competências, inovação e *stakeholders*) e enfatizar sua grande atuação na produção de relacionamentos e conhecimentos gerados pela organização.

Ainda foi possível averiguar que 60% dos sujeitos concordam totalmente e 40% concordam que existem, na organização, práticas de incentivos ao seu uso eficaz da informação. Por ser uma instituição de ensino, deduz-se que tais incentivos partem da estrutura formal da organização, as quais incluem normas e regras para que os objetivos comuns sejam alcançados, fato que possui uma relação direta com o pensamento exposto por Chiavenato (2014, p.434) ao destacar que um sistema de informação deve possibilitar uma visibilidade adequada para que os membros de uma organização atuem, ou seja, deve-se enfatizar a comunicação entre os gerentes e os demais membros de uma instituição. Nesse sentido, verifica-se que a informação é um elemento cultural que atua de acordo com as regras para o bem comum da instituição.

Na mesma perspectiva, 60% dos sujeitos concordam totalmente enquanto 40% concordam que existe a delimitação e conhecimento dos diferentes papéis e responsabilidades organizacionais em relação ao tratamento da informação. Nesse sentido, nota-se que as informações são diferentes, uma vez que em cada setor existe um tipo de informação específica que atende as necessidades hierárquicas,

ou seja, existem informações próprias para diretoria geral e outras informações que se destinam aos outros colaboradores de forma geral. Vale salientar que esses aspectos estão relacionados a grande complexidade dos processos informacionais e das novas necessidades que geram novos papéis e responsabilidades no tocante aos diferentes processos de produção, transmissão, uso e disponibilização das informações, o que envolve, segundo Loureiro e Albagli (2008, p.13), novas configurações, mediações tecnológicas, organizacionais, econômicas, culturais e sociais, além de destacar os novos atores, que podem ser considerados, aqui, os membros que fazem parte dos diferentes setores da instituição, sejam alunos, funcionários da parte administrativa, coordenadores ou professores.

5.3 Análise das entrevistas

Além dos questionários, aplicou-se uma entrevista composta por 21 questões que foram divididas em 3 categorias de análise: Gestão da informação e do conhecimento, Ambiente Informacional e Comportamento informacional.

Apresentam-se, a seguir, os dados obtidos pela entrevista realizada por meio da ferramenta *Microsoft Teams*, a qual ocorreu no mês de julho de 2020. Cabe ressaltar que dos 7 (sete) sujeitos selecionados para a participação da entrevista, somente 6 (seis) conseguiram participar e, assim, oferecer os dados para análise desta pesquisa.

5.3.1 Perguntas referentes à Categoria Gestão da informação e do conhecimento

A presente categoria está composta por sete (7) questões analisadas a partir da construção dos quadros que seguem:

Quadro 19 - Pergunta 1 pertencente à categoria Gestão da informação e do conhecimento

1. As informações são disponibilizadas de forma clara, rápida e objetiva aos funcionários e demais colaboradores?					
Entrevistado 1	***Entrevistado 2***	***Entrevistado 3***	***Entrevistado 4***	***Entrevistado 5***	***Entrevistado 6***
Sim, whatsapp, e-mail	Sim. Direção, diretoria de serviço, coordenação pedagógica. "Os funcionários são chamados para tomar ciência"	Sim. Whatsapp, e-mail	Sim. Reuniões, Documentos enviados por e-mail e grupos de whatsapp.	Na escola que a gente trabalha, todas as informações são recebidas ou criadas e elaboradas na escola, elas são passadas a todas as pessoas, professores e outros departamentos da escola, para que todos tenhamacesso a elas e possam trabalhar de acordo.	Sim. Grupo (infere-se que seja o grupo de whatsapp), e-mail. "Os funcionários que não têm e-mail, a gente chama, explica".

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Foi possível visualizar elementos que, de fato, indicam que as informações são disponibilizadas de forma clara, rápida e objetiva, como por exemplo: *whatsapp* e e-mail. Desse modo, entende-se que a Instituição propicia aos seus colaboradores informações não somente por meio de canais de comunicação, mas também, valorizam o contato pessoal. Pode-se observar essa valorização pela fala dos sujeitos ao relatarem que: "Os funcionários são chamados para tomar ciência", "Os funcionários que não têm e-mail, a gente chama, explica". A cultura informacional da instituição preocupa-se não somente em disponibilizar as informações de forma clara, rápida e objetiva aos colaboradores, mas procura também incluí-los. Nesse sentido, compreende-se que a gestão da informação da instituição atua com os fluxos formais da organização por meio de diferentes suportes, sejam eles impresso, eletrônico ou digital, como abordado por Valentim (2006, p.18), o que condiz com o pensamento da autora sobre o processo de gestão da informação que atua como

um conjunto de atividades e técnicas que agregam valor e contribuem para a disseminação das informações.

Quadro 20 - Pergunta 2 pertencente à categoria gestão da informação e do conhecimento.

2. As informações produzidas em áreas específicas atingem pessoas e setores diferentes, ou seja, a informação produzida no setor (A) pode ser também utilizada no setor (B)					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Em alguns casos pode ser que sim ou algumas orientações são um pouquinho diferentes e aí a gente tem que analisar melhor.	Depende da complexidade. Então, é filtrado, eu acho, porque chega para o funcionário aquilo que interessa para ele. Muitas vezes, ele não tem nem necessidade de estar sabendo coisas mais complexas. Então, dentro do que compete. Muitas vezes, como eu disse, tem informações que não precisam chegar em setores.	Comumente, sim. Procura-se disseminar as informações para que todas as pessoas envolvidas fiquem a par do que está ocorrendo na unidade escolar.	Bom, como se trata de uma escola, então as informações se cruzam. Por exemplo, algumas orientações que são passadas para a gente, os vigilantes, por exemplo, precisam saber para poder trabalhar.	É claro que *essas informações* são organizadas de acordo com o perfil e a necessidade de cada departamento.	Eu creio que sim, porque os setores são interligados. Então, dificilmente uma informação, mesmo que específica, não vai atingir outros setores, principalmente levando em conta a escola.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Verificou-se que há restrições quanto às informações produzidas em áreas específicas atingirem pessoas e setores diferentes, isto ocorre em alguns casos, dependendo da complexidade da informação e do perfil das necessidades dos departamentos. Este fato demonstra que os conteúdos informacionais mostram-se diferentes, uma vez que cada nível de operações na unidade de ensino precisa de um tipo de informação. A existência de restrições de certas informações demonstra que existe uma seletividade que atua conforme a necessidade que cada setor. Em outros termos, existem informações que são próprias de cada departamento e, portanto, os fluxos informacionais estão presentes em todo cenário organizacional, o

que torna indispensável a sua compreensão e mapeamento. A partir do exposto, compreende-se que a cultura organizacional da instituição apresenta uma ação de seletividade das informações disseminadas para propiciar vantagem competitiva em relação à concorrência, Conforme destacado por Santarém e Vitoriano (2016, p. 165).

Quadro 21 - Pergunta 3 pertencente à categoria Gestão da informação e do conhecimento

3. As informações são registradas e armazenadas adequadamente de modo que possam ser utilizadas em operações futuras?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Sim, acredito que sim. Sempre fica, ainda mais no meio digital. Sempre e-mail, sempre no celular, no computador.	Hoje tem os backups que o pessoal faz, os relatórios. Vamos pegar o NSA, por exemplo. Lá tem a história de todos os alunos e histórico dos professores, histórico de aluno também. Está lá. É só puxar lá a ficha do aluno que o NSA fornece tudo. Elas são armazenadas adequadamente, sim.	Normalmente, sim.	Sim. Elas são, sim, até porque é solicitado no observatório escolar que essas informações sejam armazenadas em documentos, para que comprove que foram feitas essas ações.	Sim. A escola tem a preocupação de manter um arquivo de informações, seja de modo físico ou digital, onde todas as ações, todas as ocorrências havidas na escola sejam registradas. É tudo feito dentro das possibilidades e da melhor maneira.	Sim.A gente sempre responde a demandas do Centro Paula Souza. A gente só precisa disponibilizar e depois guarda isso em arquivo, nos computadores, para a gente acessar rapidamente, se precisar.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Constatou-se que as informações são registradas e armazenadas em diferentes suportes, e ocorre uso de novas tecnologias para este fim, de modo que possam ser recuperadas quando necessárias em operações futuras. Isto demonstra que ocorre a gestão da informação e que tais informações podem ser utilizadas sempre que necessário ou solicitadas. O fato de existir o registro, o armazenamento e a recuperação da informação denota aspectos importantes para a cultura informacional da referida escola. De um modo geral, percebeu-se que há uma grande preocupação em registrar, armazenar e recuperar as informações, pois estas servem de prova documental junto à sede do Centro Paula Souza. Esse posicionamento da Instituição vem ao encontro de Saeger et al. (2016, p.52) “[...] ao

discorrer sobre a necessidade de gerenciar a informação que compõe o ambiente organizacional, de modo que ela esteja disponível para os usuários no tempo e no formato mais adequado", o que facilita o seu acesso por diferentes setores e sujeitos da instituição sempre que necessário.

Quadro 22- Pergunta 4 pertencente à categoria gestão da informação e do conhecimento

4. A forma como a instituição organiza as informações facilita o processo de trabalho de um modo geral e a tomada de decisão?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Olha, eu acredito que sim, porque é muito difícil organizar todas as informações, mas, de uma forma geral, a gente consegue bem, sim.	Você precisa promover um aluno, um aluno que está precisando, às vezes, de alguma documentação, isso está prontamente no jeito ali. Você vai puxar a ficha dele, você tem todo esse armazenamento , você tem o histórico dele completo, livro de anotação do vigia. Aí você vai precisar tomar uma decisão, você tem na mão a documentação.	Realmente, de uma forma é bem complicada essa parte da organização das informações, onde que fica cada uma, porque cada etapa de secretarias, cada fase dentro da ETEC tem a sua forma de armazenamento das informações, mas elas são fáceis de serem acessadas e é bem organizado.	Sim. Facilita muito, porque, como eu falei na questão um, essas informações são dadas de forma bem clara. Exposta na sala dos professores, por exemplo. Então, essas informações são bem organizadas, podemos dizer.	Com certeza. A direção apoia a coordenação, a coordenação apoia os professores e as tomadas de decisão são tomadas de uma maneira eficiente, vide os conselhos de classe, onde eu entendo que existe uma organização muito grande e uma disponibilização de informações para que todos possam entender e opinar e participar da melhor maneira possível.	A gente, na escola, depende muito da instituição maior, que é o Centro Paula Souza. Então, a gente tem, sim, as informações organizadase facilita sim para a gente tomar alguma decisão.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Foi possível entender que a forma como a instituição organiza as informações facilita o processo de trabalho e a tomada de decisão, visto que segundo os relatos, a unidade escolar possui pessoas capazes e ferramentas necessárias que permitem

o registro, o armazenamento, a recuperação e o acesso às informações necessárias para a tomada de decisão. De um modo geral, isto não afasta a dificuldade por parte dos colaboradores em organizar a informação. Na verdade, isto demonstra que a cultura informacional ainda está em processo de desenvolvimento, como é frequente acontecer em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), visto que cada nível possui necessidades específicas que atuam diretamente como um insumo para desenvolver atividades, tarefas e tomadas de decisão (VALENTIM, 2010, p.20). Verifica-se, então, que é preciso acentuar ações de treinamento para que os colaboradores possam adquirir capacidades para trabalhar com a gestão da informação.

Quadro 23 - Pergunta 5 pertencente à categoria Gestão da informação e do conhecimento

5. A gestão da informação e do conhecimento é essencial para minimizar atrasos no atendimento, tanto do público interno quanto do externo?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Acho que sim, Jana. É importante.	Tranquilo. É essencial, sim, porque às vezes muitas coisas exigem rapidez.	Às vezes, a gente tem uma certa dificuldade. Demora um pouco. A gente tem que agendar ou pedir com antecedência as informações para que a gente possa ter acesso. Então é mesmo para o público interno. Tem um prazo para que a pessoa possa ter acesso a essas informações.	Sim, sem dúvida, porque assim a gente consegue trabalhar bem o que ocorre. É interessante que tenha essa gestão da informação, que todos saibam, que seja compartilhada entre todos, para que a gente consiga atender tanto quem está dentro quanto o pessoal de fora.	Com certeza. A gestão da informação faz toda a diferença no processo de tomada de decisão. A partir do momento em que nós tenhamos informações seguras e corretas, fica mais fácil qualquer processo de tomada de decisão.	Eu acho que isso é um desafioenorme. A informação é muito importante para a gente não ter problemas no atendimento, tanto interno quanto externo.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Embora seja algo ainda desafiador, compreende-se que existem a gestão da informação no intuito de minimizar os gargalos de atendimento. Contudo, cabe ressaltar que nem sempre a informação está disponível no momento certo. Às vezes é necessário esperar para se obter determinada informação. Isto demonstra que a cultura informacional da instituição cumpre regras e normas relacionadas a questões burocráticas que são pertinentes para garantir os cuidados com o registro e acesso da informação.

A fim de evidenciar se a gestão do conhecimento contribui para minimizar os atrasos no atendimento, notou-se que não houve menção à gestão do conhecimento. Com base nas respostas obtidas, deduziu-se que os membros da equipe confundiram gestão da informação com gestão do conhecimento, não sabendo a distinção entre os conceitos. Apesar dessa confusão terminológica, foi possível compreender que a instituição procura entender as necessidades ao seu redor, conforme destacado por Davenport e Prusak (1998, p. 247) ao expressarem a necessidade de todas as empresas serem informadas sobre o que acontece ao seu redor, principalmente no que se refere à concorrência e seus consumidores. Na mesma linha de raciocínio, Kotler e Keller (2011, p.76) também discorrem sobre a importância que as empresas bem-sucedidas dão às necessidades não atendidas para saberem lucrar com elas.

Quadro 24 - Pergunta 6 pertencente à categoria gestão da informação e do conhecimento

6. A instituição preza pelo cumprimento dos prazos no tocante à relatórios e os demais documentos que são exigidos?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Certeza.Apesar de que esses prazos, muitas vezes, não são cumpridos por todos os professores, mas a instituição faz de tudo que pode para a gente conseguir o cumprimento desses prazos.	O que mais desgasta a gente na escola é (inint) [00:06:44] de prazo. Tudo a gente trabalha em cima de prazo. Então é um ponto muito forte da escola, essa exigência de cumprimento de prazo. Se por um acaso atrasar alguma	Com certeza. Sempre procuramos cumprir os prazos determinados pela secretaria, com certeza.	Sim, sem dúvida alguma. Nós somos bem cobrados para que façamos as coisas dentro do prazo.	Aliás, nós temos conseguido cumprir os prazos determinados vide a nossa participação de resultados nos últimos anos, onde sempre na escola nós conseguimos atingir todos os itens exigidos em relação à	É sim. A gente trabalha sempre com prazo e nós cumprimos todos com muito rigor. Eu sou uma pessoa que preza muito por isso, então a gente sempre faz relatórios, documentação, tudo dentro do prazo.

	coisa, aí já vem a cobrança.			documentação e parte administrativa.	

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Constatou-se que a instituição preza pelo cumprimento dos prazos, no tocante a relatórios e demais documentos. Notou-se, também, que alguns professores demonstram uma percepção errônea em relação ao trabalho com a informação, conforme relatado. Ou seja, alguns apresentam dificuldade e até certa resistência em cumprir os prazos determinados pelo Centro Paula Souza, isto demonstra um fator pertinente de estudo na cultua informacional da instituição, uma vez que há indicação de comportamento, às vezes, inadequado relacionado ao manejo da informação. Sendo assim, pode ocorrer pressão, desgaste emocional para cumprir os prazos estabelecidos. Deduz-se, portanto, que a equipe é muito cobrada no tocante ao cumprimento dos prazos visto que o sucesso da instituição depende dos esforços de todas as partes, conforme destacado por Almeida (2003) ao relatar que o sucesso de uma organização tem relação direta com as ações de todos os membros de uma instituição "[...] cujo apoio e compromisso para com as mudanças envolvidas nesse processo não se limitam ao âmbito estritamente pedagógico da sala de aula, mas se estendem aos diferentes aspectos envolvidos [...]". No caso apresentado, verifica-se que existe a bonificação por resultados para motivar o cumprimento dos prazos na unidade escolar, pois o não cumprimento dos prazos interfere nos resultados da instituição, inclusive na bonificação por resultados. Assim, pode-se dizer que a cultura informacional da instituição realiza ações para manter o fluxo informacional por intermédio inclusive de incentivo financeiro.

Quadro 25 - Pergunta 7 pertencente à categoria gestão da informação e do conhecimento

7. A forma como a instituição realiza a gestão da informação transmite confiança para compartilhar informação entre as pessoas?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Sim. Na minha opinião, sim. Eu acho que quando você transmite uma informação, você tem que ter um respaldo e eu percebo que as informações dadas pela instituição sempre são confiáveis, de modo que ajuda que a gente repasse também para os nossos professores e para os alunos.	O professor vai pegar suas aulas de acordo com a sua pontuação. Então isso aí a partir do momento em que é bem instituído gera confiança, e sempre não é uma pessoa sozinha que faz. Então, creio que na escola nossa transmite com confiança, sim. O pessoal confia na equipe que gera essa informação aí.	Sim. A relação de forma confiável. confiabilidade.	Sim, com certeza, porque essas informações são, como eu falei, bem claras, objetivas e, sim, a gente consegue compartilhar entre as pessoas, entre outras pessoas até, que não são da comunidade escolar.	Em função de tudo que é feito, como eu já falei anteriormente, nós temos total confiança nas informações recebidas.	Eu creio que sim, porque se a informação é passada de forma clara, eu acho que a clareza, a transparência dá confiança para quem recebe. Então, eu acredito que sim.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Entende-se que a forma como a instituição realiza a gestão da informação fomenta um comportamento de confiança para compartilhá-la tanto com o público interno como com o externo à organização. Os colaboradores se sentem tranquilos quanto à qualidade da informação que é produzida e repassada. Pode-se relacionar esse posicionamento ao pensamento exposto por Choo (2003, p.142) de que “Uma rede de significados e interpretações comuns gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza para coordenar e relacionar suas ações”. Nesse sentido, verifica-se uma cultura informacional que favorece segurança à equipe no tocante ao compartilhamento de informações, uma vez que em suas concepções elas são verdadeiras. Compreende-se, então, que quando há consenso sobre assuntos relacionados à informação, ela é compartilhada tranquilamente, o que pode ser considerado um aspecto importante da construção da cultura informacional da instituição.

5.3.2 Perguntas referentes à categoria ambiente informacional.

Quadro 26 - Pergunta 8 pertencente à categoria ambiente informacional

8.O ambiente virtual, parte integrante do ambiente informacional da instituição, é um espaço para realização de atividades rotineiras entre os colaboradores?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Se você estiver falando desse ambiente virtual como WhatsApp ou Teams, sim.	Creio que sim. A escola inteira hoje tem internet, então nós temos duas salas de informática e temos uma sala de informática na biblioteca também. Então, dá para fazer atividades de rotina, sim. Eu vejo muito bem isso aí.	Não é muito utilizado.No dia a dia, dentro da escola, não. Nós utilizamos a ferramenta do NSA no ambiente virtual, que é o que é mais utilizado, mas normalmente na escola não. Agora que nós estamos em atividade remota o ambiente é o Teams, mas na escola não é muito utilizado.	Sim. A gente já, inclusive, usou em capacitação, em ir na escola e usar o laboratório de informática e ter alguém que nos dá uma capacitação que vai utilizar um ambiente virtual. Então, o ambiente virtual é uma parte mesmo, integrante, da informação dentro da instituição.	Sim. O nosso ambiente virtual é muito utilizado. Nós já tínhamos o NSA e agora intensificou-se em função da pandemia e da adoção do Microsoft Teams.	É, sim. Eu acho que mais do que nunca. Hoje o ambiente virtual precisa fazer parte da rotina, principalmente as atividades que hoje a gente tem realizado entre os colaboradores. É tudo no ambiente realmente virtual.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Constatou-se que a equipe gestora utiliza os ambientes virtuais para realização das atividades onde mencionaram recursos disponíveis como *whatsapp*, internet, laboratórios de informática, ao utilizar tais ferramentas. Ficou claro o uso de tecnologias nas práticas realizadas pelas equipes, o que é relevante para caracterizar a cultura informacional da instituição.

Percebeu-se que os ambientes virtuais são pouco utilizados pelos professores no interior da escola e que quando utilizados é para acessar o NSA

(Novo Sistema Acadêmico) que se constitui em um sistema acadêmico que foi desenvolvido para facilitar o trabalho das Etecs do Centro Paula Souza. Assim, em decorrência da pandemia provocada pelo Covid-19, promoveu o uso de diferentes aplicativos para comunicação a distância, como, por exemplo, o *Microsoft Teams*, uma plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate papos e vídeo-conferências, armazenamento de arquivos juntamente com a integração e uso de aplicativos.

Entende-se que a utilização dos ambientes virtuais para realização das atividades faz parte da rotina da organização e, portanto, foi possível entender que a equipe reconhece a importância dos ambientes virtuais para realização das atividades. Entretanto, notou-se que antes da pandemia esses ambientes eram menos utilizados e que, a partir do momento de crise, muitos foram obrigados a usar e aprender a trabalhar virtualmente, o que pode ser compreendido pela fala de Loureiro e Albagli ao relacionar a importância dos ambientes informacionais para atender necessidades específicas e afirmar que esse contexto “[...] pode servir de base para promover o relacionamento entre informação e inovação, em um determinado setor econômico e social”. No caso em questão, o novo contexto trazido pela pandemia possibilitou o desenvolvimento de atividades online, principalmente no setor educacional, que tiveram que ser adaptadas por meio de muita inovação por parte das instituições de ensino para lidar com uma situação emergencial.

Quadro 27- Pergunta 9 pertencente à categoria ambiente informacional

9. Há uma boa integração entre os elementos que compõem o ambiente informacional da instituição (pessoas, tecnologia e informação)?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Acredito que sim. O pessoal da tecnologia ajuda, se der algum problema.	Então, existe uma boa integração. Eu não vejo um problema, não. Então, é possível todo mundo estar utilizando esse ambiente na escola hoje. Antes não. Antes era mais competitivo. Tinha uma sala só. Isso gerava disputa. Já chegou até a dar problema. Agora, hoje, nós temos vários ambientes. Inclusive, todo mundo participa.	Eu creio que sim. Eu acho que ainda é uma boa interação, mas eu acho que ainda pode ser melhorado.O ambiente ainda pode ser melhorado.	Eu posso falar a verdade? Mudou essa realidade. Eles estão vendo que é preciso ter esse acesso, porque é passado. Nós, coordenadores, passamos, a coordenação passa informações. No presencial, agora, eu acho que vai ser mais possível ver essa diferença do antes da pandemia e após a pandemia. Eu tenho certeza de que os professores vão continuar utilizando, igual estão hoje.	Sim. Existe uma boa integração, mas, claro, nós ainda temos vários pontos para que possamos melhorar. É uma coisa que continuamente e constantemente a gente tem que estar trabalhando para que essa integração seja a melhor possível.	Eu creio que sim. Como eu disse, a gente tem uma instituição maior. Não é tudo que depende só da escola, mas a gente acho que tem uma boa integração, sim, entre esses elementos.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Percebeu-se que há falhas, barreiras na integração entre os elementos que compõem o ambiente informacional da instituição, e que este precisa ser melhorado, visto que muitos não tinham o costume de acessar frequentemente às tecnologias de informação. Independentemente dos motivos, seja por comodismo ou concepções negativas, muitos passaram a utilizar as tecnologias por necessidade, em decorrência da pandemia. Desse modo, nota-se que houve um estímulo imposto para que isto acontecesse. O fato de cederem a estímulos informacionais indica a presença de uma cultura informacional na instituição que possui "[...] um ambiente informacional complexo que envolve novas configurações e mediações tecnológicas,

organizacionais, econômicas, culturais e sociais, assim como novos atores" (LOUREIRO; ALBAGLI, 2008, p.13), o que possibilitou o desenvolvimento de suas atividades de modo mais tranqüilo no contexto de pandemia visto que este cenário composto por tecnologias já fazia parte da cultura institucional, principalmente pelos suportes tecnológicos oferecidos pelos profissionais da área de tecnologia, possibilitando uma infraestrutura tecnológica adequada para que os membros possam trabalhar com um sistema de comunicação que está atrelado aos elementos que compõem o ambiente informacional do Centro Paula Souza.

Quadro 28 - Pergunta 10 pertencente à categoria ambiente informacional

10. A ausência da tecnologia de informação e comunicação paralisa os processos de trabalho?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Paralisa, não é? O NSA travou outro dia e ninguém trabalhou.	Antes não, mas hoje paralisa.Hoje nós somos totalmente dependentes disso. Você pega (inint) [00:11:51] tem que ter internet, com certeza paralisaria muito o trabalho do professor, do aluno, funcionário.	Eu creio que sim. Quando nós temos a falta da internet, da tecnologia, a gente tem a parada mesmo, um atraso no processo de trabalho. É extremamente necessário que tenhamos aí o acesso às tecnologias da informação.	Sim, sem dúvida. Não há como viver sem o uso da tecnologia da informação. Então, a gente percebe isso, por exemplo, quando estamos lá. A escola, volta e meia, tem queda de energia, consequentemente falta de internet, então a gente percebe que quando isso ocorre fica bem complicado.	Sim. Nós dependemos totalmente, por exemplo, do NSA. Então, uma falha na internet, uma falha no sistema prejudica, sim, o registro de informações e, às vezes, até o próprio trabalho.	Não.Eu entendo que ela possa dificultar no mundo de hoje, se você não tem a tecnologia, mas isso não quer dizer que você não possa passar a informação de outra forma, os processos de trabalho não podem ser paralisados por isso.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Constatou-se que cinco dos seis sujeitos de pesquisa que fazem parte da equipe gestora acreditam que a ausência da tecnologia da informação paralisa os processos de trabalho. Nesse sentido, compreende-se que as necessidades informacionais exigem uma orientação adequada para o uso das tecnologias

decorrentes das operações organizacionais, visto que a ausência de tecnologia pode atrapalhar os processos de trabalho, o que não significa deixá-los paralisados.

Notou-se um reconhecimento da forma como os processos de trabalho anteriores eram executados antes da pandemia. Considerando as novas necessidades relacionadas ao uso da tecnologia, observou-se certa dificuldade em adaptar-se à nova realidade. Percebe-se, então, que os sujeitos pesquisados estão dependentes da tecnologia, chegando a representar a paralisação dos processos de trabalho quando acontece um mau funcionamento.

A dinamicidade proporcionada pelo suporte tecnológico propicia maior vantagem competitiva. Contudo, para que essa vantagem acontece, a existência da tecnologia não é suficiente. É preciso que o sujeito tenha habilidades e atitudes diante dos processos informacionais. Araújo Santos (2011, p.26) ressalta essa necessidade do afirmar que “O desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação e comunicação e a proliferação de recursos informacionais demandam do indivíduo uma postura crítica mediante o universo informacional conflituoso e tendencioso [...]”.

A paralisação de sistemas informacionais não acontece somente por problemas tecnológicos. A falta de habilidade, conhecimento e postura ativa também representam fatores que travam ações que devem ou podem ser desenvolvidas de modo mais dinâmico se forem realizadas por meio de suportes tecnológicos.

Quadro 29 - Pergunta 11 pertencente à categoria ambiente informacional

11. Existe facilidade para utilizar as tecnologias de informação disponíveis nos ambientes informacionais da instituição?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Depende.Depende do que for ter que fazer.	Ah, sim. Como eu disse, isso já foi complicado. Muitas vezes, você usa para a aula isso aí. Do jeito que a escola está disponibilizando, todo mundo pode estar usando essas tecnologias nos ambientes próprios. Não tem problema, não.	Sim. Com certeza, temos facilidade.	Sim, é muito facilitado os ambientes que o Centro Paula Souza nos oferta quanto à tecnologia da informação.	Eu acredito que sim. Nós temos uma grande maioria do corpo docente, da comunidade escolar que consegue trabalhar muito bem e facilmente com as tecnologias.	Creio que sim. A gente tem facilidade, sim, de acesso. O Centro Paula Souza disponibiliza as tecnologias. Eu creio que sim.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Percebeu-se que nem toda a equipe possui facilidade em trabalhar com tecnologia de informação. No entanto, existe certa tolerância com as pessoas que possuem maior dificuldade. Em outras palavras, ainda que nem todos os membros da organização possuam as mesmas capacidades positivas para manejar as tecnologias de informação, todos eles possuem facilidades para o acesso, ou seja, "[...] Cada indivíduo aprende de uma forma pessoal, específica e única, com diferentes estilos [...]" (HOFFMANN, 2009, p.41).

Sendo assim, compreende-se que se as pessoas, isoladas ou trabalhando em equipe, representam atores importantes do ambiente informacional, e são elas que mantém a dinâmica do ambiente organizacional, conforme exposto por Valentim (2008, p.14) quando destaca que os elementos das organizações são os mesmos que fazem parte da sociedade da informação e, portanto, os atores sociais precisam estar familiarizados com o manejo, produção e uso da informação, independentemente do cenário do qual fazem parte.

Quadro 30 - Pergunta 12 pertencente à categoria ambiente informacional

12. O ambiente informacional da organização necessita de mudanças?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Não sei te responder, porque eu penso que, para mim, está bom,mas não sei, pode ser que tenha alguma outra forma melhor, que eu desconheço.	Acho que não. Do jeito que a gente está acostumado... Então, talvez o que a escola não tem e que a gente sempre batalhou, às vezes começa e para, é um jornalzinho de circulação interna, alguma coisa nesse sentido aí, mas de mudança não precisa, não.	Acho que a melhoria sempre é bom. Sempre a gente mudar para melhor é bom. Isso faz falta. A gente precisa sempre estar melhorando.	Da ETEC local, sim. Eu acho que deveria ter mais suporte, mais possibilidades até de usar mais a tecnologia da informação. Por exemplo, fazer reuniões de forma virtual, enfim.	A olha, é claro que com um estudo mais aprofundado sempre caberiam mudanças, mas eu penso que o que temos hoje é conveniente e suficiente para manter a escola.	Eu nunca pensei nisso, não. Eu acho que atualmente a gente trabalha com muita informação, então a gente tem informação em tempo real. Eu nunca pensei em mudar nada. Eu acho que tem vários acessos, vários sites. Eu acho que está bem organizado.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

É possível notar que há dúvidas quanto a possíveis mudanças no ambiente informacional da instituição, apresentando certo conformismo com a situação do ambiente informacional atual. Ficou nítido que eles admitem que melhorias sempre fazem bem ao ambiente, porém infere-se que é mais fácil não arriscar, ou seja, é preferível manter do jeito que está. Essa problemática é trazida para reflexão por Davenport e Prusak (1998, p.109) quando discorrem sobre a importância da atuação das pessoas na necessidade de modificar suas ações para que os sistemas complexos de informação tragam bom resultados. Na mesma linha de raciocínio, Albagli também destaca a importância das pessoas no processo de inovação, pois este “[...] não se constituiu em um ato isolado, mas sim em um processo não linear e interativo, de múltiplas fontes, derivado da dinâmica de interações entre atores” (ALBAGLI, 2006, p.6-7).

Quadro 31 - Pergunta 13 pertencente à categoria ambiente informacional

13. O ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação existentes?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Acredito que sim. De uma forma geral, sim, porque é importante organizar.	Um problema na escola, às vezes, é que tem alguns setores que não tem informática. O ambiente informacional, muitas vezes, o fluxo fica estagnado por conta da distância da parte administrativa.	Eu acho que tem que ter uma melhoria nesses suportes, nesses canais de comunicação.	Sim, o ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada. Ela tem vários canais, por exemplo, de capacitação, de custos, que a gente consegue fazer, de aperfeiçoamento profissional, utilizando esse ambiente do informacional.	Sim. Eu entendo que sim.Agora, claro, existem falhas? Existem. Como eu disse na resposta anterior, sempre há pontos a serem melhorados, mas penso, repetindo o que eu disse anteriormente, que a maneira como estamos estruturados hoje nos permite realizar uma boa gestão.	Sim.A gente, pelo menos, tenta fazer esse fluxo de informação por vários meios, por vários canais digitais. Então a gente utiliza aí de várias formas para ter essa comunicação aí entre os diversos setores, as pessoas, para ter esse fluxo adequado.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Com base no exposto, identificou-se que na unidade escolar a gestão dos fluxos informacionais está vinculada à questão de organização da informação pela forma como ela está disposta. Entretanto, é percebido que a gestão dos fluxos informacionais precisa de melhoria, especialmente por falta de alguns equipamentos, o que ocasiona uma certa estagnação do fluxo informacional em alguns setores.

Refletindo sobre esse cenário, é relevante comentar que "[…] a capacidade tecnológica não se faz por intermédio de empresas individuais e isoladas, mas, sim, por um amplo ambiente cooperativo [...] (POLIZELLI, 2008, p.10), o que permite dizer que as falhas na estrutura do ambiente informacional e na gestão dos fluxos informacionais da instituição não acontecem de modo isolado, ou seja, elas podem estar relacionadas a determinado comodismo dos sujeitos em relação à estrutura organizacional no tocante a realizar uma boa gestão.

Quadro 32 - Pergunta 14 pertencente à categoria ambiente informacional

14.O ambiente informacional da organização é propenso ao compartilhamento de informações prejudiciais à organização (fofocas, uso de redes sociais para fins pessoais)?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Eu acho que não. E Nunca peguei esse tipo de coisa, a parte ruim.	Não. Eu não tenho visto esse problema, não.	Não tenho visto. Não deu para perceber essa noção ainda desse tipo de prejuízo. No período em que eu estive lá, não vi essa situação ainda.	Não existe abertura para isso, de forma alguma.	Olha, eu acredito que não, até porque nós temos um nível de pessoas maravilhoso, que utilizam essas redes e esses sistemas informacionais, então nós não temos essa ocorrência, mas, claro, talvez alguma pessoa má intencionada ou com uma vontade diferente poderia fazer isso, usar para difamar.	Olha, eu acho que não é propenso. Não vou dizer que não exista, mas a gente tenta orientar que, por exemplo, os grupos são para recados, que o Facebook da escola não é pessoal.A gente tenta limitar isso. Então, pelo menos os canais oficiais e o que a gente utiliza a gente não deixa que isso aconteça.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Constatou-se que há dúvidas entre os entrevistados se o ambiente informacional da organização é propenso ao compartilhamento de informações prejudiciais à organização. No entanto, entendeu-se que a direção mantém um controle rígido sobre tais práticas deixando bem claro que os canais de comunicação institucional como o *whatsapp* e *facebook* não devem ser utilizados para fins pessoais. Diante disso, infere-se que há uma gestão que fomenta e socializa o que deve ser tratado em relação à informação produzida pela organização, o que permite dizer que há um cuidado em relação ao compartilhamento da informação no ambiente institucional por meio de responsabilidades que devem fazer parte de todos os membros, ou seja, "[…] todas as pessoas, desde a base até a cúpula da

organização – devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação" (CHIAVENATO, 2010, p.502). Partindo desse viés, é notório compreender a cultura informacional da instituição para saber qual o uso que se deve fazer da informação no ambiente de trabalho.

5.3.3 Perguntas referentes à categoria comportamento informacional.

Quadro 33 - Pergunta 15 pertencente à categoria comportamento informacional

15. É corriqueiro, na organização, a busca, o uso, a troca de informação entre os colaboradores a fim de buscar novos conhecimentos e resolver problemas?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Já vi, já. É bastante comum.E é bom quando um colaborador, um professor ajuda o outro e aí conseguem resolver os problemas. Isso aí é bacana, parceria.	Sim. A gente tem usado bastante, ainda mais com essa questão da pandemia, teve que melhorar muito isso aí. Eu montei um grupo dos professores da (inint) [00:18:59] que a gente troca informação toda semana e vice e versa.	Sim. (inint) [00:11:51] isso a gente vê que Isso ocorre.	Sim. Como o Centro Paula Souza sempre tem as capacitações, os cursos, então é muito usado esses cursos para aprimorar, para a gente buscar novos conhecimentos.	Com certeza. Eu falo isso em função de fazer parte da direção da escola como coordenador de curso, onde nós constantemente temos reuniões entre a equipe gestora, e dessas reuniões nós passamos muita informação para o corpo docente e também para o corpo discente. Além de tudo, além de passar informações, a gente também procura fazer reuniões de esclarecimento. Então, eu penso que sim.	Olha, na escola a gente tem diversos segmentos. Nós temos também os funcionários, as pessoas da organização que estão sempre a procura de novos conhecimentos na tentativa de resolver problemas, mas a gente também tem aqueles mais acomodados. Eu acho que toda instituição tem. Mas, de maneira geral, eu posso dizer que a maioria está sempre buscando resolver, sim, os problemas que a gente tem.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Foi constatado que na organização é corriqueiro a busca, o uso e a troca de informações entre os colaboradores a fim de buscar novos conhecimentos que possam ser usados para resolver problemas. Nota-se, também, que há parcerias na instituição, que a equipe gestora busca a informação e novos conhecimentos com a finalidade de passar tais informações e conhecimentos a seus subordinados imediatos, assim como ao corpo discente.

Sendo assim, entendeu-se que, neste momento de pandemia, houve um interesse maior em adquirir informações e conhecimentos e, portanto, a cultura informacional da instituição pode ser notada no comportamento informacional positivo no que diz respeito às atividades de "[...] busca, uso e transferência de informação nas quais uma pessoa se engaja quando identifica as próprias necessidades de informação" (GASQUE; COSTA, 2010, p.22). Ou seja, as necessidades trazidas pela crise da pandemia criaram possibilidades e comportamentos que anteriormente não eram tão explorados porque não havia a grande necessidade.

Quadro 34 - Pergunta 16 pertencente à categoria comportamento informacional

16. A organização oferece treinamento aos colaboradores a fim de fomentar um comportamento informacional que facilite o trabalho integrado entre eles?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Sempre tem treinamento, cursos de capacitação e sempre vai ajudar, vai facilitar o trabalho esses treinamentos.	Oferece, mas precisava oferecer mais. Eu acho que isso aí é uma falha. Você vê que, muitas vezes, até para o próprio NSA, tem muitas coisas que são pouco exploradas e que a gente não sabe nem usar. Precisaria ter treinamento, sim. Às vezes, talvez, uma reunião pedagógica,	Sim.O Centro Paula Souza sempre oferece os treinamentos e depende de cada um participar, essa vontade de aprender mais e participar, mas sempre oferece treinamentos, e até entre os gestores também a gente procura.	Sim. A organização oferece esses treinamentos, como eu falei, que já trouxeram pessoas de fora para trazer capacitação acerca do assunto.	Sim. O Centro Paula Souza, eu penso que é uma empresa maravilhosa, que oferece muitos e muitos cursos de formação, de aperfeiçoamento, de capacitação. Agora, claro, existem aqueles colaboradores que entendem a responsabilidade da sua função, estão sempre se atualizando, sempre melhorando, e	A gente, a nível maior, que é do Centro Paula Souza, tem treinamentos a fim de compartilhar informações, e mesmo a nível da escola a gente também tem nas nossas metas fazer alguns treinamentos durante o ano para facilitar esse trabalho entre a equipe.

	uma reunião de curso, por iniciativa da própria escola deveria ter mais.			existem aqueles que não demonstram interesse, mas a organização em si oferece treinamento constante e de qualidade a todos os seus colaboradores.	

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Diante do exposto, verificou-se que a organização oferece treinamento aos colaboradores a fim de fomentar um comportamento integrado entre eles para facilitar o trabalho. Porém, também foi detectado que há colaboradores que não consideram suficiente o número de cursos oferecidos pelo Centro Paula Souza.

Outro fator que também foi diagnosticado é que existem aqueles colaboradores que demonstram maior interesse em se capacitar, o que demonstra hábitos positivos de buscar novas habilidades e construir novos conhecimentos, comportamentos que mantém relação com a cultura informacional da instituição. Contudo, essa cultura deve fazer parte do comportamento do indivíduo e não depende somente da instituição: “[...] inventar um novo conhecimento não é uma atividade especializada – domínio dos departamentos [...] É uma forma de comportamento, na verdade, uma forma de ser, na qual todos são trabalhadores do conhecimento [...]” (IKUJIRO; NONAKA, 2008, p.41). Nesse sentido, a capacitação individual contribui para o todo organizacional, pois “[...] abordagens administrativas voltadas ao conhecimento visa à consolidação do capital intelectual organizacional [...]” (VALENTIM; GELINSKI, 2006, p.116). Em suma, as ações individuais podem contribuir para motivar e criar uma cultura organizacional em que o compartilhamento do conhecimento seja uma atitude rotineira que faz parte do bom andamento das ações dos diferentes setores da organização.

Quadro 35 - Pergunta 17 pertencente à categoria comportamento informacional

17. A cultura informacional da "Etec Paulo Guerreiro Franco " valoriza aqueles colaboradores que compartilham e sabem usar a informação?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Sim.Acho que a gente tem um bom reconhecimento da parte da direção, principalmente para disseminar as informações, tanto nas mídias sociais, como no Teams, nas plataformas. Acredito que sim.	Sim, bastante. Como é uma escola pequena, a gente tem o pessoal que sabe lidar bastante com a questão da informação. Tem a professora Renata, o Thiago, a própria Marisa. Os professores sabem onde buscar apoio quando precisam. O pessoal aqui conhece e esse pessoal não fica omisso. Eles sempre estão propensos a estar ajudando.	Com certeza.Acho que tem que sempre valorizar aqueles que sabem compartilhar, são ativos e sabem expandir (inint) [00:13:12] valorizando a situação docente, comunicação.	Sim, sem dúvida. A gente percebe muito isso nas reuniões, nos dão abertura para que a gente venha a trabalhar e que nós somos, sem dúvida, valorizados por isso, por compartilhar a informação com os nossos pares.	Sim.As pessoas que mais compartilham são as mais valorizadas.	Eu creio que sim, porque a gente precisa dos colaboradores. Eles precisam ser valorizados para poder produzir ainda mais a informação correta, para poder ganhar espaço, se sentir bem na instituição. Então, eu acho que existe valorização, sim.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

A partir dos dados coletados, pode-se ressaltar que a cultura informacional da Etec Paulo Guerreiro Franco valoriza aqueles colaboradores que compartilham e sabem usar a informação, uma vez que esse reconhecimento faz parte dos próprios pares, assim como parte dos gestores imediatos. Tal reconhecimento instiga a equipe a saber usar e compartilhar a informação. Posto isto, a valorização da informação quando externalizada constitui-se em aspecto bastante significativo da cultura informacional da instituição, aspecto muito bem salientado por Ponjuán Dante quando discorre sobre o papel da gestão da informação dentro das organizações no sentido de impor “obrigações em relação à informação” e afirma que “[...] em uma organização há diferentes tipos de informação a serem manejadas em que seus fluxos são dinâmicos e estão inseridos nos diferentes processos que

envolvem pessoas" (PONJUÁN DANTE, 2007, p.23). Corroborando as idaias apresentadas, vale destacar Valentim (2006, p.18) ao destacar as atividades que fazem parte do processo de gestão da informação, com foco nas ações de "[...] prospectar/monitorar, selecionar, filtrar, tratar, agregar valor e disseminar a informação".

Quadro 36 - Pergunta 18 pertencente à categoria comportamento informacional

18. A Etec Paulo Guerreiro Franco apresenta, de forma explícita ou implícita, proibições sobre comportamentos e sobre o que não deve ser falado na empresa?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Acho que de forma implícita, não é? Eu acredito que sim. Ninguém nunca chegou e falou "não pode falar isso", mas a gente sabe que não devemos falar tais coisas ou agir de forma inadequada. Então, acho que implícita.	Sim.Acho que até, talvez, você já ouviu, muitas vezes, em reuniões de planejamento. Tem muito professor que é muito próximo do aluno e, às vezes, ele baixa um nível, começa até a falar palavrões. Na escola tem uma tradição de chamar o aluno de bagaço, e a questão.	A gente coloca sempre, claro, aos funcionários ou colaboradores as regras, as normas do que pode e do que não pode na empresa. A gente sempre coloca.	Não apresenta.	Não. Eu nunca recebi nenhuma menção, nenhuma indicação, nenhuma instrução, orientação ou proibição de abordagem de qualquer assunto pertinente à escola, é claro.	Olha, existem as regras, as normas, o regimento, que isso é explícito. Então, isso é de conhecimento de todos, ou, pelo menos, deveria ser. Pelo menos a gente tenta que isso seja explícito. Agora, proibições sobre comportamentos,

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Os resultados apresentados demonstram que a Etec Paulo Guerreiro Franco apresenta tanto de forma implícita como de forma explicita proibições sobre comportamentos e sobre o que não deve ser falado. Verifica-se a presença de normas, procedimentos a serem seguidos, aspectos pertinentes da cultura organizacional no emprego explícito das normas, regras e procedimentos que são aplicados às pessoas, tornando-se um fator importante para a cultura informacional.

Dias (2007, p.109) destaca que "O estabelecimento de normas, regras ou padrões deve fazer-se sempre por escrito e dar-se a conhecer a quem deve segui-

los, a fim de que sejam aceitas por todos os membros da organização [...]". Continuando a discorrer sobre essa questão, enfatiza a importância da cultura informacional o afirmar que a partir dela é possível "[...] compreender relações de poder, regras estabelecidas não escritas, interesses de grupos determinados, comportamentos contraditórios, etc." (DIAS, 2007, p.11).

Quadro 37 - Pergunta 19 pertencente à categoria comportamento informacional

19. A instituição de ensino incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Sim. Sempre tem incentivo de fazer algum projeto interdisciplinar, de troca entre os professores. É bacana.	Sim. A gente percebe nas reuniões que a gente faz que sempre um está ajudando o outro. Por ser uma escola pequena, o pessoal tem facilidade de um chegar no outro e pedir ajuda.	Sim, sempre a gente está incentivando que as pessoas cresçam, evoluam e aprendam mais.	Sim. Incentiva muito. Como eu falei, nos dá abertura para que a gente possa falar sobre determinados assuntos que sejam comuns a todos. Então, a instituição incentiva, sim, o compartilhamento de conhecimento.	Sim. Inclusive, nas reuniões pedagógicas existe sempre a procura de um compartilhamento de métodos e técnicas didáticas, ou então instruções. Existe, sim.	Sim. A gente sempre incentiva, mas, às vezes, os setores são muito diferentes, apesar de tudo ser escola, a gente tem o setor da secretaria acadêmica, por exemplo, que mexe com o aluno. A gente tem a diretoria administrativa, que mexe com folhas de pagamento. São questões muito próprias de cada setor, mas, na medida do possível, sempre a gente compartilha aquilo que pode ser compartilhado, aquilo que dá para ser

					compartilhado entre os colaboradores.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Foi possível diagnosticar na instituição o incentivo e compartilhamento do conhecimento entre a equipe, o que sugere ser uma organização do conhecimento que apresenta uma cultura informacional voltada a empenhar-se no aprendizado constante, aproveitando a experiência dos seus membros em benefício dos demais.

Essa atitude de reciprocidade e compartilhamento de conhecimentos vem ao encontro das idéias expostas por Valentim (2006, p.115) ao abordar que "[...] o conhecimento somente será construído, a partir da sua socialização. Essa dinâmica é que permite ao outro conhecer o conhecimento e, portanto, construir um novo conhecimento" (VALENTIM, 2006, p.115). Nesse sentido, a cultura informacional da instituição contribui para essa construção de conhecimentos entre seus membros, não somente de modo informal, mas também por meio de reuniões, em equipe. Entretanto, vale salientar que também existe determinado tipo de compartilhamento de conhecimento que é realizado somente pela cúpula administrativa.

Quadro 38 - Pergunta 20 pertencente à categoria comportamento informacional

20. A Etec possui ações que demonstram preocupação com a coleta e compartilhamento de informações destinadas a combater a evasão escolar?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Com certeza. A gente tenta ao máximo compartilhar informações para que não haja essa evasão.	Bastante. O que a gente mais tem feito nos últimos anos é trabalhar, colocar como meta a redução da evasão. A evasão não é só na escola nossa. A evasão é praticamente em todas as escolas. A primeira informação	Sim. Existem projetos da escola de acordo com a legislação já para buscar ações para combater a evasãoescolar, sim. A gente já tem esses projetos e desde a primeira semana de aula a gente coloca em andamento todas as	Sim. Esse, principalmente quanto a combater a evasão escolar, é o que é mais trabalhado dentro da instituição. Então a preocupação é grande e sempre (inint) [00:16:29] principalmente da diretora, pela procura de	Completamente. A ETEC tem uma visão muito sistêmica, tem uma visão muito focada em saber detalhadamente o porquê de falta de alunos, o porque da evasão dos alunos. Inclusive, feito pelo orientador pedagógico, pelo coordenador de	É uma preocupação imensa a evasão escolar. A gente sempre tenta ter ações com a secretaria acadêmica, com orientador educacional, coordenações de curso, coordenação pedagógica, para a gente tentar combater a evasão, mas é um desafio

	que é mais real, o próprio aluno fala porque o aluno está saindo.	ações, e durante o período todo do ano letivo.	alternativas, ela procura a literatura para poder entender como combater a evasão e é compartilhado conosco, principalmente nas reuniões. Estratégias de como combater a evasão.	curso e pelo coordenador pedagógico um acompanhamento constante da frequência dos alunos e aqueles ausentes a gente entra em contato por telefone, por *WhatsApp*.	muito grande, porque quando o aluno resolve sair é difícil você reverter a situação.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Foi possível averiguar por meio da fala do entrevistado 02 que a evasão escolar é um problema constante em muitas escolas brasileiras que "[...] vem desafiando o contexto escolar de várias formas. Trata-se de uma questão que vai permanecer por um período ainda não determinado para melhor se compreender esse fenômeno" (SILVA; SANTOS, 2015 p. 32). Diante do contexto apresentado pelos autores, compreende-se que a Etec Paulo Guerreiro Franco também faz parte desse cenário. Contudo, pode-se verificar que há muitas ações realizadas por essa Instituição no intuito de combater a evasão, como, por exemplo, ações de compartilhamento de informações (fala do entrevistado 1), a redução da evasão é uma meta institucional (fala do entrevistado 2), realizações de projetos para buscar ações de combate à evasão escolar durante todo o ano letivo (fala do entrevistado 3), busca de alternativas, estratégias e ações de combate a evasão pela própria direção (fala do entrevistado 4), participação ativa do orientador pedagógico, coordenador de curso e coordenador pedagógico por meio de ações de acompanhamento constante da frequência dos alunos e contato por telefone e *Whatsapp* para compreender os motivos da ausência dos alunos (fala do entrevistado 5), ações feitas pela secretaria acadêmica em conjunto com o orientador educacional e coordenações de curso e pedagógica para tentar combater a evasão (fala do sujeito 6). Observa-se, segundo os elementos apresentados que a evasão é um tema de grande discussão e preocupação pela instituição como um todo, ou seja, é algo que é trabalhado em conjunto pelos docentes, coordenadores,

direção e secretaria. Há práticas de diferentes ações, desde o desenvolvimento de ações presentes no projeto pedagógico até ações de contato por telefone e pessoal.

Apesar de todas as ações realizadas e colocadas em prática pela instituição, é importante destacar que o fenômeno da evasão é algo complexo porque não depende somente das ações internas da instituição: “Também se verifica que essas causas se distinguem em dois fatores: o fator interno e o externo. No entanto, a família é uma das principais causas do abandono escolar” (SILVA; SANTOS, 2015, p.34-35). Corroborando as ideias apresentadas, Dore e Lüscher (2011, p.776)

> [...] o *background* familiar (nível educacional dos pais, renda familiar e estrutura da família) é, reconhecidamente, o mais importante fator isolado para o sucesso ou para o fracasso do estudante em algum ponto do seu percurso escolar.

Sabe-se, contudo, que além das questões familiares, muitos outros elementos estão envolvidos no fenômeno da evasão: “No levantamento da SEE-MG, foram identificadas 12 principais causas de evasão estudantil. Dentre elas, destaca-se, em primeiro lugar, o abandono do curso por motivo de emprego/trabalho (36,56%)” (DORE; LÜSCHER, 2011, p.784). Partindo desse viés, Neri (2009, p.5) ao discorrer sobre as possíveis causas que levam o aluno a evadir-se do ambiente escolar, levanta a seguinte questão: “[...] por que o jovem de determinada idade não frequenta a escola? É por que tem de trabalhar para o sustendo da família, por que não tem escola acessível, ou simplesmente por que ele não quer o tipo de escola que aí está?”Ao responder as questões apresentadas, o autor expõe três causas que podem levar à evasão: uma relacionada às políticas públicas de educação, outra relacionada à falta de interesse dos pais e alunos e, por fim, a causa relacionada à restrição de renda. Diante desse panorama, nota-se que as questões exteriores ao ambiente interno escolar influenciam grandemente o aumento da evasão: “[...] é a operação de restrições de renda e do mercado de crédito que impedem as pessoas de explorar os altos retornos oferecidos pela educação no longo prazo” (NERI, 2009, p.5). Aspectos tão complexos tornam a educação um desafio muito grande, e “quando o aluno resolve sair é difícil você reverter a situação” (fala do entrevistado 6).

Apesar da complexidade que envolve a evasão, é preciso encontrar meios para compreendê-la e tentar realizar ações que possam minimizar esse fenômeno. Silva e Santos (2015, p.34) denotam que “[...] a escola precisa se informar sobre

aquele aluno que abandonou os estudos, os motivos de sua evasão e principalmente, buscar maior participação da família na educação dos filhos". Nesse sentido, constatou-se que a Instituição investigada realiza muitas ações para combater a evasão escolar, conforme dados apresentados por todos os sujeitos entrevistados. A Instituição demonstra não somente a preocupação de manter o aluno no ambiente escolar, mas também de realizar as ações na prática, como, por exemplo, entrar em contato com o aluno por meio de telefone e *whatsapp*. Também foi possível verificar, por meio dos dados coletados (entrevistado 5), o importante papel da direção que busca conhecimento mais aprofundado na literatura da área para compreender o porquê da evasão e como combatê-la, além de compartilhar com os coordenadores de curso, pedagógico, orientador educacional e docentes.

O grande envolvimento da instituição com seus gestores representa, de modo positivo, vários dos aspectos apresentados e discutidos pelos diferentes autores abordados. Moreira, Lambert e Castro (2018, p.51) demonstram que "[...] As questões relacionadas à evasão escolar também têm sido alvo de preocupação para os gestores da Rede Profissional, Cientifica e Tecnológica".

Sendo assim, constatou-se que a Etec tem realizado ações e estratégias que demonstram preocupação com a coleta e compartilhamento de informações destinadas a combater a evasão escolar, contribuindo para a permanência do aluno na escola. Moreira, Lambert e Castro (2018, p.51) destacam que:

> A indicação da evasão como um problema complexo, alerta para a relevância de se identificar os fatores que ocasionam esse fenômeno, com vistas à elaboração de estratégias de acompanhamento institucional bem definidas, com implementação de políticas de enfrentamento que visem a permanência e êxito acadêmico.

Assim, diagnosticou-se (entrevistado 03) que existem na unidade escolar projetos que estão em consonância com a legislação e que são postos em prática durante todo o ano letivo a fim de combater a evasão, fato que vem ao encontro da fala de Silva e Santos (2015, p. 31):

> A escola deve ser um espaço para todos. Para que isto ocorra, deve-se repensar o projeto político pedagógico da escola. Mas, em muitos casos, não precisa só repensar: é preciso reconstruí-lo de maneira significativa, priorizando práticas que possibilitem a inclusão de todos que estão inseridos no contexto escolar.

Compreende-se, por meio das falas dos entrevistados, que a unidade escolar realiza ações constantes para combater a evasão escolar, sendo um trabalho exaustivo que compõe parte dos rituais diários, valorizando as práticas de compartilhamento das informações associadas à temática da evasão e envolvendo todos os atores do ambiente escolar, assim como os pais e responsáveis pelos alunos.

Quadro 39 - Pergunta 21 pertencente à categoria comportamento informacional

21. Os rituais e cerimônias da Etec solidificam a ideia de que a informação é importante para o trabalho voltado à evasão escolar?					
Entrevistado 1	**Entrevistado 2**	**Entrevistado 3**	**Entrevistado 4**	**Entrevistado 5**	**Entrevistado 6**
Sim, porque, nossa, é muito difícil. Esse boca a boca consegue segurar o aluno e consegue fazer com que ele permaneça lá.	Creio que sim.	Sim. Todo passo a passo a gente tem uma melhoria dos resultados. Não é fácil, mas a gente procura o passo a passo para evitar a evasão.	Sim. Sem dúvida. Como eu falei, principalmente nas reuniões é muito colocado. São feitas dinâmicas, trabalhos, os professores são divididos em grupos para que a gente procure formas e fale sobre a questão da evasão.	Com certeza. Até porque a evasão escolar é um tema constante de todas as reuniões, treinamentos, bate-papos. A evasão escolar é um foco constante que nós da ETEC temos.	Sim. A gente tem uma preocupação grande com a evasão. Inclusive, envolvendo outros setores que não estão diretamente relacionados à parte acadêmica do aluno.

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Entendeu-se que os rituais e cerimônias da Etec solidificam a ideia de que a informação é importante para o trabalho voltado ao combate à evasão, uma vez que na unidade ocorrem, com frequência, ocasiões especiais no formato de encontros e reuniões para tratar de assuntos relacionados a diminuir a evasão. No tocante aos rituais e cerimônias, nota-se que existem rituais formais e informais, os quais foram observados nas falas dos sujeitos, como, por exemplo, os rituais informais, representados pelas ações “o boca a boca” (entrevistado 1) e bate-papo (entrevistado 5) e os rituais formais, representados pelas palavras “reuniões”, “trabalho”, “dinâmica”, “treinamento” (sujeitos 4 e 5).

Nota-se, por todos os relatos, que a Instituição investigada realiza várias ações para manter o aluno no ambiente escolar, mostrando-se fundamental para o combate à evasão, pois é necessário salientar que além dos aspectos externos como família, aspectos econômicos, sociais e culturais, "[...] a questão pedagógica e estrutural da escola são fatores que interferem na permanência ou evasão escolar" (ARAÚJO; SANTOS, 2012). Os autores afirmam que "A questão da escola não-atrativa em que por diversos fatores internos não favorecem um ambiente de acolhimento e principalmente de aprendizagem aos alunos corresponde como fator de exclusão dos alunos". (ARAÚJO; SANTOS, 2012).

Posto isto, compreende-se que a frequência das reuniões e treinamentos representa uma política interna de incentivo que contribui para a permanência e satisfação dos alunos. Araújo e Santos (2012) discorrem sobre o assunto e destacam a importância de relacionar o ambiente interno escolar e a permanência dos alunos na instituição:

> Esses fatores internos podem e devem ser discutidos e analisados desde as reuniões internas nas instituições e acordos realizados entre equipe técnico-pedagógico como propostas de políticas públicas e incentivo à melhoria destes ambientes, por meio de investimentos, capacitações, avaliações internas e novas legislações.

Estas reuniões e encontros acontecem frequentemente, pois a evasão é um problema persistente em que muitos esforços são direcionados na intenção de minimizar a evasão da unidade. Com base nos dados coletados, fica clara a complexidade do fenômeno da evasão e sabe-se que é um trabalho que demora para surtir efeito. Por outro lado, é possível verificar que há ações possíveis de serem realizadas, desde as mais simples até as mais complexas, como, por exemplo, são ações que vão desde a observação e conversa com os alunos em sala de aula e corredores, até ações maiores que envolvem mudanças por parte de vários setores da instituição (elaboração do projeto pedagógico, a deliberação 003 de 2013 do CEETESP, as ligações da secretaria, as conversas com os coordenadores de curso e pedagógico, dentre outras ações).

Os sujeitos da pesquisa apresentaram vários elementos, por meio de suas falas, que demonstraram a grande preocupação e envolvimento com questões relacionadas ao combate à evasão: conversa com alunos, com os pais quando o aluno é menor de idade, adaptação das metodologias, maior integração do aluno ao

meio escolar, etc. Todas essas ações têm surtido resultados e demonstram os grandes esforços feitos pela equipe gestora.

5.4 Análise documental

Os documentos institucionais considerados relevantes para a proposta desta pesquisa foram o Sistema Etec de Procedimentos Acadêmicos (2019), sites (cps.sp.gov.br e cpscetec.com.br), e a deliberação Ceeteps nº 003 de 2013. Assim, os documentos citados são alguns dos quais servem como direcionadores para nortear as atividades pedagógicas e atividades de gestão realizadas nas Etecs.

Com base no exposto, pode-se dizer que as unidades EPT são responsáveis pelo processo de ensino e aprendizagem dos educandos e, portanto, para que isto aconteça, faz-se necessário além das questões pedagógicas que norteiam a formação dos alunos, considerar aspectos da gestão administrativa. Segundo Matsumoto (2018, p.13) as escolas são as principais responsáveis por cumprir os objetivos e metas governamentais. Assim, no que tange à Educação Profissional e Tecnológica, os dirigentes e gestores do setor educacional precisam elaborar estratégias e mecanismos que atendam a duas perspectivas principais: a primeira é continuar a ofertar um ensino de qualidade e, ao mesmo tempo, fazer cumprir as exigências.

Desse modo, o Ceeteps aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas do Centro Paula Souza na Deliberação nº 003, de 2013. Tal regimento traz diretrizes no que tange a normas e procedimentos que devem ser seguidas na estrutura organizacional, o que possibilita e "[...] define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas". Sendo assim, a presente deliberação direciona o trabalho da direção, coordenação pedagógica, coordenação de curso e secretarias.

Posto isto, uma análise documental mais profunda nos permitiu constar que: as Etecs devem cumprir os princípios da gestão democrática na qual devem ser respeitadas as discussões sobre diálogos abertos que envolvem a participação e discussão coletiva, propiciando, assim, um ambiente de trabalho agradável e favorável às ações em benefício das Etecs. O artigo 4º estabelece:

> **Artigo 4º** - As Etecs, escolas públicas e gratuitas, terão por finalidades:
> I - capacitar o educando para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para sua inserção e progressão no trabalho e em estudos posteriores;
> II - desenvolver no educando aptidões para a vida produtiva e social;
> III - constituir-se em instituição de produção, difusão e transmissão cultural, científica, tecnológica e desportiva para a comunidade local ou regional.

De maneira complementar, é oportuno explicitar que as unidades de ensino pertencentes ao Ceeteps, uma autarquia da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDCIT), poderão oferecer cursos presenciais e a distância à comunidade. Estes cursos podem ser oferecidos na Educação profissional de formação inicial ou continuada, na Educação Técnica de nível médio e, também, na Educação de Jovens e Adultos.

Diante disso, é evidente o compromisso das Etecs em articular os fatores estruturais e intelectuais para fornecer desenvolvimento social e educacional de modo a promover o ensino dos educandos, preparando-os para o mercado de trabalho além de possibilitar a continuidade dos estudos caso prefiram. Nesta conjuntura, as Etecs poderão estabelecer parcerias com empresas e instituições de pesquisa com foco no desenvolvimento regional.

Na mesma perspectiva de educação e desenvolvimento dos catálogos Sistema Etec de Procedimentos Acadêmicos e a deliberação estabelecem a política de planejamento e elaboração do Plano plurianual de gestão e o plano escolar. O primeiro plano diz respeito à proposta de trabalho da unidade escolar cuja função é nortear as ações educacionais. O mesmo possui vigência de cinco anos.

O segundo pode ser alterado se houver necessidade e deve ser elaborado anualmente de acordo com os objetivos a ser atingidos pela escola. Em outras palavras, nota-se um ritual de planejamento cumprido pela instituição uma vez que as ações quando planejadas tendem a surtir efeitos satisfatórios. Matsumoto (2018, p. 48) afirma que qualquer situação em que se realiza uma pré-análise de fatores positivos ou negativos auxilia a tomada de decisão.

A fim de evidenciar questões relacionadas à administração das Etecs, cabe destacar os seguintes aspectos:

A) Direção: é o executivo responsável por administraras atividades da Etec, além de atribuições relacionadas ao cargo que incluem a participação e

gerenciamento do plano plurianual de gestão, gerenciar recursos diversos para atender necessidades escolares, coordenar o planejamento das atividades, garantir que sejam cumpridos os conteúdos curriculares, assim como a carga horário e os dias letivos, proporcionar meios para recuperação de alunos com baixo rendimento, garantir a expedição de títulos e diplomas bem como autenticidade e exatidão, fomentar ações de integração entre escola-família e empresa, fornecer informações a comunidade escolar.

B) Coordenação Pedagógica: gerencia e se responsabiliza pelo suporte didático pedagógico de ensino e aprendizagem além de planejar as atividades educacionais, promover a formação continua dos educadores.

C) Coordenação de curso: os coordenadores são responsáveis pelas ações destinadas ao planejamento de ensino, supervisionar a execução do planejamento de ensino, controlar as atividades docentes no que se refere às atividades didático-pedagógica e administrativas.

É importante evidenciar que os ambientes das Etecs possuem departamentos de serviços administrativos, departamento de serviços acadêmicos e departamento de relações institucionais. O departamento de serviços administrativos é responsável pelas atividades de departamento pessoal, almoxarifado, patrimônio, segurança e zeladoria. Já o departamento de serviços acadêmicos é responsável pela documentação, escrituração, expedição e registro de documentos escolares, controle de processos e avaliações de resultados de ensino e, por fim, o departamento de relações institucionais que tem por finalidade manter o intercambio e relacionamento de parcerias com empresas públicas e privadas o qual tem por objetivo integrar a Etec no contexto sócio-econômico regional.

Os documentos analisados norteiam a gestão política e pedagógica das Etecs e denotam, também, aspectos relacionados a uma avaliação do ensino e aprendizagem, o qual tem por objetivos: diagnosticar competências prévias e adquiridas, as dificuldades e rendimento dos alunos, orientar e proporcionar ao aluno recursos para que ele possa ter uma recuperação continua e paralela, mesmo que seja necessário reorganizar o trabalho dos docentes.

É oportuno explicar que a análise documental realizada na unidade escolar possibilitou averiguar que são estabelecidas ações para controlar a frequência dos alunos uma vez que faltas constantes levam a baixa frequência e isto é um indício de evasão eminente, visto que são vários os motivos que levam os alunos a evadir-

se da escola. Moreira, Lambert e Castro (2018, p. 48-53) denotam motivos como desmotivação, necessidade de trabalhar, dificuldade de conciliar trabalho e atividades escolares, dificuldades no processo de ensino e aprendizagem, despreparo do corpo docente, etc. Frente ao que foi dito, percebe-se a necessidade de controlar a frequência dos alunos, conforme exposto na deliberação.

Com base na Deliberação, observam-se os seguintes aspectos: será exigida a frequência mínima de 75% do total de horas de efetivo trabalho escolar, o que deve contemplar todo o conjunto de componentes curriculares. Assim, sobre a promoção e retenção dos alunos, será considerado promovido o aluno que tenha obtido rendimento satisfatório e frequência mínima de 75%. É válido ressaltar que o aluno só será considerado retido quando a frequência estiver abaixo do percentual estabelecido, com baixa assiduidade no conjunto dos componentes curriculares.

Considerando tal situação, o aluno com baixo rendimento em até três disciplinas ou componentes, exceto no último módulo, carregará a progressão parcial, isto é, o aluno é promovido para o módulo seguinte com a obrigatoriedade de cumprir os deveres e aprendizados do componente que deixou de atingir a menção satisfatória. Caso o aluno tenha desempenho insatisfatório no último módulo, o conselho sobre análise e consenso dos participantes é soberano para decidir por reter ou promover o aluno.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações são sistemas complexos e fundamentais para o funcionamento de qualquer sociedade. Elas existem em diferentes âmbitos e contextos econômicos e sociais, sendo que a informação faz parte das relações entre seus indivíduos. Quanto maior o porte das organizações e o número de seus colaboradores, mais complexo se torna o uso das informações de origem internas e externas. Portanto, é essencial que seu gerenciamento considere aspectos diferenciados para tratar cada situação de modo único, principalmente diante da diversidade de acesso disponível pela democratização das mídias e pelo uso de tecnologias, o que possibilita a geração de vasta difusão da informação de forma descentralizada.

Diante da grande exigência dos ambientes organizacionais, nota-se um grande esforço para melhorar as ações e práticas no ambiente de trabalho por meio de inovação e uso de conhecimentos diversos, principalmente no tocante à gestão da informação, ou seja, uso, compartilhamento, armazenamento e recuperação da informação. Conclui-se que a informação é um elemento tão importante como os outros recursos organizacionais. Assim, as organizações que apresentam informação de forma dinâmica e adequada terão maior vantagem em relação aos concorrentes. Por isso é tão importante a atuação do sujeito organizacional em apresentar capacidades para lidar com as tecnologias que são somente suportes que contribuem para a atuação do indivíduo.

Sabe-se que a atividade de gestão da informação não é uma tarefa fácil de realizar, pois envolve questões culturais e comportamentais. Nesse sentido, faz-se um paralelo entre as práticas organizacionais e a cultura organizacional e informacional, o que implica na atuação dos sujeitos de uma organização.

Tomando como base o universo pesquisado no contexto educacional, notou-se que o existe um processo de gestão da informação que atua de forma bem direcionada e objetiva em vários aspectos e, principalmente no tocante ao fenômeno da evasão escolar. Vários dos procedimentos e ações utilizadas para recuperar, armazenar, usar, disseminar e compartilhar informações estão atreladas a evitar a perda de alunos e, assim, minimizar a evasão que é um fenômeno que acontece por várias questões que não fazem parte diretamente do contexto interior da Instituição, mas estão relacionadas com questões familiares, socioeconômicas e culturais que

estão além do controle da instituição. No tocante às ações institucionais, há sim muitas práticas informacionais que buscam compreender o porquê da evasão, desde a busca de informações e literatura da área por parte da direção até conversas informais nos corredores. Com base no exposto e nos resultados trazidos pelos dados coletados, foi possível identificar desde ações informais até documentos registrados e formalizados que atuam de forma direta para combater a evasão. Em outros termos, o ambiente organizacional da Etec Paulo Guerreiro Franco é um ambiente que propicia ações diretas e indiretas no sentido de evitar sim a evasão escolar que se apresenta como uma temática central nas reuniões pedagógicas, nas reflexões dos gestores e na preocupação constante dos coordenadores de curso e pedagógico que contribuem na construção de um contexto flexível, adequado e acolhedor que tenta compreender as dificuldades dos alunos desde o início dos indícios de desânimo ou dificuldades de freqüentar o curso, o que pode ser acompanhado pela freqüência dos alunos e monitorado de modo positivo por meio de telefonemas, e-mails ou outras ações necessárias.

Diante de tudo o que foi apresentado, verifica-se que existe um controle da informação relacionada às questões de faltas dos alunos e essa ação representa um fator que pode contribuir para o combate à evasão se for utilizado de maneira integrada por meio de ações que envolvem todos os membros da instituição. Ao abordar tal questão, consequentemente, compreende-se a importância dessas ações e da necessidade de mantê-las e aprimorá-las por meio de enfatizar as contribuições de se desenvolver nos gestores um comportamento informacional desejável para lidar com as questões informacionais relacionadas à evasão de modo positivo. Para tanto, é indispensável ressaltar que o desenvolvimento de ações que valorizam a informação no sentido de armazená-las, disseminá-las e utilizar o conhecimento sobre elas de modo positivo, objetivo e eficaz é algo que faz grande diferença no processo de compreender e tentar evitar as perdas de vagas e desistência de alunos.

Manter uma postura que valorize a informação é uma atitude positiva em relação às ações de combate à evasão que são representadas pelos informativos digitais e ações da própria unidade escolar em relação ao controle de faltas, divulgação e convocações de alunos que apresentam faltas consecutivas. O monitoramento dessas faltas e a realização de contatos e divulgações de informações representam uma gestão que valoriza a informação para amenizar o

fenômeno da evasão por meio de ações que promovem a permanência e satisfação do aluno.

O presente trabalho pode contribuir como base para futuros projetos de pesquisa sobre temáticas do mesmo segmento que serão apresentadas à Ciência da Informação. O fato de essa pesquisa ter sido elaborada sobre o aporte da gestão da informação e do conhecimento, do ambiente informacional e comportamento informacional, que são considerados, nessa pesquisa, como subcategorias da cultura informacional. Tais temas, quando identificados e fomentados em uma organização escolar, podem contribuir com a gestão escolar e, consequentemente, com os problemas relacionados à evasão escolar.

Conclui-se, pelo presente estudo, que para amenizar o problema da evasão, o uso estratégico da informação representou um elemento crucial na unidade escolar investigada, pois além de contribuir de forma decisiva para uma integração entre os sujeitos da organização (alunos e colaboradores) também apresentou um grande uso das tecnologias e das informações disponibilizadas para gerar ações que envolvem aspectos de gestão dos fluxos informacionais e valorização do importante papel do ambiente informacional de modo integrado. Em outros termos, a necessidade de interação entre tecnologia, informação e pessoas para fomentar a criação de uma cultura informacional que seja construída de forma positiva e gradativa a partir dos aspectos já presentes pela cultura organizacional. Toda essa integração entre ambiente, tecnologia e pessoas, as quais se demonstraram preocupadas com as questões informacionais, valorizando as ações de gestão da informação e usando-as para propiciar um ambiente que busca minimizar o fenômeno da evasão, todo esse contexto nos trouxe dados que pudessem ser apresentados como elementos da cultura informacional da instituição que atuam de forma direta e indireta, por meio de procedimentos formais e informais no combate e na tentativa de evitar os resultados apresentados pelo fenômeno da evasão da instituição pesquisada.

REFERÊNCIAS

A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA. Capítulo. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/20/CAP%C3%8DTULO%20I%20_A%20ESCOLA%20COMO%20ORGANIZA%C3%87%C3%83O%20EDUCATIVA.pdf>Acesso em: 10 mar 2020

ALBAGLI, S. Tecnologias da informação, acesso a conhecimentos e inovação. In:Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Pesquisa em Ciências Sociais. 30., 2006, Caxambu. Anais eletrônicos... São Paulo: ANPOCS, 2006.

ALMEIDA, M. E. B. Tecnologias e gestão do conhecimento na escola. *In:* VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. p. 113-130.

ALVARENGA NETO, R.C. D. 2005. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais,2005.

ARAÚJO, C.F.; SANTOS, R.A. A educação profissional de nível médio e os fatores internos / externos às instituições que causam a evasão escolar. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-INDÚSTRIA, 2012, Taubaté, SP. **Anais...** Taubaté: Universidade de Taubaté, 2012

AURIGLIETTI, R. C. R.; LOHR, S. S. Evasão e abandono escolar: causas, consequências e alternativas: o combate à evasão escolar sob a perspectiva dos alunos. **Cadernos PDE**, 2014.

BARBOSA, R. R.; PAIM, I. Da gerencia de recursos informacionais a gestão do conhecimento. In: BARBOSA, Ricardo R.; PAIM, Isis. **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: EB/UFMG, 2003.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação &Informação.**, Londrina, v.13, n.esp., p.1-25, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. [S.L.]: Editora 70, 1977.

BASTOS, O. G. A.; GOMES, C.F.S. A evasão escolar no Ensino Técnico: entendendo em enfrentando as dificuldades – Um estudo de caso do CEFET-RJ, **X Congresso Nacional em Excelência em Gestão** 08 e 09 de agosto de 2014. ISSN 1984-9354. Disponível emhttp://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0019_0.pdf. Acesso em: 4 maio. 2019.

BARUEL, E. O. S.; MACHADO, S. C.de A. e Silva. Afinal, quem são os Gestores no Espaço Escolar?Concatenando esforços por uma escola melhor. Disponível em: <https://acervo.plannetaeducacao.com.br/portal/impressao.asp?artigo=839>. Acesso em: 05 set. 2020.

BELLUZZO, R. C. B. Construção de mapas desenvolvendo competências em informação e comunicação 2. ed. **Revista Aplicada-Bauru**: Cá Entre Nós, 2007.

BORGES, E.V.E. **Apropriação da informação:** os elementos, o processo e a materialização da informação. 2018. 256f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. Conselho Nacional da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. – Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013. 542p. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/julho-2013-pdf/13677-diretrizes-educacao-basica-2013-pdf/file>. Acesso em:10 mar. 2019.

BRASIL, Ministério da Educação Básica. Secretaria de Educação. **Conselho Escolar e a aprendizagem na escola.** Brasília - DF: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004. 69 p. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad2.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. dispositivo constitucionais, emenda constitucional nº 11 de 1996 emenda constitucional nº 14. **Lex:** coletânea de Legislação e Jurisprudência, 1996

BRASIL. **Catálogo nacional de cursos técnicos.** 3. ed. Brasília: Ministério da Educação, 2016. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/novembro-2017-pdf/77451-cnct-3a-edicao-pdf-1/file> Acesso em: 15 nov. 2020.

BRASIL. Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008. Altera dispositivos da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. **Lex:** coletânea de Legislação e Jurisprudência. Brasil, 2008.Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11741.htm> Acesso em: 15 nov. 2020.

BRASIL. Leis da educação profissional e tecnológica: saiba quais são e tenha acesso às leis federais que regem a educação profissional e tecnológica no Brasil. **Lex:** coletânea de Legislação e Jurisprudência. Ministério da Educação, [s.d.]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/programa-mais-educacao/30000-uncategorised/67731-leis-legislacao-e-atos-normativos-setec> Acesso em: 15 nov. 2020.

BRASIL. Resolução CNE/CEB n.º 04, de 6 de junho. Dispõe sobre alteração na Resolução CNE/CEB n.º 3/2008, definindo a nova versão do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio. Resoluções CEB 2012. **Lex:** coletânea de Legislação e Jurisprudência. Ministério da Educação, 2012. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17417&Itemid=866>Acesso em: 14 nov. 2020.

BRONDANI, R.F; BARROS, K.L. Comunicação corporativa: A importância da comunicação na gestão das empresas. **X Conferência Brasileira de Mídia Cidadã e V Conferência Sul-Americana de Mídia Cidadã**. UNESP, FAAC, Bauru/SP, 22-24 de abril de 2015. Disponível em: https://www.faac.unesp.br/Home/Departamentos/ComunicacaoSocial/midiacidada/dt7-32.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020.

CANEDO, D. "Cultura é o quê?"- reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos poderes públicos. **V Enecult- encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura,** Salvador, Bahia, 2009. Disponível em: http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19353.pdf. Acesso em: 12 mar. 2020.

CARLETO, N. **Tecnologia da informação e comunicação na gestão educacional:** Possibilidades e contribuições em uma escolar técnica estadual. Orientador: Cláudio Benedito Gomide de Souza. 2009.287 f. Tese (Doutorado em Educação Escolar).Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2009.

CASTELLS. M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

CAVALCANTE, L.F.B. **Competência em informação na UFPR TV:** a inter-relação entre informação, conhecimento e comunicação. 2014. 235f.Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciência de Marília. Marília, 2014.

CAVALCANTE, L. F. B. 2010. 240f. **Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura organizacional e em modelos mentais**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências. Marília, 2010.

CENTRO PAULA SOUZA. **Etec Paulo Guerreiro Franco (Agrícola)**. [S.l.]: CPS, 2014. Disponível em: http://www.portal.cps.sp.gov.br/etec/escolas/marilia/etec-vera-cruz-paulo-guerreiro-franco.asp. Acesso em: 17 mar. 2019.

CENTRO PAULA SOUZA. **Gestão de Vida Escolar** – GEVE. 2014. Disponível em: <http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/geve/defaultgeve.asp> Acesso em 20 mar 2020

CENTRO PAULA SOUZA. **Núcleo de documentação**. São Paulo: Núcleo de Documentação – ND, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/centro-de-gestao-documental-cgd/nucleo-de-documentacao-nd/> Acesso em: 15 nov. 2020.

CENTRO PAULA SOUZA. **Sistema Etec de procedimentos acadêmicos**. 8. ed. Grupo de Supervisão Escolar, 2018. Disponível em: <http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/geve/sistema-etec/sistema/sistemaetec.pdf>Acesso em: 15 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Monole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 10. ed. São Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

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

CHOO, C. W.; DETLOR, B.; BERGERON, P.; HEATON, L. Working within formation: information management and culture in a professional services organization. **Journal of information Science**, v. 32, n. 6, p.491-510, 2006.

COSTA *et. al.* O uso do método estudo de caso na ciência da informação no Brasil.**InCID: R.Ci.Inf.e Doc**.; Ribeirão Preto, v.4,n.1, p.49-69, jan./jun., 2013

COSTA, J.A.Imagens Organizacionais da escola. Aveiro. PT: ASA, 1996

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture - an exploratory model. **International Journal of Information Management**, v .23, n. 2, p. 91-110, Apr. 2003. DOI https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00102-0. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401202001020. Acesso em: 17 mar. 2019.

DALLABONA, C. A.; FARINIU, T. M. D. EPT no Brasil: histórico, panorama e perspectivas. **Revista de Pós-Graduação Unisul Tubarão**, v. 10, n. especial, p. 46-65, jun/dez 2016.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 3. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2007.

DIAS, R. **Cultura organizacional.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2003.

DIGIÁCOMO, M. J. **Evasão Escolar**: não basta comunicar e as mãos lavar (2011). Disponível em: http://www.mp.ba.gov.br/atuacao/infancia/evasao_escola _murilo.pdf.

DORE, R.; LUSCHER, A. Z. Permanência e evasão na educação técnica de nível médio em Minas Gerais. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo , v. 41, n. 144, p. 770-789, 2011 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742011000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 Nov. 2020.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

FERNANDES, F. C. M. **Organização escolar**: entre o burocrático e o anárquico, um espeço contraditório de revelações. Natal: IFRN 2017.

FERNÁNDEZ, A. P.; PONJUÁN-DANTE, G. La cultura informacional: sus principales relaciones conceptuales. **Ciencias de la Información,** Cuba, v. 45, n. 2, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/60511>. Acesso em: 10 mar. 2020.

FERREIRA, L. A. M. **Direito da criança e do adolescente**: direito fundamental à educação. Presidente Prudente-SP: AFIPP, 2011 (v. 2).

FIGUEIREDO, N. G. S.; SALLES, D.M.R. Educação profissional e evasão escolar em contexto: motivos e reflexões. **Aval. Pol. Publ. Educ.** Rio de Janeiro, 2017. Dispoível em: <http://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500397> Acesso em 12 mar 2020.

FRITSCH, R.; VITELLI, R. F. A evasão escolar, a escola e o mercado de trabalho: o que dizem jovens do ensino médio de escolas públicas. In: ANPEDSUL, XI, 2016. **Anais...** Curitiba, UFPR, 2016.

GASQUE, K. C. D. G; COSTA, S. M. S. Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39 n. 1, p. 21-32, jan./abr. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n1/v39n1a02.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2020.

GELINSKI,J.V.V; VALEMTIM,M.L.P. Gestão do conhecimento corporativo.In: **Informação, Conhecimento e Inteligência organizacional**. 2.ed.Marília: FUNDEPE Editora, 2006.

HARMITT, C. A.2007. 141 f. **As imagens organizacionais de uma escola pública e seus padrões de mudança**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2007.

HOFFMANN, W.A.M. **Gestão do conhecimento:** Desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009.

IKUJIRO,N; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas Geram a Dinâmica da Inovação 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

INEP. **Educação profissional cresce em 2019 e alcança 1,9 milhão de matriculados:** mulheres são maioria. Brasília: INEP, 2020. Disponível em: <http://inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/educacao-profissional-cresce-em-2019-e-alcanca-1-9-milhao-de-matriculados-mulheres-sao-maioria/21206> Acesso em: 15 nov. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO GEOGRAFIA ESTATISTICA. Estatísticas sociais. **PNAD Contínua 2017:** número de jovens que não estudam nem trabalham ou se qualificam cresce 5,9% em um ano. [S.l.]: IBGE, 2018. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21253-pnad-continua-2017-numero-de-jovens-que-nao-estudam-nem-trabalham-ou-se-qualificam-cresce-5-9-em-um-ano. Acessoem: 25 jul. 2019.

JOHANN, C. C. **Evasão escolar no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense:um estudo de caso no campus Passo Fundo**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2012.

KOTLER,P.; KELLER,K.L. **Administração de Marketing**, 12.ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LAUDON, K.C; LAUDON,P.J.**Sistema de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 3. ed. Perdizes: Cortez, 2008.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa.** São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, L. C. **A escola como organização e a participação na organização escolar**: um estudo da escola secundária em Portugal (1974- 988). 2 ed. Braga: Universidade do Minho, 1998.

LIMA, L.C. Construindo modelos de gestão escolar. **Cadernos de Organização e Gestão Curricular.** Local, v., n., p.1-19, mês. Ano.

LIMA, L.C O agrupamento de escolas novo escalão da administração desconcentrada. **Revista Portuguesa de Educação.** Portugal, v 17., n 002., p.7-47, jul.2004.

LIMA, L.C. Administração escolar: estudos. **Revista Portuguesa de Educação**. Portugal, n. 24, p.249-257. 2011.

LIMA, L.C A gestão democrática das escolas do autogoverno a ascensão de uma pós-democracia gestionária. **Educ. Soc.** Campinas, v 35. n.129, p.1067-1083, out./dez.2014

LOUREIRO, I.M.A.; ALBAGLI, S. O papel do ambiente informacional na geração do conhecimento e inovação. **IX ENANCIB** - Diversidade Cultural e Políticas de Informação, São Paulo: USP, 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisas**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas 2011.

MARGIOTTA, U. ; VITALI, G.; SANTOS, J. S. dos. O fenômeno do abandono escolar na Europa do novo milênio: dados, políticas, intervenções e perspectivas. **Cadi. Cedes**, Campinas, v. 34, n. 94, p. 349-366, set.-dez, 2014.

MATSUMOTO, T. Y. **A participação do conselho escolar na elaboração do plano pluri anual de gestão da Etec Antônio Devisate**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual Paulista, Marília, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas,2007.

MINTZ. S.W. **Cultura:** uma visão antropológica 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/tem/v14n28/a10v1428.pdf. Acesso em: 10 mar. 2020
NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Ed.Campus, 1997.

MOLINA, L.G. Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos. In: **Ambientes e fluxos de informação**.São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação,** Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32,1999.

MORAES, L. B. de. **Cultura informacional**: proposta de integração conceitual e modelo com o foco organizacional. 2013. 200 f. Tese (Doutorado) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Belo Horizonte, 2013. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ECIC-9E9EVA/tese_cultura_informacional_leonardo_b_de_moraes.pdf?sequence=1. Acesso em: 27 jul. 2019.

MORAES, L. B.; BARBOSA, R. R. Cultura Informacional: um estudo em uma empresa de grande porte. In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**., 15, 2014, Belo Horizonte. Anais **[...]**. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p. 1615-1632.

MORAES, L. B.; BARBOSA, R. R. Cultura informacional: uma proposta de modelo com foco organizacional. **Informação e Sociedade**: Estudos, v. 25, n. 3, p. 131-146, set./dez. 2015.

MOREIRA, L.K.R.;LAMBERT, A. S.; CASTRO,R.C.A.M. Educação profissional e tecnológica: permanência e evasão em foco. **Revista Brasileira de Educação e Saúde,** v.8, n.4, p.48-53, out-dez., 2018. Disponível em:

<https://editoraverde.org/gvaa.com.br/revista/index.php/REBES/article/view/5988/5348>. Acesso em: 07 nov. 2020.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** 2. ed. São Paulo Editora Atlas S.A, 2006.

NERI, M. C. **O tempo de permanência na escola e as motivações dos sem-escolas/coordenação**. Rio de Janeiro, FGV, 2009.

NÓVOA, A. S. Para uma análise das instituições escolares. *In:* NÓVOA, A. S. (coord.). **As organizações escolares em análise**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

NÓVOA, A. S. O processo histórico de profissionalização do professorado. *In:* NÓVOA, A. S. (org.). **Profissão Professor**. 2.ed.Porto Editora, 1999.

OLIVEIRA, J.S.P. A. **Gestão da informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 2010.

PEIXOTO, M. A. V. PEIXOTO, R. C. V. **Fazenda pública e execução.** [S.l.]: Editora JusPODIVM, 2018.

PICHS FERNÁNDEZ, A. **La cultura informacional en lasorganizaciones**: suidentificación preliminar enlaFacultad de Comunicación dela Universidad de La Habana. La Habana: Enla prelo, 2013.

POLIZELLI. D.L; OZAKI. A.M. **Sociedade da informação:** Os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento- São Paulo, Saraiva, 2008.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Gijón: Trea, 2007.

QUEIROZ, L.D. **Um estudo sobre a evasão escolar:** para se pensar na inclusão escolar (2008). Disponível em: http://189.1.169.50/.Acesso: 18 maio 2019.

QUEIROZ, L. D. **Um estudo sobre a evasão escolar:** para se pensar na inclusão escolar. [S.l.]: UFMT, 2006.

RAMOS, I. M. L.**Evasão escolar**. Ações efetivas: desafios e possibilidades. São Paulo: Centro Paula Souza, 2011. Disponível em: <http://www.cpscetec.com.br/fepesp_22011/pdf/2011/cps_tarde.pdf> Acesso em: 15 nov. 2020.

RIFFEL, Sonia Marmol; MALACARNE, Vilmar. **Evasão escolar no ensino medio**: o caso do Colegio Estadual Santo Agostinho no município de Palotina-Pr. 1996. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1996-8.pdf> Acesso em: 20 mar 2020.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S.P; JUDGE, A.T; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**.14.ed., São Paul: Prentice Hall, 2010.

ROMERO, R. O. 2011. 181 f. **As competências gerenciais dos gestores de escolas de ensino privadas:** um estudo de caso em uma escola de ensino médio e educação de jovens e adultos. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade De Santa Maria Centro De Ciência Sociais e Humanas, Santa Maria, 2011.

SAEGER.M.M.M.T. *et al*. Organização acesso e uso da informação: Componentes essenciais ao processo da gestão da informação nas organizações. **Páginas a&b.** v.3, n.6, v.3, 2016, p.3, 52-54. Disponível em: http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasaeb/article/view/1545/1590. Acesso em: 10 mar. 2020.

SANTARÉM,V; VITORIANO, M.C.C.P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.5, Número Especial, p.158-170, jan. 2016. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/39840/gestao-da-informacao--fluxos-informacionais-e-memoria-organizacional-como-elementos-da-inteligencia-competitiva. Acesso em: 10 mar. 2020.

SANTOS, C.A.dos. 2011. 180 f. **Análise de instrumentos de avaliação da competência informacional voltados para a educação superior**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista. Marília, 2011.

SANTOS, C. A. dos. **Competência em Informação na formação básica dos estudantes da educação profissional e tecnológica**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2017. p. 262-277.

SANTOS, V.C.B.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P.. Cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Inf. & Soc. Est.,** João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 51-66, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590/22376> Acesso em: 13 mar 2020.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

Secretaria Etec Paulo Guerreiro Franco SILVA. T. E. da. (Org.). **Interdisciplinaridade e transversalidade em Ciência da Informação**. Recife: Néctar, 2008.

SILVA,L.G.M; FERREIRA, T.J. O papel da escola e suas demandas sociais. **Periódico Científico Projeção e Docência**, v.5,n.2, 2014. Disponível em: http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao3/article/view/415/372. Acesso em: 13 mar. 2020.

SILVA, G,R, da. Gestão da informação para a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior privada: A experiência das Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto (FACIPLAC/DF). **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.15, n.1, p.53-81, jan./abr. 2017. Disponível 194 em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8645248>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SITUAÇÃO ESCOLAR DE JOVENS POR FAIXA DE RENDIMENTO. Disponível em: agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25883-abandono-escolar-e-oito-vezes-maior-entre-jovens-de-familias-mais-pobres. Acesso em: 20 jun. 2020.

SITUAÇÃO ESCOLAR DE JOVENS POR SEXO, COR OU RAÇA. Disponível em: agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25883-abandono-escolar-e-oito-vezes-maior-entre-jovens-de-familias-mais-pobres. Acesso em: 20 jun.2020.

SILVA FILHO, R. B.; ARAÚJO, R. M. de L. Evasão e abandono escolar na educação básica no Brasil: fatores, causas e possíveis consequências. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 8, n. 1, p. 35-48, jan./jun. 2017. Disponível em: <http:/revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/porescrito> Acesso em 14 mar 2020. http://dxdoi.org/10.15448/2179/8435.2017.1.24527

SILVA, E. M. da N.; SANTOS, J. O. Evasão escolar: um problema, várias causas. **Rebes Revista Brasileira De Educação E Saude**. Pombal, PR, v. 5, n. 4, p. 30-35, out-dez, 2015.

SILVA, T. A. da. Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL. TERRITÓRIO, REDES E DESENVOLVIMENTO. REGIONAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS, VIII, 2017. **Anais...** Programa de Pós-Graduação Regional. UNISC, 2017.

SOUZA, S.; PRADO, V. J. do. Imagens da escola como organização: uma análise comparativa entre o modelo burocrático e a anarquia organizada através de metáforas. In: EnANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

SOUSA, A. A.; SOUSA, T. P. de; QUEIROZ, M. P. de; SILVA, E.S. L. Evasão escolar no ensino médio: velhos ou novos dilemas? **Vértices**, v. 13, n. 1, p. 25-37, jan./abr. 2011.

SOUZA, C.A; VIDAL, A.G. R, ZWICKER. Grau de informatização de empresas. In: POLIZELLI, D.L; OZAKI; A. M. **Sociedade da informação:** os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento, São Paulo: Saraiva, 2008.

TAKEUCHI, Hirotaka **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORQUAT.C. In: POLIZELLI, D.L; OZAKI. A.M. **Sociedade da informação**: Os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento- São Paulo, Saraiva, 2008.

TRAGTENBERG, M.. A escola como organização complexa. **Educ. Soc.,** Campinas, v. 39, n. 142, pág. 183-202, janeiro de 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302018000100183&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 mar. 2020. https://doi.org/10.1590/es0101-73302018191196

VALENTIM, M.L.P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica 2008. p. 11-25.

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

VALENTIM,M.L.P.**Informação, conhecimento e inteligência organizacional**, 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.

VALLIN, C.; RUBIM, L. C. B. Articulação administrativa e pedagógica na gestão escolar com o uso de tecnologias. *In*: ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M.; TERÇARIOL, A. A. L. (org.). **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007. p. 85-99.

VALENTIM, M. L. P. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marilia: FUNDEP, 2016.

VIEIRA, A. M. D. P.; SOUZA Jr., A. de. A educação profissional no Brasil. **Interacções**, n. 40, p. 152-169, 2016.

VIEIRA, L. F. 2019. 53 f. **Gestão de processos em organizações do terceiro setor:** estudo de caso em organização de controle social. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

WOIDA, L. M. **Cultura informacional voltada à inteligência competitiva no setor de calçados de São Paulo**: estudo sobre a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação. 2008. 254 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/woida_lm_me_mar.pdf. Acesso em: 11 mar. 2020.

WOIDA, L. M. **Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da inteligência competitiva**. Orientadora: Marta Lígia Pomim Valentim. 2013. 220 f. Tese (Doutorado em Ciência da

Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Marília, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/103350>. Acesso em: 17 mar. 2019.

YIN.K.R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós Graduação em Ciência da informação

Marília, julho de 2020.
Prezados

Eu, Janaína Kelly de Jesus Nobre, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Câmpus de Marília. Após aprovação no exame de qualificação de minha dissertação de mestrado realizado em maio de 2020, estou na fase final de minha pesquisa intitulada "Cultura Informacional na Gestão Escolar: um estudo com foco no combate à evasão". A presente pesquisa teve como base teórica a gestão da informação e do conhecimento, o ambiente informacional e o comportamento informacional. O estudo dessas temáticas possibilitou a estruturação da pesquisa com foco nas categorias da Cultura informacional cujo objetivo geral é identificar os elementos que constituem a cultura informacional da Instituição Profissional Tecnológica (EPT) no intuito de promover uma gestão da informação voltada ao combate à evasão. Tal pesquisa está sobre a orientação da professora doutora Luana Maia Woida docente do referido Programa de Pós-Graduação. A pesquisa está estruturada em diferentes etapas e necessita, para sua finalização, a realização da coleta de dados que será feita por meio de dois instrumentos: questionário estruturado e entrevista. Para tanto, venho por meio deste documento, convidá-los para responder o questionário que segue em anexo. Cabe ressaltar que tenho o compromisso ético e moral de não divulgar o nome dos participantes, em nenhum momento do trabalho. Nesse sentido, solicito a colaboração de todos em responder o questionário e conceder a entrevista. Em decorrência do tempo e da atual situação de pandemia que se encontra nosso país, peço gentilmente que respondam os questionários e concedam a entrevista, no prazo mais rápido possível. Conto com colaboração de todos para a finalização da referida pesquisa acadêmica. Agradeço muito o tempo disposto para esta realização.

Respeitosamente,

Janaína Kelly de Jesus Nobre

APÊNDICE 2
Questionário Geral

1. Assinale a alternativa correspondente a sua faixa de idade:

[ ] Até 30 anos.
[ ] De 31 a 40 anos.
[ ] De 41 a 50 anos.
[ ] De 51 a 60 anos.
[ ] De 61 a 70 anos.

2. Indique abaixo sua formação:

[ ] Ensino superior. Em qual área? _____
[ ] Licenciatura. Em qual área?_____
[ ] Especialização. Em qual área? _____
[ ] Mestrado. Em qual área? _____
[ ] Doutorado. Em qual área? _____

3. Indique o seu tempo de atuação em Instituições de Ensino:

[ ] Menos de cinco anos.
[ ] Entre cinco e dez anos.
[ ] Entre dez e quinze anos.
[ ] Entre quinze e vinte anos.
[ ] Entre vinte e vinte e cinco anos.
[ ] Trinta anos ou mais.

4. Indique o tempo de atuação no Centro Paula Souza:

[ ] Menos de cinco anos.
[ ] Entre cinco e dez anos.
[ ] Entre dez e quinze anos.
[ ] Entre quinze e vinte anos.
[ ] Entre vinte e vinte e cinco anos.
[ ] Trinta anos ou mais.

5. Indique o tempo de atuação nesta unidade escolar:

[ ] Menos de cinco anos.
[ ] Entre cinco e dez anos.
[ ] Entre dez e quinze anos.
[ ] Entre quinze e vinte anos.
[ ] Entre vinte e vinte e cinco anos.
[ ] Trinta anos ou mais.

6. Assinale o cargo que ocupa atualmente nesta unidade e o tempo:

[ ] Diretoria. Há quanto tempo?_____
[ ] Coordenação pedagógica. Há quanto tempo?_____
[ ] Coordenação de curso. Há quanto tempo?_____
[ ] Diretoria de serviços acadêmicos. Há quanto tempo?_____
[ ] Docente. Há quanto tempo?_____

APÊNDICE 3

Questionário de Cultura Organizacional e Comportamento informacional

Cultura Organizacional e Comportamento Informacional

O presente questionário apresenta dezoito afirmações que foram formuladas com base nos conceitos de valores, crenças, rituais e cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação.

Assinalar a opção que represente o seu entendimento de como a cultura organizacional e o comportamento informacional podem ser identificados na instituição.Assinalar somente uma das alternativas relacionadas a cada conceito.

Conceitos relacionados	Afirmações elaboradas com base nos conceitos apresentados
Valores	[ ]A Instituição valoriza as pessoas e os departamentos cujo trabalho está diretamente relacionado com o uso da informação. [ ]A Instituição não valoriza as pessoas e os departamentos cujo trabalho está diretamente relacionado com o uso da informação.
Crenças	[ ]A Instituição centra-se em crenças favoráveis ao trabalho das pessoas em relação à informação como, por exemplo, na crença de "quanto mais informação melhor". [ ]A Instituição apóia-se em crenças ou visão de mundo que interferem de formadesfavorável no trabalho das pessoas que lidam com a informação como, por exemplo, a forte presença da ideia de que "as pessoas que têm informação têm poder".
Rituais e Cerimônias	[] Existem rituais e cerimônias, tais como promoções, comemorações, reconhecimento como, por exemplo, um quadro para apresentar o "funcionário modelo", que interferem de forma positiva no trabalho com o uso da informação. [ ] Os rituais e cerimônias não existem ou, se existem, não interferem no trabalho das pessoas que lidam diretamente com o trabalho com a informação
Estórias	[ ] Histórias de problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram são divulgadas na unidade escolar pesquisadacomo forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais. [ ] Não é comum a unidade de ensino recorrer a histórias de problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram, como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais.
Mitos	[ ] Existem mitos na Instituição, ou seja, histórias são contadas sobre pessoas ou situações que não ocorreram ou que ocorreram de forma diferente no intuito de controlar o comportamento das pessoas. [ ] Não existem mitos ou eles são pouco divulgados.

Tabus	[ ] Existem tabus dentro da Instituição, ou seja, proibições sobre comportamentos ou sobre o que nãodever ser falado na unidade escolarporque se o assunto for abordado pode interferir na execução dastarefas e no processo decisório. [ ] Não existem tabus ou qualquer tipo de impedimento sobre comportamentos ou sobre o que deve ou não ser dito na unidade escolar.
Heróis	[ ] O ambiente institucional é marcado pela figura de heróis (normalmente líderes, professores, coordenadores, diretores) que são usados como modelo para as pessoas resolverem os problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação. [ ] Não existem heróis ou figuras que fazem ou fizeram parte da unidade escolar , usados como modelos para as demais pessoas resolverem problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação.
Normas	[ ]A Instituição possui normas, implícitas ou explícitas, para executar as tarefas, para compartilhar e usar informação. [ ]A Instituição não possui normas para executar as tarefas nem para compartilhar ou usar a informação.
Comunicação	[ ] Os processos de comunicação fluem sem impedimentos, facilitando a interação entre as pessoas e o compartilhamento de informação no âmbito organizacional. [ ] Existem barreiras e impedimentos para os processos de comunicação dentro da organização.

Fonte: Cavalcante, (2010 p.163-165) e Dias 2008, (p. 207-212)

APÊNDICE 4

Cultura Informacional

	1. Discordo totalmente **2. Discordo** **3. Nem concordo e nem discordo** **4. Concordo** **5. Concordo totalmente**					
Aspectos para identificar Cultura Informacional – Unidade escolar do Centro Paula Souza.		1	2	3	4	5
1	Na unidade escolar há capacidades e trocas de informação.					
2	Ocorre a disposição, identificação e uso proativo da informação adequada.					
3	Manutenção da transparência e integridade da informação no âmbito individual e coletivo.					
4	Capacidade para identificar a natureza e a complexidade da informação usada.					
5	Uso intensivo e eficaz dos resultados obtidos a partir dos seguintes aspectos: aquisição, uso e compartilhamento da informação.					
6	Reconhecimento das barreiras e problemas de uso, gestão e compartilhamento da informação.					
7	Exploração total das tecnologias de informação e comunicação nas práticas informacionais.					
8	Reconhecimento de valores informacionais disponíveis no ambiente de modo favorável ao desenvolvimento de comportamentos com foco no uso da informação: companheirismo na disseminação e respeito em relação à informação alheia.					
9	Capacidade para reconhecer e diminuir conflitos de caráter subjetivo em relação ao uso da informação					
10	Identificação e uso de sistemas e procedimentos da gestão da informação com o propósito de manter a informação de modo adequado.					
11	Capacidade para realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação existentes.					
12	Uso intensivo e extensivo dos recursos de informação.					
13	Existência e reconhecimento de ambientes para trocas de informações e conhecimento no ambiente organizacional.					
14	Uso da informação de modo coerente no processo de tomada de decisões.					
15	Perspectivas de visualização da informação e de seu uso como um recurso intangível de grande valor para organização.					
16	Práticas de incentivo ao uso eficaz da informação.					
17	Delimitação e conhecimento dos diferentes papéis e responsabilidades organizacionais em relação ao tratamento da informação.					

Fonte: Pichs (2013)

APÊNDICE 5
Roteiro de Entrevista

ENUNCIADO DO QUESTIONÁRIO
Considerando o ambiente de trabalho da Etec Paulo Guerreiro Franco em Vera Cruz -SP, responda as perguntas sobre os aspectos que fazem referência à Gestão da Informação e do Conhecimento, Cultura e Ambiente Informacional da instituição e suas relações com busca, registro, uso e compartilhamento da informação por seus colaboradores.

Questionário de entrevista

Subcategoria 1: Gestão da Informação e do Conhecimento **Perguntas**	
1	As informações são disponibilizadas de forma clara, rápida, e objetiva aos funcionários e demais colaboradores?
2	Informações produzidas em áreas específicas atingem pessoas e setores diferentes, ou seja, a informação produzida no setor (A) pode ser também utilizada no setor (B)?
3	As informações são registradas e armazenadas adequadamente de modo que possam ser utilizadas em operações futuras?
4	A forma como a instituição organiza os documentos facilita o processo de trabalho de um modo geral?
5	A gestão da informação e do conhecimento são essenciais para minimizar atrasos no atendimento, tanto do público interno como do externo?
6	A instituição preza pelo cumprimento dos prazos no tocante a relatórios e os demais documentos que são exigidos?
7	A forma como a instituição realiza a gestão da informação transmite confiança para compartilhar informação entre as pessoas?
Subcategoria 2: Ambiente Informacional **Perguntas**	
08	O ambiente virtual, parte integrante do ambiente informacional da instituição, é um espaço para realização de atividades rotineiras entre os colaboradores?
09	Há uma boa integração entre os elementos que compõem o ambiente informacional da instituição (pessoas, tecnologia e informação)?
10	A ausência da tecnologia de informação e comunicação paralisa os processos de trabalho?
11	Existe facilidade para utilizar as tecnologias de informação disponíveis nos ambientes informacionais da instituição?
12	O ambiente informacional da organização necessita de mudanças?
13	O ambiente informacional da organização propicia o compartilhamento de informações pertinentes ao trabalho?
14	O ambiente informacional da organização é propenso ao compartilhamento de informações prejudiciais à organização (fofocas, uso de redes sociais para fins pessoais)?
Subcategoria 3: Comportamento Informacional **Perguntas**	
15	É corriqueiro, na organização, a busca, o uso, a troca de informação entre os colaboradores a fim de buscar novos conhecimentos e resolver problemas?
16	A organização oferece treinamento aos colaboradores a fim de fomentar um comportamento informacional que facilite o trabalho integrado entre eles?
17	A cultura informacional da "Etec Paulo Guerreiro Franco "valoriza aqueles colaboradores que compartilham e sabem usar a informação?
18	A Etec Paulo Guerreiro Franco apresenta, de forma explícita ou implícita, proibições sobre comportamentos e sobre o que não deve ser falado na empresa?
19	A empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores?
20	A Etec possui ações que demonstram preocupação com a coleta e compartilhamento de informações destinadas a combater a evasão escolar na unidade?
21	Os rituais e cerimônias da Etec solidificam a ideia de que a informação é importante para o trabalho voltado à evasão escolar?

APÊNDICE 6

Quadro de Análise das Entrevistas

Entrevistado 1
Categoria – Gestão da informação e do conhecimento

Quadro 1 - Categoria Gestão da Informação e do Conhecimento

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**As informações são disponibilizadas de forma clara, rápida, e objetiva aos funcionários e demais colaboradores**	**As informações produzidas em áreas específicas atingem pessoas e setores diferentes, ou seja, a informação produzida no setor (A) pode ser também utilizada no setor (B)**	**As informações são registradas e armazenadas adequadamente de modo que possam ser utilizadas em operações futuras**	**A forma como a instituição organiza os documentos facilita o processo de trabalho de um modo geral e a tomada de decisão**	**A gestão da informação e do conhecimento é essencial para minimizar atrasos no atendimento, tanto do público interno como do externo**	**A instituição preza pelo cumprimento dos prazos no tocante a relatórios e os demais documentos que são exigidos**	**A forma como a instituição realiza a gestão da informação transmite confiança para compartilhar informação entre as pessoas?**
Identificação P+ ou A-	P+	A-	P+	P+	P+	P+	P+
UR (Prova)	São bem distribuídas. Sempre tem aviso nos grupos de whatsApp, também por e-mail. Eu acho bem bacana.	Em alguns casos pode ser sim ou algumas orientações são um pouquinho diferente e aí a gente tem que analisar melhor e dar essa informação de outra forma, dependendo do setor, mas pode também.	Sim, acredito que sim. Sempre fica, ainda mais no meio digital	Olha, eu acredito, que sim, porque é muito difícil organizar todas as informações, mas de um modo geral a gente consegue bem, sim.	Acho que sim, Jana. É importante.	Apesar de que esses prazos, muitas vezes, não são cumpridos por todos os professores, mas a instituição faz de tudo que pode para a gente conseguir o cumprimento desses prazos.	eu percebo que as informações dadas pela instituição sempre são confiáveis, de modo que ajuda que a gente repasse também para nossos professores e para os alunos.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 1
Categoria- Ambiente Informacional

Quadro 2 - Entrevistado 1- Categoria Ambiente Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**O ambiente virtual, parte integrante do ambiente informacional da instituição, é um espaço para realização de atividades rotineiras entre os colaboradores?**	**Há uma boa integração entre os elementos que compõem o ambiente informacional da instituição (pessoas, tecnologia e informação)?**	**A ausência da tecnologia de informação e comunicação paralisa os processos de trabalho?**	**Existe facilidade para utilizar as tecnologias de informação disponíveis nos ambientes informacionais da instituição?**	**O ambiente informacional da organização necessita de mudanças?**	**O ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação existentes?**	**O ambiente informacional da organização é propenso ao compartilhamento de informações prejudiciais à organização (fofocas, uso de redes sociais para fins pessoais)?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	A-	P+	A-
UR (Prova)	Se você estiver falando desse ambiente virtual como WhatsApp ou Teams, sim.	Acredito que sim. Sempre que as pessoas (inint) [00:05:21] e aí o pessoal da tecnologia ajuda, se der algum problema. Tem uma boa interação, sim.	Paralisa, não é? O NSA travou outro dia e ninguém trabalhou.	Depende. Tem professores que têm mais facilidades, têm professores que têm mais dificuldades. Depende do que for ter que fazer.	Jana, não sei te responder, porque eu penso que, para mim, está bom, mas não sei, pode ser que tenha alguma outra forma melhor, que eu desconheço.	Acredito que sim. De uma forma geral, sim, porque é importante organizar.	Eu acho que não. Eu nunca vi nenhum tipo de fofoca ou esses tipos de coisa, não na instituição, pelo menos. Nunca peguei esse tipo de coisa, a parte ruim

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 1
Categoria- Comportamento Informacional

Quadro 3 - Entrevistado 1- Categoria Comportamento Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**É corriqueiro, na organização, a busca, o uso, a troca de informação entre os colaboradores a fim de buscar novos conhecimentos e resolver problemas**	**A organização oferece treinamento aos colaboradores a fim de fomentar um comportamento informacional que facilite o trabalho integrado entre eles**	**A cultura informacional da "Etec Paulo Guerreiro Franco " valoriza aqueles colaboradores que compartilham e sabem usar a informação**	**A Etec Paulo Guerreiro Franco apresenta, de forma explícita ou implícita, proibições sobre comportamentos e sobre o que não deve ser falado na empresa**	**A instituição incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores**	**A Etec possui rituais ou cerimônias que demonstram preocupação com coleta e compartilhamento de informações destinadas a combater a evasão escolar na unidade**	**Os rituais e cerimônias da Etec solidificam a ideia de que a informação é importante para o trabalho voltado à evasão escolar?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (Prova)	Já vi, já. É bastante comum. E é bom quando um colaborador, um professor ajuda o outro e aí conseguem resolver os problemas. Isso aí é bacana, parceria.	Sempre tem treinamento, cursos de capacitação e sempre vai ajudar, vai facilitar o trabalho esses treinamentos.	Sim. Acho que a gente tem um bom reconhecimento da parte da direção, principalmente para disseminar as informações, tanto nas mídias sociais, como no Teams, nas plataformas. Acredito que sim.	Acho que de forma implícita, não é? Eu acredito que sim. Ninguém nunca chegou e falou "não pode falar isso", mas a gente sabe que não devemos falar tais coisas ou agir de forma inadequada. Então, acho que implícita.	Sim. Sempre tem incentivo de fazer algum projeto interdisciplinar, de troca entre os professores. É bacana.	Com certeza. A gente tenta ao máximo compartilhar informações para que não haja essa evasão.	Sim, porque, nossa, é muito difícil. Esse boca a boca consegue segurar o aluno e consegue fazer com que ele permaneça lá. E é importante todos os funcionários estarem com a mesma língua para os alunos.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 2
Categoria – Gestão da informação e do conhecimento

Quadro 4 - Entrevistado 2 - Categoria Gestão da informação e do conhecimento

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**As informações são disponibilizadas de forma clara, rápida, e objetiva aos funcionários e demais colaboradores**	**As informações produzidas em áreas específicas atingem pessoas e setores diferentes, ou seja, a informação produzida no setor (A) pode ser também utilizada no setor (B)**	**As informações são registradas e armazenadas adequadamente de modo que possam ser utilizadas em operações futuras**	**A forma como a instituição organiza os documentos facilita o processo de trabalho de um modo geral e a tomada de decisão**	**A gestão da informação e do conhecimento é essencial para minimizar atrasos no atendimento, tanto do público interno como do externo**	**A instituição preza pelo cumprimento dos prazos no tocante a relatórios e os demais documentos que são exigidos**	**A forma como a instituição realiza a gestão da informação transmite confiança para compartilhar informação entre as pessoas?**
Identificação P+ ou A-	P+	A-	P+	P+	P+	P+	P+
UR (Prova)	Sim. Direção, diretoria de serviço, coordenação pedagógica. "Os funcionários são chamados para tomar ciência"	Depende da complexidade. Nós temos na escola ali desde o trabalhador braçal até o pessoal da direção. Então, é filtrado, eu acho, porque chega para o funcionário aquilo que interessa para ele. Muitas vezes, ele não tem nem necessidade de estar sabendo coisas mais complexas, mas o pessoal da parte pedagógica, vamos pensar assim, se tem uma reunião, a bibliotecária é convidada, o pessoal da coordenação, a	Sim. Eu vou até falar como era antes. Antes era tudo no papel, tudo documentação. Hoje tem os backups que o pessoal faz, os relatórios. Então, são armazenados adequadamente, sim. Vamos pegar o NSA, por exemplo. Lá tem a história de todos os alunos e histórico dos professores, histórico de aluno também. Então, se você quiser saber alguma coisa, tanto do aluno quanto do professor, você (inint) [00:03:18] nos sites que a escola tem (inint) [00:03:24] armazenado assim. Por exemplo, se eu precisar da série um dado sobre o aluno, isso a gente tem na hora.	(inint) [00:04:16]. Você precisa promover um aluno, um aluno que está precisando, às vezes, de alguma documentação, isso está prontamente no jeito ali. Então, (inint) [00:04:34] organizado facilita (inint) [00:04:36], por exemplo, transferir um aluno. Vamos supor que o aluno deu problema. Você vai puxar a ficha dele, você tem todo esse armazenamento, você tem o histórico dele completo, (inint) [00:04:48] registros dos vigias, que também, mesmo que o vigia não faça parte do	Tranquilo. É essencial, sim, porque às vezes muitas coisas exigem rapidez. O aluno, às vezes, precisa de um histórico, precisa de algum documento para um curso, alguma coisa assim, para fazer um estágio. Então, isso é uma coisa que (inint) [00:05:56]. Isso minimiza bastante. A partir do momento em que você tem essa informação armazenada, cada um no seu lugar, isso ajuda bastante. Não precisa estar pedindo, vamos dizer, fazer um requerimento hoje para	O que mais desgasta a gente na escola é (inint) [00:06:44] de prazo. Tudo a gente trabalha em cima de prazo. Se tem (inint) [00:06:49], tem um prazo. Entregar as notas na secretaria para fazer conselho de classe, você tem o prazo. Você tem lá, vamos dizer, para avaliar os alunos. Tudo em cima de prazo. Então é um ponto muito forte da escola, essa exigência de cumprimento de prazo.	Muito, porque você pega bem aí, vamos pegar a (inint) [00:08:01] docente. População docente é onde o professor vai pegar suas aulas de acordo com a sua pontuação. Então isso aí a partir do momento em que é bem instituído gera confiança, e sempre não é uma pessoa sozinha que faz. Quando você vai formar uma (inint) [00:08:30], sempre é uma equipe (inint)

		responsável pelos alunos também, também a coordenadora pedagógica. Então, (inint) [00:02:10] sim. Então, dentro do que compete. Muitas vezes, como eu disse, tem informações que não precisam chegar em setores mais (inint) [00:02:21] da escola, para o pessoal que trabalha e lida com os projetos.	Está lá. É só puxar lá a ficha do aluno que o NSA fornece tudo isso aí. E também, como que chama ali? A diretoria de serviço acadêmico tem um lugar onde eles armazenam toda a documentação dos alunos. Tem um nome certo que fugiu da cabeça agora. Depois eu vou lembrar e eu te passo, mas elas são armazenadas adequadamente, sim.	grupo da escola, que é uma empresa terceirizada, mas muitas vezes a gente usa também o livro de anotação do vigia. Reuniões (inint) [00:05:05] com os alunos realizadas todas (inint) [00:05:09] arquivadas. Aí você vai precisar tomar uma decisão, você tem na mão a documentação.	daqui cinco dias. A coisa é na hora (inint) [00:06:20].	Se por um acaso atrasar alguma coisa, aí já vem a cobrança. (inint) [00:07:24] da coordenação, através da pedagógica, diretoria (inint) [00:07:30] preza muito, eu acho.	[00:08:32] que está, vamos dizer, levantando os dados para as futuras informações. Então, creio que na escola nossa transmite com confiança, sim. O pessoal confia na equipe que gera essa informação aí.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 2
Categoria- Ambiente Informacional

Quadro 5 - Entrevistado 2 – Categoria Ambiente Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**O ambiente virtual, parte integrante do ambiente informacional da instituição, é um espaço para realização de atividades rotineiras entre os colaboradores?**	**Há uma boa integração entre os elementos que compõem o ambiente informacional da instituição (pessoas, tecnologia e informação)?**	**A ausência da tecnologia de informação e comunicação paralisa os processos de trabalho?**	**Existe facilidade para utilizar as tecnologias de informação disponíveis nos ambientes informacionais da instituição?**	**O ambiente informacional da organização necessita de mudanças?**	**O ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação existentes?**	**O ambiente informacional da organização é propenso ao compartilhamento de informações prejudiciais à organização (fofocas, uso de redes sociais para fins pessoais)?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	A-	A-	A-
UR (Prova)	Creio que sim. A escola inteira hoje tem internet, então nós temos duas salas de informática e temos uma sala de informática na biblioteca também. Então é um espaço que dá para sempre, a gente sabendo administrar isso, fazer uma escala para o pessoal frequentar, é mais usado em aulas práticas a questão da informática, mas como nós temos três salas, é um espaço que dá para o pessoal. Sempre tem um ou outro professor lá. Então dá para fazer	Por exemplo, (inint) [00:10:38] ele tem seis horas para cuidar da manutenção dos laboratórios e é uma pessoa (inint) [00:10:49]. Então existe uma boa integração. Eu não vejo um problema, não. (inint) [00:10:57] que compõem esses ambientes seriam os professores de informática ou quem usa a sala. É isso, não é? Pelozo: Então é possível todo mundo estar utilizando esse ambiente	Antes não, mas hoje paralisa. Hoje nós somos totalmente dependentes disso. Você pega (inint) [00:11:51] tem que ter internet, as aulas o pessoal usa muito a sala de informática, usando a internet. A ausência, se não tivesse isso aqui, a gente pararia no tempo. Os alunos também são motivados a estarem. Eles gostam de utilizar isso. Se fosse só a aula tradicional, com certeza o aluno não ia gostar. O	Ah, sim. Como eu disse, isso já foi complicado. Hoje tem facilidade, sim, porque a gente está com três salas. Os alunos podem estar usando e tem também um pessoal usando celular em sala de aula. Muitas vezes, você usa para a aula isso aí. Sabendo usar bem o celular, não precisa ser na sala de informática. Na própria sala de aula normal tem essa facilidade aí. Então, não vejo difícil, não. Do jeito que a escola está disponibilizando, todo mundo pode	Acho que não. Do jeito que a gente está acostumado... Essa informação de que você fala, é a informação chegar no pessoal, não é? Então, talvez o que a escola não tem e que a gente sempre batalhou, às vezes começa e para, é um jornalzinho de circulação interna, alguma coisa nesse sentido aí, mas de mudança não precisa, não.	Deixa eu ler com calma, a pergunta é comprida... O ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio de suportes e canais de comunicação? Sim, propicia. Eu acho que flui bem do jeito que a gente está acostumado na escola. Um problema na escola, às vezes, é que tem alguns setores que não tem informática. Alguns setores vão pensar mais a parte... Os laboratórios da agropecuária ficam um	Não. Eu não tenho visto esse problema, não. O aluno está usando mesmo essa parte (inint) [00:16:38] ambiente, mas mais para aula mesmo. O que acontece na escola, como muitos alunos moram ali, é, como eu disse, problema de celular, coisa que a gente não consegue controlar. Muitas vezes, eles trocam mensagens no próprio celular, um com o outro, mas isso não é pela escola, é uma coisa deles. Mas pelos laboratórios da escola, o ambiente informacional da organização, eu acho que não tem acontecido isso aí. Os alunos têm evitado e os professores

	atividades de rotina, sim. Temos também a parte de secretaria, que o pessoal usa. Eu vejo muito bem isso aí.	na escola hoje. Antes não. Antes era mais competitivo. Tinha uma sala só. Isso gerava disputa. Já chegou até a dar problema. Agora, hoje, nós temos vários ambientes. Inclusive, todo mundo participa.	que (inint) [00:12:21] o aluno hoje é a tecnologia. Se não houvesse, com certeza paralisaria muito o trabalho do professor, o aluno do aluno, do funcionário.	estar usando essas tecnologias nos ambientes próprios. Não tem problema, não.		pouco longe da parte administrativa. De repente, seria importante chegar internet nesses locais para o aluno acessar o computador ali na sala de ração, ali na pocilga, na sala de adubo, para estar fazendo alguma atividade, alguma pesquisa. Então, talvez, precisa de alguma melhora, sim. O ambiente informacional, muitas vezes, o fluxo fica estagnado por conta da distância da parte administrativa	têm ficado em cima também. Fora isso, eles usam, às vezes, por fora do horário da aula. Esse tipo de coisa pode ser que aconteça, (inint) [00:17:26].

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 2
Categoria- Comportamento Informacional
Quadro 6 - Entrevistado 2 – Categoria Comportamento Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**É corriqueiro, na organização, a busca, o uso, a troca de informação entre os colaboradores a fim de buscar novos conhecimentos e resolver problemas**	**A organização oferece treinamento aos colaboradores a fim de fomentar um comportamento informacional que facilite o trabalho integrado entre eles**	**A cultura informacional da "Etec Paulo Guerreiro Franco " valoriza aqueles colaboradores que compartilham e sabem usar a informação**	**A Etec Paulo Guerreiro Franco apresenta, de forma explícita ou implícita, proibições sobre comportamentos e sobre o que não deve ser falado na empresa**	**A instituição incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores**	**A Etec possui rituais ou cerimônias que demonstram preocupação com coleta e compartilhamento de informações destinadas a combater a evasão escolar na unidade**	**Os rituais e cerimônias da Etec solidificam a ideia de que a informação é importante para o trabalho voltado à evasão escolar?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (Prova)	O colaborador de que você fala aí seria professor? Ele entra como colaborador, Janaína? Sim. A gente tem usado bastante, ainda mais com essa questão da pandemia, teve que melhorar muito isso aí. (inint) [00:18:54] conexão (inint) [00:18:55]. Eu montei um grupo dos professores da (inint) [00:18:59] que a gente troca informação toda semana e vice e versa. Eu mando para eles sugestões, eles mandam para mim. A própria cobrança que a gente faz dos prazos (inint) [00:19:12] isso acontece diariamente. Então, por exemplo, às vezes a gente vê um curso que é bom para o professor, a gente encaminha para eles estarem fazendo inscrição. Ou, às vezes, algum artigo e algum site que é importante para os alunos. Então é muito corriqueiro, sim. Não é uma coisa esporádica, não.	Oferece, mas precisava oferecer mais. Eu acho que isso aí é uma falha. Você vê que, muitas vezes, até para o próprio NSA, tem muitas coisas que são pouco exploradas e que a gente não sabe nem usar. Precisaria ter treinamento, sim. Às vezes, talvez, uma reunião pedagógica, uma reunião de curso, por iniciativa da própria escola deveria ter mais. Eu acho que a gente é um pouco falho nessa parte. A organização não tem ultimamente oferecido treinamento, não. Já tivemos o ano passado, o ano retrasado, o pessoal de (inint) [00:20:46] mesmo, (inint) [00:20:49] de Tupã passou para a gente um curso de um dia para professores, para alunos. Então, precisaria melhorar essa questão do treinamento entre nós, entre os colaboradores	Sim, bastante. Como é uma escola pequena, a gente tem o pessoal que sabe lidar bastante com a questão da informação. Tem a professora Renata, o Thiago, a própria Marisa. Então, a cultura informacional da ETEC valoriza, sim, e os professores também. Os professores sabem onde buscar apoio quando precisam. O pessoal aqui conhece e esse pessoal não fica omisso. Eles sempre estão propensos a estar ajudando.	Sim. Acho que até, talvez, você já ouviu, muitas vezes, em reuniões de planejamento. Tem muito professor que é muito próximo do aluno e, às vezes, ele baixa um nível, começa até a falar palavrões. Na escola tem uma tradição de chamar o aluno de bagaço, e a questão também da discriminação, muitas vezes. Isso aí sempre em reunião de planejamento é tratado. A gente pede para alguns professores que a gente sabe que fazem uso disso aí para maneirar ou evitar estar fazendo, usando de comportamentos. Professor é professor, aluno é aluno. Sempre desse jeito. Então, é importante o professor também não estar, não se rebaixar ao nível de aluno, porque aí você tem que dar o respeito ao aluno. Se você não se dá ao respeito, o aluno não vai te respeitar. Eu penso desse jeito.	Sim. A gente percebe nas reuniões que a gente faz que sempre um está ajudando o outro. Por ser uma escola pequena, o pessoal tem facilidade de um chegar no outro e pedir ajuda. Então, esse pessoal que mais entende, vamos dizer, dessa parte de informática, essas coisas, essas tecnologias novas, então tem muito incentivo nesse sentido, sim.	Bastante. O que a gente mais tem feito nos últimos anos é trabalhar, colocar como meta a redução da evasão. A evasão não é só na escola nossa. A evasão é praticamente em todas as escolas. Como é essa informação? A primeira informação que é mais real, o próprio aluno fala porque o aluno está saindo. Já é o primeiro sintoma. Então, a gente tem outras ações. Por exemplo, diversificação de aulas, visitas técnicas, palestrantes, usar laboratórios... São todas ações para tentar, vamos dizer, diversificar as aulas, tornar as aulas mais atrativas e, consequentemente, (inint) [00:25:49] o aluno na escola. Esse é o ponto principal para a (inint) [00:25:54] da escola, a questão da evasão, e a gente tem que estar diariamente focado nisso. Eu já estou preocupado com evasão agora por conta da pandemia, o que vai virar a volta. Então, a gente já tem que estar vendo mecanismos para trazer o aluno de volta. Isso é diário. Diariamente a gente tem que estar preparado para segurar o aluno na escola e a escola tem feito isso. A meta número um do planejamento escolar sempre é a questão da evasão. E é coisa assim, não é diminuir (inint) [00:26:30] por cento não. A gente pensa em diminuir em torno de cinco a dez por cento. As metas são bem audaciosas. Muitas vezes, a gente chega perto disso.	Creio que sim, porque nas cerimônias, vamos pensar assim, cerimônia de formatura, é quando as famílias vêm. O aluno faz questão de o pai, a mãe, os irmãos, os parentes aparecendo. É importante porque se você se forma o aluno e você não faz nenhuma cerimônia, você não faz nada, vamos dizer assim, você não faz encontro de pais, parece que a escola está fora da questão familiar, e não está. Então, os rituais e cerimônias da ETEC eu acho que é uma forma de estar cativando mais os alunos, as famílias e consequentemente o aluno que se sente bem, que se sente valorizado, ele permanece mais na escola. Então eu acho importante isso. Escola que não faz nenhum ritual, nenhuma cerimônia, nem um culto, isso aí é pior do que se fizesse. O importante é que se faça, porque isso aí motiva o aluno. O aluno se sente parte da instituição. Por isso que são importantes esses rituais e essas cerimônias aí.

Fonte: Elaborado pela autora

CATEGORIAS DE ANÁLISE

Entrevistado 3
Categoria – Gestão da informação e do conhecimento

Quadro 7 - Entrevistado 3 – Categoria Gestão da informação e do conhecimento

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**As informações são disponibilizadas de forma clara, rápida, e objetiva aos funcionários e demais colaboradores**	**As informações produzidas em áreas específicas atingem pessoas e setores diferentes, ou seja, a informação produzida no setor (A) pode ser também utilizada no setor (B)**	**As informações são registradas e armazenadas adequadamente de modo que possam ser utilizadas em operações futuras**	**A forma como a instituição organiza os documentos facilita o processo de trabalho de um modo geral e a tomada de decisão**	**A gestão da informação e do conhecimento é essencial para minimizar atrasos no atendimento, tanto do público interno como do externo**	**A instituição preza pelo cumprimento dos prazos no tocante a relatórios e os demais documentos que são exigidos**	**A forma como a instituição realiza a gestão da informação transmite confiança para compartilhar informação entre as pessoas?**
Identificação P+ ou A-	P+	A-	P+	A-	A-	P+	P+
UR (Prova)	Sim. Whatsapp, email	Comumente, sim. Procura-se disseminar as informações para que todas as pessoas envolvidas fiquem a par do que está ocorrendo na unidade escolar. Então, procura-se informar todos os setores para que todos participem de maneira efetiva em todo o processo.	Normalmente, sim. Cada setor tem a sua forma de armazenamento, de registro das informações, mas todas as informações devem ser resguardadas, registradas, para serem usadas posteriormente.	Realmente, de uma forma é bem complicada essa parte da organização das informações, onde que fica cada uma, porque cada etapa de secretarias, cada fase dentro da ETEC tem a sua forma de armazenamento das informações, mas elas são fáceis de serem acessadas e é bem organizado	Às vezes, a gente tem uma certa dificuldade. Demora um pouco. A gente tem que agendar ou pedir com antecedência as informações para que a gente possa ter acesso. Então é mesmo para o público interno. Tem um prazo para que a pessoa possa ter acesso a essas informações.	Com certeza. Sempre procuramos cumprir os prazos determinados pela secretaria, com certeza.	Sim. A relação é mesmo (inint) [00:04:19] de forma confiável. (inint) [00:04:23] confiabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado

Categoria- Ambiente Informacional

Quadro 8 - Entrevistado 3 – Categoria Ambiente Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**O ambiente virtual, parte integrante do ambiente informacional da instituição, é um espaço para realização de atividades rotineiras entre os colaboradores?**	**Há uma boa integração entre os elementos que compõem o ambiente informacional da instituição (pessoas, tecnologia e informação)?**	**A ausência da tecnologia de informação e comunicação paralisa os processos de trabalho?**	**Existe facilidade para utilizar as tecnologias de informação disponíveis nos ambientes informacionais da instituição?**	**O ambiente informacional da organização necessita de mudanças?**	**O ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação existentes?**	**O ambiente informacional da organização é propenso ao compartilhamento de informações prejudiciais à organização (fofocas, uso de redes sociais para fins pessoais)?**
Identificação P+ ou A-	A-	P+	P+	P+	P+	A-	A-
UR (Prova)	Não é muito utilizado. No dia a dia, dentro da escola, não. Nós utilizamos a ferramenta do NSA no ambiente virtual, que é o que é mais utilizado, mas normalmente na escola não. Agora que nós estamos em atividade remota o ambiente é o Teams, mas na escola não é muito utilizado. Somente (inint) [00:05:41] mesmo.	Eu creio que sim. Eu acho que ainda é uma boa interação, mas eu acho que ainda pode ser melhorado. O ambiente ainda pode ser melhorado.	Eu creio que sim. Quando nós temos a falta da internet, da tecnologia, a gente tem a parada mesmo, um atraso no processo de trabalho. É extremamente necessário que tenhamos aí o acesso às tecnologias da informação.	Sim. Tem (inint) [00:07:24] fácil as tecnologias, sim. Com certeza, temos facilidade.	Acho que a melhoria sempre é bom. Sempre a gente mudar para melhor é bom. Isso faz falta. A gente precisa sempre estar melhorando (inint) [00:07:52]. Aurea: Isso aí é (inint) [00:07:55].	Sim, é possível. Eu acho que tem que ter uma melhoria nesses suportes, nesses canais de comunicação. Ainda precisa de melhoria.	Não tenho visto. Não deu para perceber essa noção ainda desse tipo de prejuízo. No período em que eu estive lá, não vi essa situação ainda

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 3
Categoria- Comportamento Informacional

Quadro 9 - Entrevistado 3 – Categoria Comportamento Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**É corriqueiro, na organização, a busca, o uso, a troca de informação entre os colaboradores a fim de buscar novos conhecimentos e resolver problemas**	**A organização oferece treinamento aos colaboradores a fim de fomentar um comportamento informacional que facilite o trabalho integrado entre eles**	**A cultura informacional da "Etec Paulo Guerreiro Franco " valoriza aqueles colaboradores que compartilham e sabem usar a informação**	**A Etec Paulo Guerreiro Franco apresenta, de forma explícita ou implícita, proibições sobre comportamentos e sobre o que não deve ser falado na empresa**	**A instituição incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores**	**A Etec possui rituais ou cerimônias que demonstram preocupação com coleta e compartilhamento de informações destinadas a combater a evasão escolar na unidade**	**Os rituais e cerimônias da Etec solidificam a ideia de que a informação é importante para o trabalho voltado à evasão escolar?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (Prova)	Sim. (inint) [00:11:51] isso a gente vê que (inint) [00:11:55]. A gente busca aí trocar informações para corrigir o (inint) [00:12:02]. Isso ocorre.	Sim. O Centro Paula Souza sempre oferece os treinamentos e depende de cada um participar, essa vontade de aprender mais e participar, mas sempre oferece treinamentos, e até entre os gestores também a gente procura (inint) [00:12:43].	Com certeza. Acho que tem que sempre valorizar aqueles que sabem compartilhar, são ativos e sabem expandir (inint) [00:13:12] valorizando a situação docente, comunicação.	A gente coloca sempre, claro, aos funcionários ou colaboradores as regras, as normas do que pode e do que não pode na empresa. A gente sempre coloca.	Sim, sempre a gente está incentivando que as pessoas cresçam, evoluam e aprendam mais.	Sim. Existem projetos da escola de acordo com a legislação já para buscar ações para combater a evasão escolar, sim. A gente já tem esses projetos e desde a primeira semana de aula a gente coloca em andamento todas as ações, e durante o período todo do ano letivo.	Sim. Todo passo a passo a gente tem uma melhoria dos resultados. Não é fácil, mas a gente procura (inint) [00:15:34] o passo a passo para evitar a evasão.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 4
Categoria – Gestão da informação e do conhecimento

Quadro 10 - Entrevistado 4 – Categoria Gestão da informação e do conhecimento

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**As informações são disponibilizadas de forma clara, rápida, e objetiva aos funcionários e demais colaboradores**	**As informações produzidas em áreas específicas atingem pessoas e setores diferentes, ou seja, a informação produzida no setor (A) pode ser também utilizada no setor (B)**	**As informações são registradas e armazenadas adequadamente de modo que possam ser utilizadas em operações futuras**	**A forma como a instituição organiza os documentos facilita o processo de trabalho de um modo geral e a tomada de decisão**	**A gestão da informação e do conhecimento é essencial para minimizar atrasos no atendimento, tanto do público interno como do externo**	**A instituição preza pelo cumprimento dos prazos no tocante a relatórios e os demais documentos que são exigidos**	**A forma como a instituição realiza a gestão da informação transmite confiança para compartilhar informação entre as pessoas?**
Identificação P+ ou A-	P+	A-	P+	P+	P+	P+	P+
UR (Prova)	Sim. Reuniões, Documentos enviados por email e grupos de whatsapp.	Bom, como se trata de uma escola, então as informações se cruzam. Então eu acredito que sim, que elas são usadas. Por exemplo, algumas orientações que são passadas para a gente, os vigilantes, por exemplo, precisam saber para poder trabalhar. Por exemplo, o aluno não pode estar circulando no horário de aula. Os	Sim. Elas são, sim, até porque é solicitado no observatório escolar que essas informações sejam armazenadas em documentos, para que comprove que foram feitas essas ações.	Sim. Facilita muito, porque, como eu falei na questão um, essas informações são dadas de forma bem clara. Não sei se eu acrescentei, mas são colocadas também de uma forma bem exposta na sala dos professores, por exemplo. Então, essas informações são bem organizadas, podemos dizer.	Sim, sem dúvida, porque assim a gente consegue trabalhar bem o que ocorre. Por exemplo, vai um pai para saber de uma determinada informação. É interessante que tenha essa gestão da informação, que todos saibam, que seja compartilhada entre todos, para que a gente consiga atender tanto quem está dentro quanto o pessoal de fora.	Sim, sem dúvida alguma. Nós somos bem cobrados para que façamos as coisas dentro do prazo.	Sim, com certeza, porque essas informações são, como eu falei, bem claras, objetivas e, sim, a gente consegue compartilhar entre as pessoas, entre outras pessoas até, que não são da comunidade escolar.

		professores sabem, o setor A, vamos dizer assim, como os vigilantes e demais pessoas da comunidade escolar também sabem disso. Então podemos dizer que sim.					

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 4
Categoria- Ambiente Informacional

Quadro 11 - Entrevistado 4 – Categoria Ambiente Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**O ambiente virtual, parte integrante do ambiente informacional da instituição, é um espaço para realização de atividades rotineiras entre os colaboradores?**	**Há uma boa integração entre os elementos que compõem o ambiente informacional da instituição (pessoas, tecnologia e informação)?**	**A ausência da tecnologia de informação e comunicação paralisa os processos de trabalho?**	**Existe facilidade para utilizar as tecnologias de informação disponíveis nos ambientes informacionais da instituição?**	**O ambiente informacional da organização necessita de mudanças?**	**O ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação existentes?**	**O ambiente informacional da organização é propenso ao compartilhamento de informações prejudiciais à organização (fofocas, uso de redes sociais para fins pessoais)?**
Identificação P+ ou A-	P+	A-	P+	P+	P+	A-	A-
UR (Prova)	Sim. A gente já, inclusive, usou em capacitação, em ir na escola e usar o laboratório de informática e ter alguém que nos dá uma capacitação que vai utilizar um ambiente virtual. Então, o ambiente virtual é uma parte mesmo, integrante, da informação dentro da instituição.	Eu posso falar a verdade? mudou essa realidade. Eles estão vendo que é preciso ter esse acesso, porque é passado. Nós, coordenadores, passamos, a coordenação passa informações. No presencial, agora, eu acho que vai ser mais possível ver essa diferença do antes da pandemia e após a pandemia. Eu tenho certeza de que os professores vão continuar utilizando, igual estão hoje.	Sim, sem dúvida. Não há como viver sem o uso da tecnologia da informação. Então a gente percebe isso, por exemplo, quando estamos lá. A escola, volta e meio, tem queda de energia, consequentemente falta de internet, então a gente percebe que quando isso ocorre fica bem complicado. Então, sem dúvida, a ausência da tecnologia da informação paralisa de forma geral os processos de trabalho, como, por exemplo, a secretaria acadêmica sofre muito com isso. Já ocorreu de elas saírem da escola e irem	Jana, o que seria utilizar? Porque a gente não tem um ambiente própria da ETEC, mas do centro Paula Souza sim. Então eu poderia falar em relação ao centro, é isso? Sim, é muito facilitado os ambientes que o Centro Paula Souza nos oferta quanto à tecnologia da informação.	Da ETEC local, sim. Eu acho que deveria ter mais suporte, mais possibilidades até de usar mais a tecnologia da informação. Por exemplo, fazer reuniões de forma virtual, enfim.	Aqui eu vou falar de novo do Centro Paula Souza, não é? Sim, o ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada. Ela tem vários canais, por exemplo, de capacitação, de custos, que a gente consegue fazer, de aperfeiçoamento profissional, utilizando esse ambiente do informacional	Não existe abertura para isso, de forma alguma.

			para outra ETEC, no caso, (inint) [00:09:56] para fazer o trabalho lá, por exemplo, porque ficaram sem internet por um bom tempo.				

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 4
Categoria- Comportamento Informacional

Quadro 12 - Entrevistado 4 – Categoria Comportamento Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**É corriqueiro, na organização, a busca, o uso, a troca de informação entre os colaboradores a fim de buscar novos conhecimentos e resolver problemas**	**A organização oferece treinamento aos colaboradores a fim de fomentar um comportamento informacional que facilite o trabalho integrado entre eles**	**A cultura informacional da "Etec Paulo Guerreiro Franco " valoriza aqueles colaboradores que compartilham e sabem usar a informação**	**A Etec Paulo Guerreiro Franco apresenta, de forma explícita ou implícita, proibições sobre comportamentos e sobre o que não deve ser falado na empresa**	**A instituição incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores**	**A Etec possui rituais ou cerimônias que demonstram preocupação com coleta e compartilhamento de informações destinadas a combater a evasão escolar na unidade**	**Os rituais e cerimônias da Etec solidificam a ideia de que a informação é importante para o trabalho voltado à evasão escolar?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	A-	P+	P+	P+
UR (Prova)	Sim. Como o Centro Paula Souza sempre tem as capacitações, os cursos, então é muito usado esses cursos para aprimorar, para a gente buscar novos conhecimentos.	Sim. A organização oferece esses treinamentos, como eu falei, que já trouxeram pessoas de fora para trazer capacitação acerca do assunto.	Sim, sem dúvida. A gente percebe muito isso nas reuniões, nos dão abertura para que a gente venha a trabalhar e que nós somos, sem dúvida, valorizados por isso, por compartilhar a informação com os nossos pares.	Não apresenta.	Sim. Incentiva muito. Como eu falei, nos dá abertura para que a gente possa falar sobre determinados assuntos que sejam comuns a todos. Então, a instituição incentiva, sim, o compartilhamento de conhecimento.	Sim. Esse, principalmente quanto a combater a evasão escolar, é o que é mais trabalhado dentro da instituição. Então a preocupação é grande e sempre (inint) [00:16:29] principalmente da diretora, pela procura de alternativas, ela procura a literatura para poder entender como combater a evasão e é compartilhado conosco, principalmente nas reuniões. Estratégias de como combater a evasão.	Sim. Sem dúvida. Como eu falei, principalmente nas reuniões é muito colocado. São feitas dinâmicas, trabalhos, os professores são divididos em grupos para que a gente procure formas e fale sobre a questão da evasão. Na verdade, naturalmente sempre vem o combate à evasão e como fazê-lo. Não há uma regra. Se assim houvesse, não haveria nenhuma escola com

							evasão, mas que há formas para minimizar as perdas de alunos ao longo do ano. Então, sim, há sempre os encontros. É voltado para informações que nos levem a combater a evasão escolar.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 5
Categoria – Gestão da informação e do conhecimento

Quadro 13 - Entrevistado 5 - Categoria Gestão da informação e do conhecimento

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**As informações são disponibilizadas de forma clara, rápida, e objetiva aos funcionários e demais colaboradores**	**As informações produzidas em áreas específicas atingem pessoas e setores diferentes, ou seja, a informação produzida no setor (A) pode ser também utilizada no setor (B)**	**As informações são registradas e armazenadas adequadamente de modo que possam ser utilizadas em operações futuras**	**A forma como a instituição organiza os documentos facilita o processo de trabalho de um modo geral e a tomada de decisão**	**A gestão da informação e do conhecimento é essencial para minimizar atrasos no atendimento, tanto do público interno como do externo**	**A instituição preza pelo cumprimento dos prazos no tocante a relatórios e os demais documentos que são exigidos**	**A forma como a instituição realiza a gestão da informação transmite confiança para compartilhar informação entre as pessoas?**
Identificação P+ ou A-	A-	A-	P+	P+	P+	P+	P+
	Não há palavras chave para justificar a resposta. As respostas são generalizadas: "**Todas** as informações são recebidas", "elas são passadas a **todas** as pessoas" "para que **todos** tenham acesso a elas"	Com certeza. As informações produzidas são para uso comum na escola. É claro que essas informações são organizadas de acordo com o perfil e a necessidade de cada departamento.	Américo: Sim. A escola tem a preocupação de manter um arquivo de informações, seja de modo físico ou digital, onde todas as ações, todas as ocorrências havidas na escola sejam registradas. É claro que eu acredito que em função da limitação de recursos e de meios, talvez, esse acervo não seja organizado e mantido da melhor maneira possível, mas tudo é feito dentro das possibilidades e da melhor maneira	Américo: Com certeza. A escola segue o padrão, inclusive a equipe gestora é uma equipe experiente e que está sempre apoiando. A direção apoia a coordenação, a coordenação apoia os professores e as tomadas de decisão são tomadas de uma maneira eficiente, vide os conselhos de classe, onde eu entendo que existe uma organização muito grande e uma disponibilização de informações	Américo: Com certeza. A gestão da informação faz toda a diferença no processo de tomada de decisão. A partir do momento em que nós tenhamos informações seguras e corretas, fica mais fácil qualquer processo de tomada de decisão.	Também é totalmente trabalhado para que os prazos sejam cumpridos e, aliás, nós temos conseguido cumprir os prazos determinados vide a nossa participação de resultados nos últimos anos, onde sempre na escola nós conseguimos atingir todos os itens exigidos em relação à documentação e parte administrativa.	Sim. Em função de tudo que é feito, como eu já falei anteriormente, nós temos total confiança nas informações recebidas.

				para que todos possam entender e opinar e participar da melhor maneira possível.			
							Américo: Sim. Em função de tudo que é feito, como eu já falei anteriormente, nós temos total confiança nas informações recebidas.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 5
Categoria- Ambiente Informacional

Quadro 14 - Entrevistado 5 – Categoria Ambiente Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**O ambiente virtual, parte integrante do ambiente informacional da instituição, é um espaço para realização de atividades rotineiras entre os colaboradores?**	**Há uma boa integração entre os elementos que compõem o ambiente informacional da instituição (pessoas, tecnologia e informação)?**	**A ausência da tecnologia de informação e comunicação paralisa os processos de trabalho?**	**Existe facilidade para utilizar as tecnologias de informação disponíveis nos ambientes informacionais da instituição?**	**O ambiente informacional da organização necessita de mudanças?**	**O ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação existentes?**	**O ambiente informacional da organização é propenso ao compartilhamento de informações prejudiciais à organização (fofocas, uso de redes sociais para fins pessoais)?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	A-	P+	A-
UR (Prova)	Sim. O nosso ambiente virtual é muito utilizado. Nós já tínhamos o NSA e agora intensificou-se em função da pandemia e da adoção do Microsoft Teams.	Sim. Existe uma boa integração, mas, claro, nós ainda temos vários pontos para que possamos melhorar. É uma coisa que continuamente e constantemente a gente tem que estar trabalhando para que essa integração seja a melhor possível.	Sim. Nós dependemos totalmente, por exemplo, do NSA. Então, uma falha na internet, uma falha no sistema prejudica, sim, o registro de informações e, às vezes, até o próprio trabalho.	Eu acredito que sim. Nós temos uma grande maioria do corpo docente, da comunidade escolar que consegue trabalhar muito bem e facilmente com as tecnologias. Porém, nós também temos uma parte tanto de professores quanto de alunos que tem uma dificuldade um pouco maior, apesar de estar sempre orientando, sempre passando diretrizes, mas existe, claro, como em todos os ambientes, uma parcela de pessoas que tem dificuldade.	Olha, é claro que com um estudo mais aprofundado sempre caberiam mudanças, mas eu penso que o que temos hoje é conveniente e suficiente para manter a escola.	Eu entendo que sim. Agora, claro, existem falhas? Existem. Como eu disse na resposta anterior, sempre há pontos a serem melhorados, mas penso, repetindo o que eu disse anteriormente, que a maneira como estamos estruturados hoje nos permite realizar uma boa gestão.	Olha, eu acredito que não, até porque nós temos um nível de pessoas maravilhoso, que utilizam essas redes e esses sistemas informacionais, então nós não temos essa ocorrência, mas, claro, talvez alguma pessoa má intencionada ou com uma vontade diferente poderia fazer isso, usar para difamar. Mas, graças a Deus, nós não temos esse tipo de ocorrência.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 5
Categoria- Comportamento Informacional

Quadro 15 - Entrevistado 5 – Categoria Comportamento Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**É corriqueiro, na organização, a busca, o uso, a troca de informação entre os colaboradores a fim de buscar novos conhecimentos e resolver problemas**	**A organização oferece treinamento aos colaboradores a fim de fomentar um comportamento informacional que facilite o trabalho integrado entre eles**	**A cultura informacional da "Etec Paulo Guerreiro Franco " valoriza aqueles colaboradores que compartilham e sabem usar a informação**	**A Etec Paulo Guerreiro Franco apresenta, de forma explícita ou implícita, proibições sobre comportamentos e sobre o que não deve ser falado na empresa**	**A instituição incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores**	**A Etec possui rituais ou cerimônias que demonstram preocupação com coleta e compartilhamento de informações destinadas a combater a evasão escolar na unidade**	**Os rituais e cerimônias da Etec solidificam a ideia de que a informação é importante para o trabalho voltado à evasão escolar?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	A-	P+	P+	P+
UR (Prova)	Com certeza. Eu falo isso em função de fazer parte da direção da escola como coordenador de curso, onde nós constantemente temos reuniões entre a equipe gestora, e dessas reuniões nós passamos muita informação para o corpo docente e também para o corpo discente. Além de tudo, além de passar informações, a gente também procura fazer reuniões de esclarecimento. Então eu penso que sim.	Sim. O Centro Paula Souza, eu penso que é uma empresa maravilhosa, que oferece muitos e muitos cursos de formação, de aperfeiçoamento, de capacitação. Agora, claro, existem aqueles colaboradores que entendem a responsabilidade da sua função, estão sempre se atualizando, sempre melhorando, e existem aqueles que não demonstram interesse, mas a organização em si oferece treinamento constante e de qualidade a todos os seus colaboradore	Sim. As pessoas que mais compartilham são as mais valorizadas.	Não. Eu digo isso por mim, como eu me relaciono com os meus pares, e também como os meus superiores se relacionam comigo. Eu nunca recebi nenhuma menção, nenhuma indicação, nenhuma instrução, orientação ou proibição de abordagem de qualquer assunto pertinente à escola, é claro.	Sim. Inclusive, nas reuniões pedagógicas existe sempre a procura de um compartilhamento de métodos e técnicas didáticas, ou então instruções. Existe, sim.	Completamente. A ETEC tem uma visão muito sistêmica, tem uma visão muito focada em saber detalhadamente o porquê de falta de alunos, o porque da evasão dos alunos. Inclusive, feito pelo orientador pedagógico, pelo coordenador de curso e pelo coordenador pedagógico um acompanhamento constante da frequência dos alunos e aqueles ausentes a gente entra em contato por telefone, por WhatsApp. Nós temos grupos de WhatsApp com os alunos, grupo de WhatsApp com os pais, sempre para	Com certeza. Até porque a evasão escolar é um tema constante de todas as reuniões, treinamentos, bate-papos. A evasão escolar é um foco constante que nós da ETEC temos.

		s.				estar pedindo informação, e, até mesmo, agora em tempos de pandemia, nós comunicamos até o conselho tutelar para que acionassem os pais dos alunos que estavam com frequência baixa, ou mesmo que não estavam comparecendo às atividades. Então, existe, sim, essas ações.	

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 6
Categoria – Gestão da informação e do conhecimento

Quadro 16 - Entrevistado 6 – Categoria Gestão da informação e do conhecimento

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**As informações são disponibilizadas de forma clara, rápida, e objetiva aos funcionários e demais colaboradores**	**As informações produzidas em áreas específicas atingem pessoas e setores diferentes, ou seja, a informação produzida no setor (A) pode ser também utilizada no setor (B)**	**As informações são registradas e armazenadas adequadamente de modo que possam ser utilizadas em operações futuras**	**A forma como a instituição organiza os documentos facilita o processo de trabalho de um modo geral e a tomada de decisão**	**A gestão da informação e do conhecimento é essencial para minimizar atrasos no atendimento, tanto do público interno como do externo**	**A instituição preza pelo cumprimento dos prazos no tocante a relatórios e os demais documentos que são exigidos**	**A forma como a instituição realiza a gestão da informação transmite confiança para compartilhar informação entre as pessoas?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+	**P+**
	Sim. Grupo (infere-se que seja o grupo de whatsapp), email. "Os funcionários que não têm email, a gente chama, explica".	Eu creio que sim, porque os setores são interligados. Então dificilmente uma informação, mesmo que específica, não vai atingir outros setores, principalmente levando em conta a escola. Os setores são interligados e eu acho que um interfere no outro.	Sim. A gente sempre responde a demandas do Centro Paula Souza. Algumas vezes, já vem a orientação de que a gente precisa pegar assinatura, precisa guardar no processo do servidor, e outras vezes a gente só precisa disponibilizar e depois guarda isso em arquivo, nos computadores, para a gente acessar rapidamente, se precisar.	A gente, na escola, depende muito da instituição maior, que é o Centro Paula Souza. Então, a gente tem, sim, as informações organizadas e facilita sim para a gente tomar alguma decisão.	Eu acho que isso é um desafio enorme. A informação é muito importante para a gente não ter problemas no atendimento, tanto interno quanto externo. Eu acho que é um desafio para os gestores fazer essa gestão da informação e do conhecimento, sim. Ela é essencial.	É sim. A gente trabalha sempre com prazo e nós cumprimos todos com muito rigor. Eu sou uma pessoa que preza muito por isso, então a gente sempre faz relatórios, documentação, tudo dentro do prazo.	Eu creio que sim, porque se a informação é passada de forma clara, eu acho que a clareza, a transparência dá confiança para quem recebe. Então, eu acredito que sim.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 6
Categoria- Ambiente Informacional

Quadro 17 - Entrevistado 6 – Categoria Ambiente Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**O ambiente virtual, parte integrante do ambiente informacional da instituição, é um espaço para realização de atividades rotineiras entre os colaboradores?**	**Há uma boa integração entre os elementos que compõem o ambiente informacional da instituição (pessoas, tecnologia e informação)?**	**A ausência da tecnologia de informação e comunicação paralisa os processos de trabalho?**	**Existe facilidade para utilizar as tecnologias de informação disponíveis nos ambientes informacionais da instituição?**	**O ambiente informacional da organização necessita de mudanças?**	**O ambiente informacional da organização propicia realizar uma gestão adequada dos fluxos informacionais por meio dos suportes e canais de comunicação existentes?**	**O ambiente informacional da organização é propenso ao compartilhamento de informações prejudiciais à organização (fofocas, uso de redes sociais para fins pessoais)?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	A-	P+	A-	P+	A-
UR (Prova)	É, sim. Eu acho que mais do que nunca. Hoje o ambiente virtual precisa fazer parte da rotina, principalmente as atividades que hoje a gente tem realizado entre os colaboradores. É tudo no ambiente realmente virtual.	Eu creio que sim. Como eu disse, a gente tem uma instituição maior. Não é tudo que depende só da escola, mas a gente acho que tem uma boa integração, sim, entre esses elementos.	Não. Eu entendo que ela possa dificultar no mundo de hoje, se você não tem a tecnologia, mas isso não quer dizer que você não possa passar a informação de outra forma, então eu acho que ela ajuda bastante, mas se não tiver a gente precisa ter outros mecanismos para passar essa informação, e os processos de trabalho não podem ser paralisados por isso.	Creio que sim. A gente tem facilidade, sim, de acesso. O Centro Paula Souza disponibiliza as tecnologias. Eu creio que sim.	Eu nunca pensei nisso, não. Eu acho que atualmente a gente trabalha com muita informação, então a gente tem informação em tempo real. Eu nunca pensei em mudar nada. Eu acho que tem vários acessos, vários sites. Eu acho que está bem organizado.	Sim. A gente, pelo menos, tenta fazer esse fluxo de informação por vários meios, por vários canais digitais. Então a gente utiliza aí de várias formas para ter essa comunicação aí entre os diversos setores, as pessoas, para ter esse fluxo adequado.	Olha, eu acho que não é propenso. Não vou dizer que não exista, mas a gente tenta orientar que, por exemplo, os grupos são para recados, que o Facebook da escola não é pessoal. A gente tenta limitar isso. Então, pelo menos os canais oficiais e o que a gente utiliza a gente não deixa que isso aconteça. Nunca tivemos casos de compartilhamento de informações desnecessárias, até mesmo do grupo de professores a gente pede para focar nas informações da escola e não fazer uso pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora

Entrevistado 6
Categoria- Comportamento Informacional

Quadro 18 - Entrevistado 6 Categoria Comportamento Informacional

Inferências **Categoria: Gestão da informação e do conhecimento**	**É corriqueiro, na organização, a busca, o uso, a troca de informação entre os colaboradores a fim de buscar novos conhecimentos e resolver problemas**	**A organização oferece treinamento aos colaboradores a fim de fomentar um comportamento informacional que facilite o trabalho integrado entre eles**	**A cultura informacional da "Etec Paulo Guerreiro Franco " valoriza aqueles colaboradores que compartilham e sabem usar a informação**	**A Etec Paulo Guerreiro Franco apresenta, de forma explícita ou implícita, proibições sobre comportamentos e sobre o que não deve ser falado na empresa**	**A instituição incentiva o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores**	**A Etec possui rituais ou cerimônias que demonstram preocupação com coleta e compartilhamento de informações destinadas a combater a evasão escolar na unidade**	**Os rituais e cerimônias da Etec solidificam a ideia de que a informação é importante para o trabalho voltado à evasão escolar?**
Identificação P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (Prova)	Olha, na escola a gente tem diversos segmentos. Nós temos também os funcionários, as pessoas da organização que estão sempre a procura de novos conhecimentos na tentativa de resolver problemas, mas a gente também tem aqueles mais acomodados. Eu acho que toda instituição tem. Mas, de maneira geral, eu posso dizer que a maioria está sempre buscando resolver, sim, os problemas que a gente tem.	A gente, a nível maior, que é do Centro Paula Souza, tem treinamentos a fim de compartilhar informações, e mesmo a nível da escola a gente também tem nas nossas metas fazer alguns treinamentos durante o ano para facilitar esse trabalho entre a equipe.	Eu creio que sim, porque a gente precisa dos colaboradores. Eles precisam ser valorizados para poder produzir ainda mais a informação correta, para poder ganhar espaço, se sentir bem na instituição. Então, eu acho que existe valorização, sim.	Olha, existem as regras, as normas, o regimento, que isso é explícito. Então, isso é de conhecimento de todos, ou, pelo menos, deveria ser. Pelo menos a gente tenta que isso seja explícito. Agora, proibições sobre comportamentos, o que não deve ser falado na organização, é assim, sempre que a gente tem reuniões, a gente valoriza a boa comunicação, os bons comportamentos, o respeito às normas, o respeito pessoal entre os pares. Então, a gente tem os limites, sim, principalmente por ser uma	Sim. A gente sempre incentiva, mas, às vezes, os setores são muito diferentes, apesar de tudo ser escola, a gente tem o setor da secretaria acadêmica, por exemplo, que mexe com o aluno. A gente tem a diretoria administrativa, que mexe com folhas de pagamento. São questões muito próprias de cada setor, mas, na medida do possível, sempre a gente compartilha aquilo que pode ser compartilhado, aquilo que dá para ser compartilhado entre os colaboradores.	É uma preocupação imensa a evasão escolar. A gente sempre tenta ter ações com a secretaria acadêmica, com orientador educacional, coordenações de curso, coordenação pedagógica, para a gente tentar combater a evasão, mas é um desafio muito grande, porque quando o aluno resolve sair é difícil você reverter a situação. Então a gente trabalha muito com aquela prevenção. Logo que ele começa a faltar, a gente já vai verificar porque ele está faltando, porque pode ser aquele aluno que vai vir a se evadir da escola. Então a gente	Sim. A gente tem uma preocupação grande com a evasão. Inclusive, envolvendo outros setores que não estão diretamente relacionados à parte acadêmica do aluno. Por exemplo, (inint) [00:16:23] nas reuniões com funcionários a gente sempre passa para eles que é importante que eles também ajudem a escola, que ajudem a

				instituição pública. A gente tem regimento para cumprir, a gente tem normas próprias da escola e que interferem aí em comportamento daquilo que é esperado da pessoa.		trabalha bastante principalmente na prevenção é uma das coisas que a gente tenta fazer para que o aluno não saia da escola. O coordenador está sempre atento. Começou a faltar? Liga para saber o que está acontecendo, incentiva, porque a evasão, infelizmente, ocorre mesmo em qualquer escola, e a nossa não está livre disso.	valorizar a escola. Se souber de algum aluno que está querendo sair, para tentar conversar com esse aluno, se aproximar, passar para a direção. Então, é um trabalho intenso que a gente tem para combater a evasão.

Fonte: Elaborado pela autora

ANEXOS

ANEXO 1

Deliberação CEETEPS

CONSELHO DELIBERATIVO
Deliberação CEETEPS Nº 003, de 18-7-2013
Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
A Presidente do Conselho Deliberativo, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, à vista do aprovado na 495ª Sessão realizada em 18.07.2013, expede a presente
DELIBERAÇÃO:
Artigo 1º - Fica aprovado o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, anexo a esta Deliberação.
Artigo 2º - Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Deliberação CEETEPS Nº 002, de 30.01.2006
ANEXO
REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA "PAULA SOUZA"
TÍTULO I – Das Disposições Preliminares
CAPÍTULO I – Das Unidades de Ensino
Artigo 1º - As Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), criado pelo Decreto-Lei de 06/10/1969, reger-se-ão por este Regimento Comum, observadas, no que couber, as disposições do Regimento do CEETEPS e a legislação de ensino.
§ 1º - As presentes disposições aplicam-se:
1 - aos cursos e programas de educação profissional técnica de nível médio e de formação inicial e continuada ou de qualificação profissional desenvolvidos pelo CEETEPS;
2 - aos cursos e programas de educação básica, previstos neste Regimento;
3 - às Etecs que venham a integrar o CEETEPS.
§ 2º - As Etecs poderão manter classes descentralizadas mediante a celebração de convênios devidamente aprovados pelo Conselho Deliberativo, a fim de atender às necessidades locais e regionais.
Artigo 2º - As Etecs integram uma rede de escolas, caracterizada:
I - pela unidade de princípios e procedimentos pedagógicos e administrativos para a implementação de políticas públicas de educação profissional definidas pelo CEETEPS;
II - pelo respeito à diversidade das Etecs e ao atendimento às demandas locais e regionais.

CAPÍTULO II – Dos Princípios e Das Finalidades
Artigo 3º - Os princípios de gestão democrática nortearão a gestão da Etec, valorizando as relações baseadas no diálogo e no consenso, tendo como práticas a participação, a discussão coletiva e a autonomia.
Parágrafo único - A participação deverá possibilitar a todos os membros da comunidade escolar o comprometimento no processo de tomada de decisões para a organização e para o funcionamento da Etec e propiciar um clima de trabalho favorável a uma maior aproximação entre todos os segmentos das Etecs.
Artigo 4º - As Etecs, escolas públicas e gratuitas, terão por finalidades:
I - capacitar o educando para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para sua inserção e progressão no trabalho e em estudos posteriores;
II - desenvolver no educando aptidões para a vida produtiva e social;
III - constituir-se em instituição de produção, difusão e transmissão cultural, científica, tecnológica e desportiva para a comunidade local ou regional.
Artigo 5º - As Etecs do Centro Paula Souza poderão oferecer cursos e programas, presenciais ou a distância, de:
I - Educação Profissional de Formação Inicial e Continuada ou Qualificação Profissional, nas formas previstas pela legislação;
II - Educação Profissional Técnica de Nível Médio, nas formas previstas pela legislação;
III - Ensino Médio;
IV - Educação de Jovens e Adultos em Nível de Educação Básica, preferencialmente em articulação com a educação profissional.

Artigo 6º - As Etecs poderão oferecer, conforme suas disponibilidades, cursos e programas, presenciais ou a distância, de capacitação, especialização, aperfeiçoamento, atualização e outros de interesse da comunidade, para docentes, demais servidores das Etecs e trabalhadores em geral.
Artigo 7º - Além dos cursos e programas previstos nos artigos 5º e 6º, as Etecs poderão, complementarmente, desenvolver atividades referentes a:
I - extensão e/ou prestação de serviços à comunidade e à região;
II - pesquisas científicas e tecnológicas, de interesse do ensino e da comunidade, da região ou do CEETEPS;
III - organização de eventos de difusão cultural, científica, tecnológica e de caráter esportivo, de interesse para os cursos e programas mantidos ou para a comunidade e a região.
Artigo 8º - A instalação de cursos, programas e atividades previstas nos artigos 5º e 6º e nos incisos I, II e III, do artigo 7º está sujeita à aprovação prévia do CEETEPS e dos órgãos competentes do sistema de ensino.
Parágrafo único - As Etecs poderão oferecer cursos e programas em regime de:
I - intercomplementaridade com outras instituições de ensino;
II - alternância com empresas, entidades públicas ou privadas e empreendimentos familiares.

Artigo 9º - Para a consecução de suas finalidades, as Etecs poderão estabelecer parcerias com empresas e instituições de ensino ou de pesquisa, públicas ou privadas, sujeitas à aprovação prévia da Superintendência do CEETEPS e dos órgãos competentes do sistema de ensino.
TÍTULO II – Da Organização Técnica - Administrativa
CAPÍTULO I – Do Conselho de Escola
Artigo 10 - A Etec terá, como órgão deliberativo, o Conselho de Escola, integrado por representantes da comunidade escolar e da comunidade extraescolar, cuja composição será:
I - pela comunidade escolar:
a) Diretor, presidente nato;
b) um representante das diretorias de serviços e relações institucionais;
c) um representante dos professores;
d) um representante dos servidores técnico e administrativos;
e) um representante dos pais de alunos;
f) um representante dos alunos;
g) um representante das instituições auxiliares.
II - pela comunidade extraescolar:
a) representante de órgão de classe;
b) representante dos empresários, vinculado a um dos cursos;
c) aluno egresso atuante em sua área de formação técnica;
d) representante do poder público municipal;
e) representante de instituição de ensino, vinculada a um dos cursos;
f) representantes de demais segmentos de interesse da escola.
§ 1º- A composição da comunidade extraescolar será de, no mínimo, quatro membros e, no máximo, de sete membros.
§ 2º - Os representantes mencionados no inciso I, alíneas de “b” a “g”, serão escolhidos pelos seus pares, e os mencionados no inciso II serão convidados pela Direção da Escola.
§ 3º - Os representantes cumprirão mandato de um ano, permitidas reconduções.
Artigo 11 - O Conselho de Escola terá as seguintes atribuições:
I - deliberar sobre:
a) o projeto político-pedagógico da escola;
b) as alternativas de solução para os problemas acadêmicos e pedagógicos;
c) as prioridades para aplicação de recursos.
II – estabelecer diretrizes e propor ações de integração da Etec com a comunidade;
III - propor a implantação ou extinção de cursos oferecidos pela Etec, de acordo com as demandas locais e regionais e outros indicadores;
IV - aprovar o Plano Plurianual de Gestão e o Plano Escolar;
V - apreciar os relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho diante das diretrizes e metas estabelecidas.
§ 1º - O Conselho de Escola poderá ser convocado pela Direção para manifestar-se sobre outros temas de interesse da comunidade escolar.
§ 2º - O Conselho de Escola reunir-se-á, ordinariamente, no mínimo, duas vezes a cada semestre e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu presidente ou pela maioria de seus membros.

§ 3º - As reuniões do Conselho de Escola deverão contar com a presença mínima da maioria simples de seus membros.
§ 4º - Nas decisões a serem tomadas por maioria simples, todos os membros terão direito a voto, cabendo ao diretor o voto de desempate.

CAPÍTULO II – Do Plano Plurianual de Gestão e Outros Planos
Artigo 12 - O Plano Plurianual de Gestão apresentará a proposta de trabalho da Etec constituindo documento norteador da sua ação educacional, com vigência de cinco anos, devendo ser atualizado, complementado ou alterado, se necessário.
Artigo 13 - O Plano Escolar será elaborado anualmente, incorporando-se ao Plano Plurianual de Gestão e deverá ser encaminhado à Unidade do Ensino Médio e Técnico até a segunda quinzena do mês de março de cada ano letivo.
Artigo 14 - O Plano Plurianual de Gestão, o Plano Escolar, e os demais planos de trabalho serão elaborados conforme diretrizes próprias expedidas pela Unidade do Ensino Médio e Técnico do CEETEPS.

CAPÍTULO III - Da Administração da Etec
Artigo 15 – Compõem a administração da Etec:
I – Direção;
II – Coordenação Pedagógica;
III – Serviços Administrativos;
IV – Serviços Acadêmicos;
V – Serviços de Relações Institucionais.
Parágrafo único - A estrutura organizacional, as atribuições dos responsáveis pelos serviços, bem como suas competências, serão definidas por normas do Conselho Deliberativo do CEETEPS, de acordo com a dimensão, complexidade e proposta pedagógica de cada Etec.
SEÇÃO I – Da Direção
Artigo 16 - A Direção da Etec é o núcleo executivo encarregado de administrar as atividades da Etec e será exercida pelo Diretor de Escola Técnica, e pelos responsáveis pelos serviços previstos neste Regimento.
Parágrafo único – Os responsáveis pela Coordenação Pedagógica e pelos serviços, indicados no artigo 15 deste Regimento, serão designados pelo Diretor Superintendente, mediante proposta do Diretor de Escola Técnica, atendidos o que dispõe o plano de carreiras e de empregos públicos do CEETEPS e as exigências de habilitação e qualificação previstas na legislação educacional vigente.

SUBSEÇÃO I - Das Atribuições da Direção
Artigo 17 - A Direção da Etec, sem prejuízo de outras constantes em documento próprio do CEETEPS e da legislação, terá as seguintes atribuições:
I - garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática do ensino, na forma prevista pela legislação e neste Regimento;
II - coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
III - gerenciar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da escola a curto, médio e longo prazos;
IV - promover a elaboração, o acompanhamento, a avaliação e o controle da execução do Plano Plurianual de Gestão e do Plano Escolar;
V - coordenar o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades da escola;
VI - garantir:
a) o cumprimento dos conteúdos curriculares, das cargas horárias e dos dias letivos previstos;
b) os meios para a recuperação de alunos de menor rendimento e em progressão parcial;
VII - assegurar o cumprimento da legislação, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
VIII - expedir diplomas, certificados e outros documentos escolares, responsabilizando-se por sua autenticidade e exatidão;
IX - desenvolver ações, visando ao contínuo aperfeiçoamento dos cursos e programas, dos recursos físicos, materiais e humanos da escola;
X – administrar o patrimônio da escola, observadas as normas e diretrizes estabelecidas;
XI - promover ações para a integração escola-família comunidade-empresa;
XII - coordenar a elaboração de projetos, submetendo-os à aprovação dos órgãos competentes, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados;

XIII - criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educacional;
XIV – integrar as ações dos serviços prestados pela escola;
XV - prestar informações à comunidade escolar;
XVI – gerir a execução de ajustes administrativos que envolvam atividades nas dependências da Etec;
XVII - desempenhar outras atividades correlatas e afins.

SUBSEÇÃO II - Da Designação e da Recondução do Emprego Público em Confiança de Diretor de Escola Técnica

Artigo 18 – O emprego público em confiança de Diretor de Escola Técnica será exercido com mandato de quatro anos.
§ 1º - O emprego público em confiança de Diretor de Escola Técnica é privativo dos integrantes das carreiras docentes do CEETEPS.
§ 2º - Poderão concorrer ao emprego público de Diretor de Escola Técnica os candidatos habilitados e considerados qualificados por Comissão designada pelo Diretor Superintendente, mediante:
1 - análise de currículo;
2 - avaliação por meio de prova(s) escrita(s);
3 - entrevista.
§ 3º - Ao docente designado para o emprego público em confiança de Diretor de Escola Técnica fica vedado o exercício, pelo mesmo diretor, de mais de dois períodos de mandato consecutivos na mesma Etec.

Artigo 19 – Para a Etec que venha a ser criada ou integrada ao CEETEPS, será designado um docente para exercer atividades de Diretor, escolhido (preferencialmente) dentre candidatos habilitados e qualificados, conforme previsto no § 2º do artigo 18, observado o disposto no § 1º do mesmo artigo, do presente Regimento, pelo prazo máximo de dois anos, até a realização do processo eleitoral previsto neste Regimento.

Artigo 20 - A designação ou a recondução do Diretor de Escola Técnica dar-se-á com base em relação que contenha os nomes dos três primeiros candidatos mais votados pelo Colégio Eleitoral, constituído especialmente para esse fim, em cada Etec.
§ 1º - O Colégio Eleitoral, de que trata o caput deste artigo, será constituído, no mínimo, 30 dias antes do término do mandato do Diretor e terá a seguinte composição:
1 - todos os docentes em exercício na Etec, contratados pelo CEETEPS;
2 - todos os servidores técnicos, administrativos e auxiliares de docente do CEETEPS em exercício na Etec;
3 - todos os alunos matriculados na Etec.
§ 2º - Os votos válidos terão peso percentual final correspondente a 60, 20 e 20, respectivamente, para docentes, servidores técnicos, administrativos, auxiliares de docente e alunos.

Artigo 21 - As normas relativas ao processo de qualificação e de eleição são as fixadas pelo Conselho Deliberativo.

SUBSEÇÃO III - Da Substituição ou Vacância do Emprego Público em Confiança de Diretor de Escola Técnica

Artigo 22 - Haverá substituição no impedimento legal ou temporário do ocupante de emprego público em confiança de Diretor de Escola Técnica ou do docente designado para exercer as atividades de Diretor, conforme o disposto no artigo 19.
Parágrafo único - São considerados impedimentos legal ou temporário, para o fim estabelecido no caput deste artigo, os casos previstos em lei e de afastamento para prestar serviços junto à Administração Central.

Artigo 23 - Quando do impedimento legal e temporário, o diretor será substituído por docente habilitado preferencialmente qualificado para função de diretor, conforme escala de substituição, elaborada pela Direção da Etec, respeitado o prazo do mandato vigente.

Artigo 24 - A vacância do emprego público em confiança de Diretor de Escola Técnica decorrerá de:
I - aposentadoria;
II – falecimento;
III – cessação de mandato;
IV – término de mandato.
Parágrafo único – Nas hipóteses previstas nos incisos I, II e III do caput deste artigo, poderá o Diretor Superintendente designar um docente habilitado, preferencialmente qualificado para exercer atividades de Diretor de Escola Técnica, pelo período máximo de dois anos.

SEÇÃO II – Da Coordenação Pedagógica

Artigo 25 – A Coordenação Pedagógica é responsável pelo suporte didático-pedagógico do processo de ensino e aprendizagem.

Parágrafo único - Cabe à Coordenação Pedagógica, além do previsto em documento próprio do CEETEPS:
1 – planejar as atividades educacionais;
2 – coordenar com a Direção a construção do Projeto Político-Pedagógico;
3 – promover a formação contínua dos educadores;
4 – coordenar atividades pedagógicas;
5 – orientar ou assistir o orientando individualmente ou em grupo;
6 – implementar a execução do Projeto Político-Pedagógico; e
7 – avaliar o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico.
Artigo 26 – Integram a Coordenação Pedagógica:
I - as Coordenações de Curso;
II - os Conselhos de Classe.
Parágrafo único – Integra a Coordenação Pedagógica a orientação educacional, destinada a assistir o educando, individualmente ou em grupo, visando ao desenvolvimento integral e harmonioso de sua personalidade, bem como sua orientação profissional.

SUBSEÇÃO I - Das Coordenações de Curso
Artigo 27 - As Coordenações de Curso são responsáveis pelo conjunto de ações destinadas ao planejamento do ensino, à supervisão de sua execução, ao controle das atividades docentes em relação às diretrizes didático-pedagógicas e administrativas, bem como pela otimização dos recursos físicos e didáticos disponíveis para os cursos mantidos pelas Etecs.
Artigo 28 - Normas reguladoras das Coordenações de Curso serão expedidas pelo Conselho Deliberativo do CEETEPS.
SUBSEÇÃO II – Dos Conselhos de Classe
Artigo 29 - O Conselho de Classe é o órgão colegiado que terá por finalidade:
I - analisar o desempenho dos alunos da classe, individual ou coletivamente;
II - propor medidas de natureza didático-pedagógica e disciplinar;
III - decidir sobre a retenção ou aprovação de alunos da classe;
IV - opinar sobre transferências compulsórias de alunos.

Parágrafo único - O Conselho de Classe reunir-se-á regularmente em época prevista no calendário escolar e, extraordinariamente, quando convocado pelo Diretor ou, ainda, por solicitação de dois terços de seus membros.
Artigo 30 - O Conselho de Classe será constituído pelo Diretor da Etec, pelo Diretor Pedagógico, pelo Diretor de Serviços Acadêmicos, pelos Coordenadores de Curso e pelos professores da classe.
§ 1º - A presidência do Conselho de Classe é do Diretor da Etec, podendo ser delegada a qualquer outro membro do colegiado.
§ 2º - A reunião do Conselho de Classe deverá ter quórum mínimo de 50% dos professores da classe.
§ 3º - Poderão ser convidados ou convocados representantes discentes para participar das reuniões de Conselho de Classe.
§ 4º - Nas decisões, a serem tomadas por maioria simples, sobre retenção ou promoção de alunos, terão direito a voto apenas os professores da classe, computando um voto para cada professor, independentemente do número de componentes curriculares ministrados pelo professor, cabendo ao presidente o
voto de desempate.
§ 5º - Cumpre à Direção divulgar à comunidade escolar as decisões do Conselho de Classe.
SEÇÃO III – Dos Serviços Administrativos
Artigo 31 – Os Serviços Administrativos compreendem a execução das atividades de administração de pessoal, recursos físicos, financeiros e materiais, compras, almoxarifado, limpeza, patrimônio, segurança, zeladoria, manutenção das instalações, equipamentos e outras pertinentes no âmbito da Etec.
Parágrafo único - As atribuições do responsável pelos Serviços Administrativos serão descritas em Deliberação do Conselho Deliberativo do CEETEPS, inerentes ao emprego público ocupado.
SEÇÃO IV – Dos Serviços Acadêmicos
Artigo 32 – Os Serviços Acadêmicos compreendem a escrituração, documentação escolar, expedição e registro de documentos escolares, fornecimento de informações e dados para planejamento, controle de processos e avaliações dos resultados do ensino e aprendizagem.
Parágrafo único – Compete ao responsável designado para os Serviços Acadêmicos, além das atribuições previstas em regulamentos próprios do CEETEPS:

1. responder pela regularidade e autenticidade dos registros e documentos da vida escolar do aluno;
2. cumprir e fazer cumprir normas legais, regulamentos, diretrizes e prazos estabelecidos para execução dos trabalhos;
3. propor medidas ou expedir instruções que visem à racionalização e manutenção das suas atividades;
4. instruir e emitir pareceres em processos e expedientes em assuntos sob sua responsabilidade;
5. assinar os documentos escolares que, conforme normas legais, exijam sua assinatura;
6. fornecer dados e informações acadêmicas para cadastros oficiais, responsabilizando-se por eles;
7. responsabilizar-se pela guarda ou arquivo dos registros e documentos acadêmicos.

SEÇÃO V – Dos Serviços de Relações Institucionais

Artigo 33 – Competem aos Serviços de Relações Institucionais, assistir ao diretor, além das atribuições previstas em regulamentos próprios do CEETEPS:

I. propor estudos e participar da elaboração de normas e procedimentos internos da Etec, como Normas de Convivência, Estatutos, Informativos e outros;

II. manter intercâmbio com empresas e instituições públicas e privadas visando a integrar a Etec ao contexto socioeconômico da região;

III promover as relações escola-empresa;

IV. analisar o mercado e levantar os indicadores visando à proposição de novos cursos ou atualização dos existentes;

V. buscar parcerias junto às empresas e instituições públicas e privadas de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas pela Administração Central;

VI. promover e divulgar a Etec e suas atividades;

VII. planejar, organizar e controlar os programas de Estágio, bem como acompanhar as atividades dos Professores Responsáveis por Estágio em conjunto com a Coordenação de Curso.

TÍTULO III - Da Organização Curricular

CAPÍTULO I - Da Estrutura Curricular

Artigo 34 - O currículo do Ensino Médio será estruturado em três séries anuais, correspondendo cada uma a dois semestres letivos, com duração mínima anual de 800 horas e de 200 dias letivos.

§ 1º - O currículo compreende:

1 - componentes curriculares que integram a Base Nacional Comum e contribuem para consolidar a formação global comum;

2 - componentes curriculares da Parte Diversificada, conforme dispuser a legislação federal e/ou estadual.

§ 2º - Poderá ser adotada a estrutura de períodos semestrais para a composição do total ou de parte do currículo.

Artigo 35 - A Educação Profissional Técnica de Nível Médio será desenvolvida em articulação com o Ensino Médio, podendo ser oferecida de forma:

I - integrada;

II - concomitante;

III - subsequente.

§ 1º - Na Educação Profissional Técnica de Nível Médio na forma integrada, o curso será desenvolvido de modo a assegurar, simultaneamente, o cumprimento das finalidades estabelecidas para a formação geral e as condições de preparação para o exercício de profissões técnicas, observada a legislação vigente.

§ 2º - Os cursos e programas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio poderão ser organizados por módulos e estruturados em etapas com terminalidade, articulados entre si, compondo itinerários formativos construídos a partir de perfis profissionais de conclusão.

Artigo 36 - Os cursos de Educação Profissional de Formação Inicial e Continuada ou Qualificação Profissional, cujas vagas estarão condicionadas à demanda local e/ou regional, terão duração variável, correspondendo a objetivos e a contextos diversificados.

Artigo 37 - A Educação Profissional Técnica de Nível Médio, articulada ao Ensino Médio, na modalidade Educação de Jovens e Adultos, poderá ser oferecida nas formas:

I – integrada;

II – concomitante;

III – subsequente.

Parágrafo único - Os currículos dos cursos na modalidade Educação de Jovens e Adultos incluirão:

1 - componentes curriculares que constituem a Base Nacional Comum, obrigatoriamente.

2 - componentes curriculares direcionados para a formação profissional na Parte Diversificada.

Artigo 38 - A sequência e a carga horária dos componentes curriculares serão explicitadas em matrizes curriculares contidas nos respectivos planos de curso, podendo sofrer adequações anuais, mediante prévia autorização do órgão competente.
Artigo 39 – Os currículos dos cursos previstos neste capítulo poderão ser organizados em regime de alternância, integrando períodos de estudos na escola e em outros ambientes de aprendizagem.

CAPÍTULO II - Dos Estágios
Artigo 40 - Os estágios, em suas diversas modalidades, serão realizados em locais que tenham efetivas condições de proporcionar aos alunos experiências profissionais ou de desenvolvimento sociocultural ou científico, pela participação em situações reais de vida e de trabalho no seu meio.
Parágrafo único - Toda atividade de estágio será curricular e supervisionada.
Artigo 41 - A matriz curricular do curso de educação profissional indicará a carga horária mínima a ser cumprida, quando o estágio profissional for obrigatório para o aluno.
Parágrafo único - O aluno que comprovar exercer ou ter exercido funções correspondentes às competências profissionais desenvolvidas à luz do perfil profissional de conclusão do curso, poderá ser dispensado, no todo ou em parte, do cumprimento da carga horária mínima do estágio obrigatório, mediante avaliação pela escola.
Artigo 42 - A sistemática de orientação, supervisão e avaliação dos estágios, bem como a operacionalização de sua execução ou dispensa, será elaborada pela Etec, consoante diretrizes expedidas pelo CEETEPS, respeitada a legislação.
CAPÍTULO III - Do Aproveitamento de Estudos e da Avaliação, do Reconhecimento e da Certificação de Competências
Artigo 43 - Observadas as normas do sistema de ensino, as Etecs poderão avaliar, reconhecer e certificar competências adquiridas pelo interessado em:
I - componentes curriculares ou cursos, concluídos com aproveitamento e devidamente comprovados, na própria escola ou em outras escolas;
II - em estudos realizados fora do sistema formal de ensino;
III - no trabalho ou na experiência extraescolar.
§ 1º - O processo de aproveitamento de estudos, avaliação, reconhecimento e certificação de competências será realizado por uma comissão de três professores, designada pela Direção que, para isso, utilizará exame de documentos, entrevistas, provas escritas ou práticas ou de outros instrumentos e emitirá parecer conclusivo validando as competências desenvolvidas.
§ 2º - As competências reconhecidas poderão ser aproveitadas pelo aluno para fins de classificação ou prosseguimento de estudos.
§ 3º – A comissão, prevista no §1º, indicará a dispensa parcial ou total de componentes curriculares da série ou módulo para fins de continuidade de estudos.
§ 4º – Na educação profissional, serão utilizados como referência no processo de avaliação, reconhecimento e certificação de competências o plano de curso e o perfil profissional de conclusão da qualificação profissional ou da habilitação profissional de técnico.
§ 5º - O disposto neste artigo, aplica-se, no que couber, à dispensa de componentes curriculares do Ensino Médio.
Artigo 44 – O aluno retido em qualquer módulo da educação profissional ou série do Ensino Médio poderá optar por cursar apenas os componentes curriculares em que foi retido, ficando dispensado daqueles em que obteve promoção, mediante solicitação do próprio aluno ou, se menor, de seu responsável legal.

TÍTULO IV - Do Regime Escolar
CAPÍTULO I - Do Ingresso
Artigo 45 - Será garantida divulgação pública da abertura de inscrições para ingresso nos cursos e programas oferecidos pelas Etecs, com indicação dos requisitos, condições e sistemática do processo.
Artigo 46 - A abertura de inscrições para ingresso nos cursos e programas de Ensino Médio e Educação Profissional Técnica de Nível Médio será divulgada em ato legal publicado na Imprensa Oficial. Parágrafo único - O ingresso nos cursos das classes descentralizadas, instaladas mediante convênio, obedecerá ao estabelecido no objeto e no respectivo plano de trabalho do convênio.
Artigo 47 - Por razões de ordem didática e/ou administrativa que os justifiquem, poderão ser utilizados procedimentos diversificados para ingresso, sendo os candidatos deles notificados na ocasião de sua inscrição.

CAPÍTULO II – Da Classificação
Artigo 48 – A classificação dar-se-á para qualquer das séries ou módulos, exceto para os iniciais, devendo ocorrer quando:
I - promovido na série ou módulo anterior, na própria escola;
II – retido na série ou módulo anterior, na própria escola;
III - recebido por transferência;
IV – retornar ao curso após interrupção dos estudos;
V - requerer matrícula, a partir do segundo módulo ou série, para fins de ingresso na Etec, ocupando vagas remanescentes; ou
VI - estiver impedido, por caso fortuito, força maior ou outro motivo determinante, de comprovar escolaridade anterior.
§ 1º - Nos casos previstos pelos incisos I e II, a classificação do aluno será automática de acordo com o resultado final do aproveitamento do aluno na própria escola.
§ 2º - Nos casos previstos pelos incisos III, IV e V, constitui condição para a classificação do aluno a correspondência entre competências demonstradas por ele, por meio de avaliação, e as previstas para determinada série ou módulo de cada curso.
§ 3º - Quando ocorrer o contido no inciso VI deste artigo, deve ser protocolado na Secretaria da Escola requerimento motivado e assinado pelo interessado ou, se menor, por seu responsável, com expressa indicação da série ou módulo em que pretende ser classificado.
§ 4º - A classificação no Ensino Médio constará de avaliação de competências referentes aos componentes curriculares da Base Nacional Comum e Língua Estrangeira Moderna da série imediatamente anterior à pretendida.
§ 5º - A classificação do aluno será realizada por uma comissão de três professores ou especialistas, designados pela Direção, mediante processo de avaliação e certificação de competências.
§ 6º - A comissão indicada no parágrafo quinto avaliará o candidato valendo-se de instrumentos, como entrevistas, provas teóricas e práticas, sendo dada ciência prévia ao interessado.
§ 7º - A comissão de professores ou especialistas apresentará ao Diretor relatório com o parecer conclusivo, no prazo de cinco dias, a partir do final do processo de avaliação.
§ 8º - No prazo de cinco dias úteis, contados a partir da ciência do interessado, caberá pedido de reconsideração ao Diretor da Etec.

CAPÍTULO III - Da Reclassificação
Artigo 49 - A reclassificação do aluno poderá ocorrer por:
I - proposta de professor ou professores do aluno, com base em resultados de avaliação diagnóstica ou;
II - por solicitação do próprio aluno ou de seu responsável, se menor, mediante requerimento dirigido ao Diretor de Escola Técnica, até cinco dias úteis, contados a partir da publicação do resultado final do Conselho de Classe.
Artigo 50 – No módulo ou série finais de curso, não caberá solicitação de reclassificação.
§ 1º O aluno ou seu responsável, se menor, retido no módulo ou série finais de curso poderá requerer nova avaliação do seu desempenho escolar;
§ 2º O pedido será objeto de análise e deliberação do Conselho de Classe;
§ 3º O processo de avaliação deverá estar concluído em até dez dias letivos, contados a partir do requerimento do aluno.
Artigo 51 – O processo de reclassificação deverá estar concluído em até dez dias letivos, contados a partir do requerimento do aluno.
Artigo 52 - A reclassificação definirá a série ou módulo em que o aluno deverá ser matriculado, a partir de parecer elaborado por comissão de professores, designada pela Direção da Escola.
Parágrafo único - A comissão de que trata o caput deste artigo avaliará o aluno:
I - obrigatoriamente, por meio de avaliações de competências e/ou de documentos comprobatórios de estudos anteriores concluídos com êxito, na própria escola ou em outros estabelecimentos e
II - subsidiariamente, por meio de outros instrumentos, tais como entrevistas, relatórios, a critério da Etec.
Artigo 53 - O Conselho de Classe poderá reclassificar o aluno retido por frequência que apresentou rendimento satisfatório durante semestre/ano letivo, à vista dos fundamentos indicados no artigo 76 deste regimento.
CAPÍTULO IV – Da Matrícula
Artigo 54 - A matrícula inicial do aluno será efetuada mediante requerimento do pai ou responsável ou do próprio candidato, a partir dos 16 anos de idade.

§ 1º - Constará do requerimento a concordância expressa a este Regimento Comum e às outras normas em vigor na Etec.
§ 2º - No ato da matrícula, o candidato deverá apresentar os documentos exigidos pela escola.
§ 3º - A matrícula nas séries ou módulos iniciais será confirmada no prazo de cinco dias letivos, a contar do início da série/módulo, ficando sujeita a cancelamento no caso da falta consecutiva do aluno durante o referido período, sem justificativa.
§ 4º - Será autorizada a matrícula inicial durante os trinta dias consecutivos a partir do início das aulas, para preenchimento das vagas remanescentes.
Artigo 55 - São condições para matrícula a partir do segundo módulo na Educação Profissional Técnica de Nível Médio:
I. ter sido classificado por promoção ou retenção na própria escola, ou
II. ter sido classificado por transferência, ou
III. ter sido classificado de acordo com o contido no artigo 48, seus parágrafos e incisos, ou
IV. ter sido reclassificado, de acordo com o contido no artigo 49.
Artigo 56 - São condições para matrícula no Ensino Médio:
I - na primeira série: ter concluído o Ensino Fundamental;
II - a partir da segunda série: por classificação ou reclassificação.
Artigo 57 - As matrículas iniciais e as renovações, em continuidade, serão efetuadas em época prevista no calendário escolar.
§ 1º - Não haverá matrícula condicional.
§ 2º - Perderá a vaga, em qualquer série ou módulo em que estiver matriculado, o aluno que se ausentar da escola por 15 dias consecutivos, sem justificativa, independente da época em que ocorrer.
§ 3º - Será admitido, em qualquer das séries ou módulos, o trancamento de matrícula, a critério da Direção de Escola Técnica, ouvido o Conselho de Classe, uma vez por série/módulo, ficando o retorno do aluno condicionado:
1 – à renovação da sua matrícula no período letivo seguinte;
2 – à existência do curso, série ou módulo, no período letivo e turno pretendido; e
3 – ao cumprimento de eventuais alterações ocorridas no currículo.

CAPÍTULO V - Do Agrupamento dos Alunos
Artigo 58 - A composição das classes e de turmas será determinada a partir de critérios pedagógicos com a finalidade de favorecer a aprendizagem dos alunos e otimizar os recursos disponíveis.
Artigo 59 - O número referencial de alunos por classe será de 40, observada a área mínima de 1,2 m² por aluno.
Artigo 60 - Nas aulas práticas de laboratório, de campo, oficinas, ou salas-ambiente, as classes poderão ser agrupadas ou divididas em turmas para atender às peculiaridades de cada atividade, às instalações e equipamentos disponíveis na Etec, às normas de segurança pessoal e coletiva ou à legislação
específica do curso.
Parágrafo único - As classes serão divididas em turmas exclusivamente nas aulas em que as atividades didáticas, previstas nas matrizes curriculares e nos planos de trabalho docente dos componentes ou projetos, indicarem tal necessidade, de acordo com o disposto no caput deste artigo.

CAPÍTULO VI - Da Transferência
Artigo 61 - As transferências serão expedidas, quando solicitadas pelo aluno ou, se menor de idade, por seu responsável.
Artigo 62 – As transferências serão recebidas a qualquer época, obedecida à legislação em geral e a específica de cada curso, desde que atendidas as seguintes condições:
I – existência de vaga.
II – análise do histórico escolar.
III – avaliação das competências desenvolvidas, com parecer favorável da comissão de professores designada pela direção.
§ 1º - Na impossibilidade da apresentação do histórico escolar, o interessado será submetido à avaliação de competências.
§ 2º - Atendidas as condições estabelecidas no caput deste artigo, a escola poderá receber transferência de alunos:
1 - para o módulo ou série inicial a qualquer tempo, se não houver candidatos remanescentes da listagem de classificação do processo de ingresso;

2 - para o módulo ou série inicial, decorridos os trinta dias de prazo estipulado para a matrícula inicial, conforme disposto no § 4º do artigo 54 deste Regimento;
3 - para as séries ou módulos seguintes ao inicial.
§ 3º - Se a demanda de candidatos for superior ao número de vagas disponíveis, a Etec deverá estabelecer processo especial de seleção, com divulgação pública prévia dos critérios e procedimentos aos interessados.
Artigo 63 - As transferências para os cursos de Educação Profissional de Nível Técnico e para o Ensino Médio far-se-ão em atendimento à legislação.
Artigo 64 - Sempre que houver diversidade entre os currículos, a Etec poderá recorrer ao processo de classificação, observada as normas legais vigentes.
Artigo 65 - Nos casos de transferências recebidas, a Etec poderá exigir do aluno estudos paralelos e supletivos para construir as competências não desenvolvidas, obedecidas as normas em vigor.

CAPÍTULO VII - Da Avaliação do Ensino e da Aprendizagem
Artigo 66 - A avaliação no processo de ensino e aprendizagem tem por objetivos:
I - diagnosticar competências prévias e adquiridas, as dificuldades e o rendimento dos alunos;
II - orientar o aluno para superar as suas dificuldades de aprendizagem;
III - subsidiar a reorganização do trabalho docente;
IV - subsidiar as decisões do Conselho de Classe para promoção, retenção ou reclassificação de alunos.
Artigo 67 - A verificação do aproveitamento escolar do aluno compreenderá a avaliação do rendimento e a apuração da frequência, observadas as diretrizes estabelecidas pela legislação.
Artigo 68 - A avaliação do rendimento em qualquer componente curricular:
I - será sistemática, contínua e cumulativa, por meio de instrumentos diversificados, elaborados pelo professor, com o acompanhamento do Coordenador de Curso e
II - deverá incidir sobre o desempenho do aluno nas diferentes situações de aprendizagem, considerados os objetivos propostos para cada uma delas.
Parágrafo único - Os instrumentos de avaliação deverão priorizar a observação de aspectos qualitativos da aprendizagem, de forma a garantir sua preponderância sobre os quantitativos.
Artigo 69 - As sínteses de avaliação do rendimento do aluno, parciais e finais, elaboradas pelo professor, serão expressas em menções correspondentes a conceitos, com as seguintes definições operacionais:
§ 1º - As sínteses parciais, no decorrer do ano/semestre letivo, virão acompanhadas de diagnóstico das dificuldades detectadas, quando houver, indicando ao aluno os meios para recuperação de sua aprendizagem.
§ 2º - As sínteses finais de avaliação, elaboradas pelo professor após concluído cada módulo ou série, expressarão o desempenho global do aluno no componente curricular, com a finalidade de subsidiar a decisão sobre promoção ou retenção pelo Conselho de Classe.
Artigo 70 - Os resultados da verificação do rendimento do aluno serão sistematicamente registrados, analisados com o aluno e sintetizados pelo professor numa única menção.
Parágrafo único - O calendário escolar preverá os prazos para comunicação das sínteses de avaliação aos alunos e, se menores, a seus responsáveis.
Artigo 71 - Ao aluno de rendimento insatisfatório durante o semestre/ano letivo, serão oferecidos estudos de recuperação.
§ 1º - Os estudos de recuperação constituir-se-ão de diagnóstico e reorientação da aprendizagem individualizada, com recursos e metodologias diferenciados.
§ 2º - Os resultados obtidos pelo aluno nos estudos de recuperação integrarão as sínteses de aproveitamento do período letivo.
Artigo 72 - Os professores reunir-se-ão para estudo e reflexão do desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, por classe, série/módulo ou área, durante o semestre letivo, conforme previsto em calendário escolar.
Artigo 73 - A verificação do rendimento escolar nos cursos e programas de formação inicial e continuada ou qualificação profissional obedecerá à legislação, aplicando-se, no que couber, as normas deste Regimento Comum.

CAPÍTULO VIII - Do Controle de Frequência
Artigo 74 - Para fins de promoção ou retenção, a frequência terá apuração independente do rendimento.
Artigo 75 - Será exigida a frequência mínima de 75% do total de horas de efetivo trabalho escolar, considerando o conjunto dos componentes curriculares.

CAPÍTULO IX - Da Promoção e Retenção

Artigo 76 - Será considerado promovido no módulo ou série o aluno que tenha obtido rendimento suficiente, expresso pelas menções “MB”, “B” ou “R”, nos componentes e frequência mínima estabelecida no artigo anterior, após decisão do Conselho de Classe.

Artigo 77 - O Conselho de Classe decidirá a promoção ou retenção, à vista do desempenho global do aluno, expresso pelas sínteses finais de avaliação de cada componente curricular.

Parágrafo único - A decisão do Conselho de Classe terá como fundamento, conforme a situação:

1 - a possibilidade de o aluno prosseguir estudos na série ou módulo subsequente;

2 - o domínio das competências/habilidades previstas para o módulo/série ou para a conclusão do curso; e

3 - na Educação Profissional, para fins de conclusão do curso, o domínio das competências profissionais que definem o perfil de conclusão.

Artigo 78 - O aluno com rendimento insatisfatório em até três componentes curriculares, exceto na série ou módulo final, a critério do Conselho de Classe, poderá ser classificado na série/módulo subsequente em regime de progressão parcial, desde que preservada a sequência do currículo, devendo submeter-se,

nessa série/módulo, a programa especial de estudos.

§ 1º - A retenção em componentes curriculares cursados em regime de progressão parcial não determina a retenção na série ou módulo regulares.

§ 2º - O aluno poderá acumular até três componentes curriculares cursados em regimes de progressão parcial, ainda que de séries ou módulos diferentes.

§ 3º - Os alunos em regime de progressão parcial, respeitados os limites previstos nos parágrafos anteriores, poderão prosseguir estudos nas séries ou módulos subsequentes.

Artigo 79 - Será considerado retido na série ou módulo, quanto à frequência, o aluno com assiduidade inferior a 75% no conjunto dos componentes curriculares.

Artigo 80 - Será considerado retido na série ou módulo, após decisão do Conselho de Classe, quanto ao rendimento, o aluno que tenha obtido a menção I:

I - em mais de três componentes curriculares; ou II - em até três componentes curriculares e não tenha sido considerado apto pelo Conselho de Classe a prosseguir estudos na série ou módulo subsequente; ou

III - na série/módulo final em quaisquer componentes curriculares, incluídos os de série(s) ou módulo(s) anterior(es), cursados em regime de progressão parcial.

§ 1º - Obedecida a legislação vigente, os estudantes retidos ou seus representantes legais poderão solicitar à direção da escola, reconsideração da decisão, que será apreciada nos termos deste Regimento.

§ 2º - O pedido de reconsideração de que trata o caput deverá ser protocolado na escola em até 5 dias úteis da divulgação dos resultados.

§ 3º - A direção da escola terá o prazo de 10 dias letivos, a partir da data do pedido, para informar sua decisão.

Artigo 81 – O aluno retido nos módulos ou séries finais em até três componentes curriculares incluídos os da(s) série(s) ou módulo(s) anterior(es) cursado(s) em regime de progressão parcial poderá cursá-los por meio de programa especial de estudos quando ocorrer:

I – extinção do curso na unidade escolar;

II – inexistência do módulo ou série no período letivo subsequente;

III – alteração da organização curricular do curso.

Parágrafo único - Por proposta de professor(es), com base em resultados de avaliação, submetida à apreciação do Conselho de Classe, a qualquer momento do período letivo, o aluno do último módulo ou série poderá ser considerado promovido quando a retenção for em até 3 componentes curriculares.

CAPÍTULO X - Dos Diplomas e Certificados

Artigo 82 - Ao aluno concluinte de curso com aproveitamento será conferido ou expedido:

I - diploma de técnico, quando se tratar de habilitação profissional, satisfeitas as exigências relativas:

a) ao cumprimento do currículo básico do curso e do estágio supervisionado, se obrigatório e

b) à apresentação de certificado de conclusão do Ensino Médio ou equivalente;

II - certificado de conclusão de módulo ou curso, tratando-se de:

a) módulos de curso técnico; ou

b) cursos de Formação Inicial ou Continuada ou Qualificação Profissional, conforme previsto na legislação;

III - certificado:
a) de conclusão de Ensino Médio, para fins de prosseguimento de estudos;
b) outros, conforme previsto no caput do artigo 6º, identificando o curso realizado, contendo os conteúdos desenvolvidos e a carga horária cumprida.
Artigo 83 - A Etec poderá expedir declaração correspondente aos componentes curriculares cursados com aproveitamento.

TÍTULO V - Do Pessoal
CAPÍTULO I - Do Pessoal Técnico e Administrativo
Artigo 84 - O quadro de pessoal técnico e administrativo da Etec poderá ser fixado em regulamento próprio.
Artigo 85 - As exigências de habilitação ou qualificação do pessoal técnico e administrativo serão as fixadas em legislação específica, inclusive a legislação de ensino, quando se tratar de especialista em educação.
Artigo 86 - O recrutamento de pessoal técnico e administrativo será precedido de concurso público ou admissão em emprego público em confiança, conforme dispuser a legislação e o Regimento do CEETEPS.
Artigo 87 - As atribuições dos órgãos e as competências de seus responsáveis, não explicitadas neste Regimento, serão objeto de regulamentação própria, aprovada pelo Conselho Deliberativo do CEETEPS.
Artigo 88 - O horário de trabalho dos servidores da Etec, observadas a legislação em vigor e as normas próprias do CEETEPS, será fixado pela Direção de acordo com as necessidades do ensino, atendidas as peculiaridades da escola.
Artigo 89 - Cabe aos servidores técnicos e administrativos a fiel observância dos preceitos exigidos para manutenção da ordem, da dignidade e da disciplina na Etec.
Artigo 90 - As penas disciplinares infligíveis aos servidores técnicos e administrativos, exercentes de empregos públicos permanentes e em confiança, bem como as competências para a sua aplicação, são as estabelecidas em regulamento disciplinar próprio do CEETEPS.

CAPÍTULO II - Do Corpo Docente
Artigo 91 - Respeitada a legislação, serão fixadas, com relação aos professores, por meio de normas próprias do CEETEPS:
I - as exigências de habilitação e qualificação;
II - as formas de recrutamento, contratação e substituição;
III - a carreira, a jornada de trabalho e o sistema de remuneração.
Artigo 92 - São direitos dos membros do corpo docente:
I. candidatar-se ou concorrer em eleições para representante em conselhos, comissões, bancas, instituições auxiliares, coordenação e direção de escola técnica, respeitadas as exigências legais;
II - participar da elaboração do projeto político-pedagógico, do Plano Plurianual de Gestão da escola e do Plano Escolar;
III. participar de atividades voltadas à pesquisa e extensão e à prestação de serviços à comunidade;
IV - participar de cursos de capacitação e atualização profissional na área de sua atuação;
V. participar do replanejamento da escola;
VI. reunir-se no espaço escolar, desde que sem prejuízo das atividades letivas, para tratar de assuntos do ensino ou da Instituição;
VII. ser atendido em diferentes opções de horários de trabalho, respeitada a organização da Etec e os direitos dos alunos;
VIII. ser ouvido em seus pedidos e reclamações;
IX. ter asseguradas condições de trabalho na Etec.
Artigo 93 - São deveres dos membros do corpo docente:
I. atender às orientações dos responsáveis pela Direção, pelos Serviços Administrativos, Acadêmicos e pela Coordenação de Curso, nos assuntos referentes à análise, planejamento, programação, avaliação, recuperação e outros de interesse do ensino;
II. colaborar com as atividades de articulação da Etec com as famílias e a comunidade;
III. colaborar nos assuntos referentes à conduta e ao aproveitamento dos alunos;
IV. comparecer às solenidades e reuniões de finalidade pedagógica ou administrativa, dos órgãos coletivos e das instituições auxiliares de que fizer parte;
V - cumprir os dias letivos e as horas-aula estabelecidas pela legislação e pela escola;
VI - elaborar e cumprir o plano de trabalho docente, segundo o projeto político-pedagógico da Etec, o Plano de Curso e as orientações do CEETEPS;

VII. estabelecer com alunos, colegas e servidores um clima favorável à ação educativa e em harmonia com as diretrizes gerais fixadas pela Etec;
VIII. estabelecer estratégias de recuperação para alunos de menor rendimento e dar ciência dela aos mesmos;
IX. informar os alunos, no início do período letivo, do plano de trabalho docente;
X. manter em dia os assentamentos escolares e observar os prazos fixados para encaminhamento dos resultados parciais e finais;
XI. participar dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
XII. preparar as aulas e material didático de apoio, bem como as atividades de recuperação;
XIII. zelar e conservar os materiais, as instalações e os equipamentos de trabalho que estão sob sua guarda ou utilização;
XIV. zelar pela aprendizagem dos alunos.
Artigo 94 - É vedado aos membros do corpo docente:
I - aplicar penalidade aos alunos;
II - apresentar condutas que comprometam o trabalho escolar;
III - ausentar-se da escola em horários de trabalho sem comunicação prévia e/ou sem autorização da direção da unidade escolar;
IV - causar constrangimento, humilhação, perseguição ou utilizar recursos que intimidem o aluno;
V - dar aulas particulares remuneradas aos alunos da turma sob sua regência;
VI - desrespeitar o aluno, quanto às suas convicções políticas, religiosas, às suas condições sociais e econômicas, à sua nacionalidade, às suas características étnicas, individuais e intelectuais;
VII - durante as aulas, ocupar-se de assuntos ou utilizar materiais e equipamentos alheios ao processo de ensino aprendizagem;
VIII - fumar em qualquer das dependências escolares;
IX - retirar equipamentos e materiais da Etec sem autorização da Direção;
X - servir-se das funções para fazer proselitismo e estimular nos alunos atitudes ou comportamentos atentatórios à moral e às normas disciplinares;
XI - suspender as aulas, retardar o seu início ou dispensar os alunos antes do horário estabelecido;
XII - utilizar equipamentos, materiais e dependências da Etec para uso particular.

CAPÍTULO III - Do Auxiliar de Docente
Artigo 95 - O quadro de Auxiliar de Docente de cada Etec será fixado em regulamento próprio.
Artigo 96 - Respeitada a legislação, serão fixadas, com relação ao Auxiliar de Docente, por meio de normas fixadas pelo Conselho Deliberativo do CEETEPS:
I - as exigências de habilitação e qualificação;
II - as formas de recrutamento e contratação;
III - a carreira, a jornada de trabalho e o sistema de remuneração.
Artigo 97 - O horário de trabalho dos Auxiliares de Docente da Etec, observadas a legislação em vigor e as normas próprias do CEETEPS, será fixado pela Direção de acordo com as necessidades do ensino, atendidas às peculiaridades da escola.
Artigo 98 - São atribuições do Auxiliar de Docente, sem prejuízo de outras descritas em Deliberação do Conselho Deliberativo do CEETEPS:
I - acompanhar e auxiliar o professor no desenvolvimento de aulas práticas e em outras atividades didáticas que requeiram seu trabalho profissional;
II - cumprir e fazer cumprir as normas próprias dos laboratórios, oficinas, setores agropecuários, de campos, etc.;
III - desempenhar outras atividades correlatas, e afins, estabelecidas pelas unidades de ensino e em regulamentação própria;
IV - organizar e preparar ambientes didáticos (laboratórios, oficinas, campo, setores agropecuários, etc.) destinados às aulas práticas na organização curricular dos cursos;
V - proceder às manutenções corretivas e preventivas nos equipamentos, de acordo com procedimentos padronizados;

SEÇÃO I - Das Penas Disciplinares
Artigo 99 - As penas disciplinares aplicáveis ao diretor da escola técnica, aos professores, aos auxiliares de docentes e aos demais servidores são as estabelecidas em legislação própria do CEETEPS.

Artigo 100 - A competência para aplicação de penas disciplinares, indicadas no artigo 99, observando-se, sempre, os princípios constitucionais do contraditório e da ampla defesa, está prevista em legislação própria do CEETEPS.

TÍTULO VI - Dos Direitos, Deveres e do Regime Disciplinar do Corpo Discente
CAPÍTULO I - Dos Direitos
Artigo 101 - São direitos dos alunos:
I - concorrer à representação nos órgãos colegiados, nas instituições auxiliares e no órgão representativo dos alunos;
II - participar na elaboração de normas disciplinares e de uso de dependências comuns, quando convidados pela Direção ou eleitos por seus pares;
III - receber orientação educacional e/ou pedagógica, individualmente ou em grupo;
IV - recorrer à Direção ou aos setores próprios da Etec para resolver eventuais dificuldades que encontrar na solução de problemas relativos a sua vida escolar, como: aproveitamento, ajustamento à comunidade e cumprimento dos deveres;
V - recorrer dos resultados de avaliação de seu rendimento, nos termos previstos pela legislação;
VI - requerer ou representar ao Diretor sobre assuntos de sua vida escolar, na defesa dos seus direitos, nos casos omissos deste Regimento;
VII - ser comunicado sobre os resultados da avaliação e critérios utilizados de cada componente curricular;
VIII - ser informado, no início do período letivo, dos planos de trabalho dos componentes curriculares do módulo ou série em que está matriculado;
IX - ser ouvido em suas reclamações e pedidos;
X - ser respeitado e valorizado em sua individualidade, sem comparações ou preferências;
XI - ter acesso e participação nas atividades escolares, incluindo as atividades extraclasse promovidas pela Etec;
XII - ter garantia das condições de aprendizagem e de novas oportunidades mediante estudos de recuperação, durante o período letivo;
XIII - ter garantida a avaliação de sua aprendizagem, de acordo com a legislação.
Artigo 102 - Os órgãos representativos dos alunos terão seus objetivos voltados à integração da comunidade escolar visando à maior participação do processo educativo e à gestão democrática da Etec.
Parágrafo único - A Etec propiciará condições para a instituição e o funcionamento de órgãos representativos dos alunos

CAPÍTULO II - Dos Deveres
Artigo 103 - São deveres dos alunos:
I - conhecer, fazer conhecer e cumprir este Regimento e outras normas e regulamentos vigentes na escola;
II - comparecer pontualmente e assiduamente às aulas e atividades escolares programadas, empenhando-se no êxito de sua execução;
III - respeitar os colegas, os professores e demais servidores da escola;
IV - representar seus pares no Conselho de Classe, quando convocado pela Direção da Escola;
V – cooperar e zelar na conservação do patrimônio da escola e na manutenção da higiene e da limpeza em todas as dependências;
VI - cooperar e zelar pela sustentabilidade e preservação ambiental, utilizando racionalmente os recursos disponíveis;
VII - indenizar prejuízo causado por danos às instalações ou perda de qualquer material de propriedade do CEETEPS, das instituições auxiliares, ou de colegas, quando ficar comprovada sua responsabilidade;
VIII - trajar-se adequadamente em qualquer dependência da escola, de modo a manter-se o respeito mútuo e a atender às normas de higiene e segurança pessoal e coletiva.

CAPÍTULO III - Das Proibições
Artigo 104 - É vedado ao aluno:
I - apresentar condutas que comprometam o trabalho escolar e o convívio social;
II - ausentar-se da sala de aula durante as aulas sem justificativas;
III - fumar em qualquer das dependências escolares;
IV - introduzir, portar, guardar, vender, distribuir ou fazer uso de substâncias entorpecentes ou de bebidas alcoólicas, ou comparecer embriagado ou sob efeito de tais substâncias na Etec;

V – introduzir, portar, ter sob sua guarda ou utilizar qualquer material que possa causar riscos a sua saúde, a sua segurança e a sua integridade física, bem como as de outrem;
VI - ocupar-se, durante as atividades escolares, de qualquer atividade ou utilizar materiais e equipamentos alheios a elas;
VII – praticar jogos sem caráter educativo nas dependências da Etec, exceto quando contido nos planos de trabalho docente;
VIII - praticar quaisquer atos de violência física, psicológica ou moral contra pessoas, ou ter atitudes que caracterizam preconceito e discriminação;
IX – praticar quaisquer atos que possam causar danos ao patrimônio da escola ou de outrem nas dependências da Etec;
X - promover coletas ou subscrições ou outro tipo de campanha, sem autorização da Direção;
XI - retirar-se da unidade durante o horário escolar e da residência de alunos (alojamentos), sem autorização;
XII – Utilizar das novas tecnologias dentro do ambiente escolar com o intuito de denegrir a imagem dos membros da comunidade escolar.
Artigo 105 - As Etecs elaborarão, com participação da comunidade escolar, as normas de convivência, consoante diretrizes que serão estabelecidas pelo CEETEPS.

CAPÍTULO IV - Das Penalidades
Artigo 106 - A inobservância das normas disciplinares fixadas nos termos dos artigos 103 e 104, deste Regimento, sujeita o aluno às penas de advertência, de repreensão por escrito, de suspensão e de transferência compulsória pelo Diretor de Etec.
§ 1º - A penalidade de suspensão poderá ser sustada pela Direção, quando atingidos os efeitos educacionais esperados.
§ 2º - A penalidade de suspensão poderá ser substituída por atividades de interesse coletivo, ouvido o Conselho Tutelar.
§ 3º - A aplicação da penalidade de transferência compulsória, deverá ser referendada pelo Conselho de Escola e, quando a aluno menor, deverá ser notificado o Conselho Tutelar.
§ 4º - É assegurado ao aluno o direito de ampla defesa, nos prazos estabelecidos pela notificação.
Artigo 107 - A ocorrência disciplinar deverá ser comunicada:
I - quando o aluno for menor de 18 anos, em qualquer caso, a seu responsável;
II - à autoridade policial do município, se for considerada grave;
III - ao Conselho Tutelar, se for considerada grave, quando o aluno for menor de idade.
TÍTULO VII - Dos Direitos e Deveres dos Pais ou Responsáveis

CAPÍTULO I - Dos Direitos
Artigo 108- São direitos dos pais ou responsáveis:
I - participarem das instituições auxiliares, conforme legislação;
II - recorrerem dos resultados de avaliação do rendimento do aluno, conforme dispuser este Regimento e a legislação, se menor;
III - representarem seus pares no Conselho de Escola;
IV - serem informados sobre a frequência e rendimento dos alunos, incluindo as propostas de recuperação quando o aluno apresentar rendimento insatisfatório;
V - serem informados sobre Projeto Político-Pedagógico da Etec;
VI - solicitarem reclassificação de seu filho, se menor.

CAPÍTULO II - Dos Deveres
Artigo 109 - São deveres dos pais ou responsáveis:
I - acompanharem, durante o período letivo, a frequência e rendimento do aluno pelos quais são responsáveis;
II - atenderem às convocações da Direção da Etec;
III - colaborarem no desenvolvimento das atividades de recuperação propostas pelo professor;
IV - comparecerem às reuniões programadas pela escola;
V – orientar seus filhos para assumirem conduta responsável no ambiente escolar, incentivando-os à plena dedicação aos estudos;
VI - responsabilizarem-se por danos ao patrimônio público e privado, causados pelo aluno menor de idade pelo qual são responsáveis.

TÍTULO VIII – Das Instituições Auxiliares

Artigo 110 – O Conselho Deliberativo poderá reconhecer, como Instituições Auxiliares, as pessoas jurídicas de direito privado, sem finalidade lucrativa, com estatutos próprios, que tenham como objetivo colaborar no aprimoramento do processo educacional, na assistência ao aluno e aos demais membros da comunidade escolar e na integração família-escola-comunidade.

Parágrafo único – O Conselho Deliberativo fixará os critérios para reconhecimento das Instituições Auxiliares.

Título IX - Das Disposições Gerais e Finais

Artigo 111 - A Direção da Etec organizará os horários de suas atividades de forma a assegurar sua assistência e serviços nos diferentes períodos de funcionamento da Etec.

Artigo 112 – As Etecs serão avaliadas considerando-se os parâmetros institucionais e os estabelecidos pela própria escola em seus planos.

Artigo 113 - Os dispositivos previstos neste Regimento aplicam-se, no que couber, aos cursos de educação a distância e a outras modalidades de ensino.

§ 1º - As peculiaridades decorrentes do regime especial de organização dos cursos serão indicadas nos respectivos planos de cursos, conforme dispõe a legislação.

§ 2º - As Etecs criadas para atender a finalidades específicas ou modalidades de ensino poderão dispor de regimento escolar próprio, submetidos à análise da Unidade do Ensino Médio e Técnico – UEMT e da Assessoria de Desenvolvimento e Planejamento e à aprovação do Conselho Deliberativo do CEETEPS.

Artigo 114 - Os documentos produzidos, recebidos e acumulados no exercício das funções e atividades públicas das Etecs serão preservados, selecionados e conservados, segundo normas e procedimentos técnicos, atendida à legislação, com objetivos de:

I - assegurar e facilitar o acesso à informação para a comunidade interna e externa;

II - promover maior eficiência da administração e melhor atendimento ao público;

III - constituir e preservar a memória e a história da educação e da instituição.

Artigo 115 - Este Regimento estará sujeito a revisões periódicas, atendendo às sugestões de adequações solicitadas pela Etec e aos dispositivos legais.

Artigo 116 - A regulamentação das matérias previstas neste Regimento será feita por Portaria da Superintendência, que poderá designar Comissão de estudos prévios sobre o assunto.

Artigo 117 - Os casos omissos deste Regimento serão resolvidos pela Superintendência do CEETEPS.

Artigo 118 - As diretrizes e regulamentações expedidas pelo CEETEPS e as normas e orientações elaboradas pelas Etecs, previstas neste Regimento, inclusas aquelas do artigo anterior, constituirão o anexo regimental de cada unidade de ensino.

Parágrafo único - A Direção promoverá o livre acesso da comunidade escolar a este Regimento e respectivo anexo, por meios diversos.

Artigo 119 - Este Regimento entra em vigor na data da publicação da respectiva Deliberação do Conselho Deliberativo do CEETEPS, dando-se ciência ao Conselho Estadual de Educação.

TÍTULO X - Das Disposições Transitórias

Artigo único – Os atuais diretores, designados a título pro-tempore, ou os docentes designados para exercerem as atividades de Diretor cumprirão o prazo máximo de 2 anos, previstos nos artigo 19 e parágrafo único do artigo 24 deste Regimento, a contar da data de sua vigência.

ANEXO 2

Módulo C- Formação Perda do Direito à vaga

Material Necessário

Diário da Classe

Lista Piloto

Pasta identificada para guarda de documentos relativos à perda do direito à vaga.

Atividades

1. Divulgar no início do período letivo as condições que levam o aluno a perder a vaga (site, murais, folder comorientações para matrícula etc.).

2. Para a matrícula inicial, após o "Vestibulinho", conforme § 3º, artigo 54, do Regimento Comum das Escolas Técnicasdo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, **após 5 (cinco) dias letivos**, a contar do início das aulas,aEtec/Extensão de Etec (Classe Descentralizada) deverá realizar uma nova chamada para matrícula, a fim depreencher as vagas das matrículas canceladas de alunos que não compareceram às aulas, sem justificativa,obedecendo

se a ordem de classificação dos candidatos.

IMPORTANTE: Realizar no início de cada mês, consultando o Diário de/da Classe, o levantamento dos alunos queapresentam 10 dias letivos consecutivos de ausência sem justificativa, sem formalizar sua desistência ou sem solicitartrancamento de matrícula. Organizar uma lista com o nome desses alunos por curso/classe.

3. Entrar em contato com todos os alunos, ou pais e/ou responsáveis, se menor, relacionados nessa lista, portelefone, email ou telegrama, solicitando o seu comparecimento na secretaria, no prazo de 5 dias letivos.

4. Elaborar, concomitantemente, a convocação escrita dos alunos, solicitando o comparecimento na Secretaria, no

prazo de 05 (cinco) dias letivos **(Doc. 17)**.

Cadastrar no SPdoc (Doc. 17) utilizando a série documental: 006.01.10.001 – Circular, aviso, memorando,comunicação interna.

5. Publicar uma via dessa convocação nos murais e arquivar a via original na pasta identificada para esse fim.

6. Aguardar o comparecimento dos alunos e, caso de alunos menores, de seus responsáveis.

7. **ALUNOS MAIORES DE IDADE:** Em caso de não comparecimento no prazo estipulado, elaborar uma Portaria dePerda de Vaga e encaminhar para o Diretor assinar **(Doc. 18)**.

Cadastrar no SPdoc (Doc. 18) utilizando a série documental: 001.01.01.001

Decreto, estatuto, código,regulamento, regimento, instrução normativa, norma, resolução, deliberação, portaria. Após esse cadastroverificar o Tutorial de **incorporação** no site: http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/geve/defaultgeve.asp

Publicar uma via da Portaria no mural e arquivar a via original na pasta identificada para esse fim.

8. **ALUNOS MENORES DE IDADE (ENSINO MÉDIO / ETIM):** Em caso de não comparecimento no prazo estipulado,elaborar ofício ao Conselho Tutelar informando as reiteradas tentativas de contato e da necessidade deprovidencias sequenciais para que a vaga pública possa ser disponibilizada para ser preenchida**. A Portaria dePerda de Vaga só poderá ser publicada após contato e anuência do Conselho Tutelar.A Etec não poderá cancelar qualquer matrícula sem antes tomar as providências previstasneste procedimento.A Etec somente poderá considerar como desistente o aluno que comunicar formalmente sua desistência**

(Doc. 20). Cadastrar no SPdoc (Doc. 20): Verificar Tutorial de cadastro de requerimento no site: http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/geve/defaultgeve.asp

Caso o aluno não formalize a desistência, a Etec deverá preencher o Formulário para pesquisa de abandono(Doc. 21), após tomar as providências previstas neste procedimento. Cadastrar no SPdoc (Doc. 21): VerificarTutorial de Cadastro de Requerimento no site: http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/geve/defaultgeve.asp

O Formulário para pesquisa de abandono deverá ser preenchido pelo agente escolar responsável (SecretariaAcadêmica, Coordenação Pedagógica, Orientador educacional ou Coordenação de Curso) pelo contato com oaluno e deverá ser arquivado no prontuário, juntamente com a documentação que comprova o contato da Etec(carta registrada, cópia de telegrama ou email com confirmação de entrega).

9. Anotar a ocorrência na Lista Piloto, no Diário da Classe, no Requerimento de Matrícula, na Ficha Individual doAluno e realizar a baixa por abandono no Sistema SED, utilizar a opção:

cadastro de alunos matrícula matriculaaluno (*) movimentação abandono.

Observação: O aluno que perde a vaga poderá retomar seus estudos ficando o seu retorno condicionado:

À existência de vaga;

Ao cumprimento de eventuais alterações no currículo;

Ao processo de seleção especial, previsto a partir do 2.º módulo ou série (A3/A3a/A4), e realizado pela Etec,quando necessário.

10. Disponibilizar a(s) vaga(s) para transferência(s) de período ou para recebimento de transferência(s).

11. Arquivar o requerimento de Desistência Doc.20 / Formulário de abandono Doc. 21 dentro do prontuário do aluno.

ANEXO 3

Mapeamento de movimentação de alunos (2017)

Cetec

Domingo, 06 de Setembro de 2020

Mapeamento de Movimentação de Alunos

Período: 1.º Semestre 2017
Região Administrativa: Marília
Região Governo: Marília
Município: Vera Cruz
Núcleo Regional: Supervisão Pedagógica Regional - Marília/Presidente Prudente
Unidade: 092-Etec Paulo Guerreiro Franco
Área Profissional: Todas
Eixo Tecnológico: Todos
Curso/Habilitação: Todos

Consultar

Eixo Tecnológico/ Educação Básica	Curso/Habilitação	Desistências	Transf. Expedidas	Transf. Recebidas	Trancamentos	Total
Gestão e Negócios	Administração	19	0	0	0	60
Gestão e Negócios	Administração (Etim)	1	12	7	0	97
Produção Alimentícia	Alimentos	1	0	0	1	29
Recursos Naturais	Agropecuária (Etim)	0	7	5	0	101
		21	19	12	1	287

Fonte: pscetec.com.br/bdcetec/index.php

Mapeamento de movimentação de alunos (2017)

Cetec

Domingo, 06 de Setembro de 2020

Mapeamento de Movimentação de Alunos

Período: 2.º Semestre 2017
Região Administrativa: Marília
Região Governo: Marília
Município: Vera Cruz
Núcleo Regional: Supervisão Pedagógica Regional - Marília/Presidente Prudente
Unidade: 092-Etec Paulo Guerreiro Franco
Área Profissional: Todas
Eixo Tecnológico: Todos
Curso/Habilitação: Todos

Consultar

Eixo Tecnológico/ Educação Básica	Curso/Habilitação	Desistências	Transf. Expedidas	Transf. Recebidas	Trancamentos	Total
Gestão e Negócios	Administração	8	0	0	0	20
Gestão e Negócios	Administração (Etim)	0	1	0	0	91
Produção Alimentícia	Alimentos	27	0	4	0	67
Recursos Naturais	Agropecuária (Etim)	2	18	11	0	99
		37	19	15	0	277

Fonte: pscetec.com.br/bdcetec/index.php

Mapeamento de movimentação de alunos (2018)

Cetec

Domingo, 06 de Setembro de 2020

Mapeamento de Movimentação de Alunos

Período: 1.º Semestre 2018
Região Administrativa: Marília
Região Governo: Marília
Município: Vera Cruz
Núcleo Regional: Supervisão Pedagógica Regional - Marília/Presidente Prudente
Unidade: 092-Etec Paulo Guerreiro Franco
Área Profissional: Todas
Eixo Tecnológico: Todos
Curso/Habilitação: Todos

Consultar

Eixo Tecnológico/ Educação Básica	Curso/Habilitação	Desistências	Transf. Expedidas	Transf. Recebidas	Trancamentos	Total
Gestão e Negócios	Administração	0	0	0	0	12
Gestão e Negócios	Administração (Etim)	0	8	0	0	107
Gestão e Negócios	Recursos Humanos	22	0	0	0	40
Produção Alimentícia	Alimentos	6	0	0	0	25
Recursos Naturais	Agropecuária (Etim)	1	9	0	0	105
		29	17	0	0	289

Fonte: pscetec.com.br/bdcetec/index.php

Mapeamento de movimentação de alunos (2018)

Cetec

Domingo, 06 de Setembro de 2020

Mapeamento de Movimentação de Alunos

Período: 2.º Semestre 2018
Região Administrativa: Marília
Região Governo: Marília
Município: Vera Cruz
Núcleo Regional: Supervisão Pedagógica Regional - Marília/Presidente Prudente
Unidade: 092-Etec Paulo Guerreiro Franco
Área Profissional: Todas
Eixo Tecnológico: Todos
Curso/Habilitação: Todos

Consultar

Eixo Tecnológico/ Educação Básica	Curso/Habilitação	Desistências	Transf. Expedidas	Transf. Recebidas	Trancamentos	Total
Gestão e Negócios	Administração (Etim)	0	1	1	0	100
Gestão e Negócios	Recursos Humanos	6	0	0	0	20
Produção Alimentícia	Alimentos	19	0	0	0	57
Recursos Naturais	Agropecuária (Etim)	0	1	0	0	96
		25	2	1	0	273

Fonte: pscetec.com.br/bdcetec/index.php

Mapeamento de movimentação de alunos (2019)

Cetec CPS Centro Paula Souza SÃO PAULO GOVERNO DO ESTADO

Domingo, 06 de Setembro de 2020

Mapeamento de Movimentação de Alunos

Período: 1.º Semestre 2019
Região Administrativa: Marília
Região Governo: Marília
Município: Vera Cruz
Núcleo Regional: Supervisão Pedagógica Regional - Marília/Presidente Prudente
Unidade: 092-Etec Paulo Guerreiro Franco
Área Profissional: Todas
Eixo Tecnológico: Todos
Curso/Habilitação: Todos

Consultar

Eixo Tecnológico/ Educação Básica	Curso/Habilitação	Desistências	Transf. Expedidas	Transf. Recebidas	Trancamentos	Total
Gestão e Negócios	Administração (Etim)	1	17	6	0	110
Gestão e Negócios	Recursos Humanos	4	0	0	0	12
Produção Alimentícia	Alimentos	4	0	0	0	20
Recursos Naturais	Agropecuária (Etim)	0	8	7	0	98
		9	25	13	0	240

Fonte: pscetec.com.br/bdcetec/index.php

Mapeamento de movimentação de alunos (2019)

Cetec CPS Centro Paula Souza SÃO PAULO GOVERNO DO ESTADO

Domingo, 06 de Setembro de 2020

Mapeamento de Movimentação de Alunos

Período: 2.º Semestre 2019
Região Administrativa: Marília
Região Governo: Marília
Município: Vera Cruz
Núcleo Regional: Supervisão Pedagógica Regional - Marília/Presidente Prudente
Unidade: 092-Etec Paulo Guerreiro Franco
Área Profissional: Todas
Eixo Tecnológico: Todos
Curso/Habilitação: Todos

Consultar

Eixo Tecnológico/ Educação Básica	Curso/Habilitação	Desistências	Transf. Expedidas	Transf. Recebidas	Trancamentos	Total
Gestão e Negócios	Administração (Etim)	0	4	0	0	103
Produção Alimentícia	Agroindústria	11	0	0	0	40
Produção Alimentícia	Alimentos	1	0	0	0	15
Recursos Naturais	Agropecuária (Etim)	0	2	1	0	107
		12	6	1	0	265

Fonte: pscetec.com.br/bdcetec/index.php

Mapeamento de movimentação de alunos (2020)

Cetec

Domingo, 06 de Setembro de 2020

Mapeamento de Movimentação de Alunos

Período: 1.º Semestre 2020
Região Administrativa: Marília
Região Governo: Marília
Município: Vera Cruz
Núcleo Regional: Supervisão Pedagógica Regional - Marília/Presidente Prudente
Unidade: 092-Etec Paulo Guerreiro Franco
Área Profissional: Todas
Eixo Tecnológico: Todos
Curso/Habilitação: Todos

Consultar

Eixo Tecnológico/ Educação Básica	Curso/Habilitação	Desistências	Transf. Expedidas	Transf. Recebidas	Trancamentos	Tota
Gestão e Negócios	Administração (Etim)	0	0	0	0	10
Produção Alimentícia	Agroindústria	2	0	0	0	2
Recursos Naturais	Agropecuária (Etim)	0	0	0	0	11
		2	**0**	**0**	**0**	**24**

Fonte: pscetec.com.br/bdcetec/index.php