



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**  
**INTEGRADA À EDUCAÇÃO BÁSICA NA MODALIDADE**  
**DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

CARMEN REGINA MOHR DE OLIVEIRA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO**  
**DE GESTÃO ESCOLAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MEDIANEIRA

2012

CARMEN REGINA MOHR DE OLIVEIRA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO  
DE GESTÃO ESCOLAR**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Educação Profissional Integrada a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Medianeira.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Ms. Ricardo dos Santos

MEDIANEIRA

2012



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-graduação  
Especialização em Educação Profissional  
Integrada a Educação Básica na Modalidade de  
Jovens e Adultos



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

A Comunicação Organizacional no Processo de Gestão Escolar

por

**Carmen Regina Mohr de Oliveira**

Esta monografia foi apresentada às 15:30 h do dia 01 de março de 2012 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Educação Profissional Integrada à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Ms. Ricardo dos Santos  
UTFPR – *Campus* Medianeira  
(orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ivone Terezinha Carletto de Lima  
UTFPR – *Campus* Medianeira

---

Prof. Ms. Crizielli Ostrovski Silveira  
UTFPR – *Campus* Medianeira

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a DEUS por sua presença constante em minha vida, pela força espiritual para a realização desse trabalho e pelas oportunidades que me foram dadas na vida.

À minha mãe pelo eterno orgulho de nossa caminhada, pelo apoio, compreensão, ajuda, e, em especial, por todo carinho ao longo deste percurso.

Às minhas filhas Fabiane, Daniele e Luciane, pelo carinho, compreensão e pela grande ajuda que me dedicaram.

Às minhas colegas de curso, Adriana e Sonia pela cumplicidade, ajuda e amizade.

E, em especial, agradeço à Denise Kostycz Mohr por toda sua compreensão e dedicação.

## RESUMO

MOHR, Carmen Regina. A Comunicação Organizacional no Processo de Gestão Escolar. 56 f. Monografia. Monografia (Especialização em Educação Profissional Integrada à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos) – Programa de Pós-Graduação em PROEJA, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2012.

Este trabalho tem como temática compreender como ocorre a comunicação organizacional no ambiente escolar, pretendendo apurar suas deficiências e levantar possíveis soluções, visando o sucesso da gestão escolar. Para tanto, foi considerado que muitos são os problemas enfrentados pelos gestores das escolas, quanto à comunicação. A presente pesquisa teve caráter bibliográfico e levantamento de dados com caráter descritivo, uma vez que se propôs descobrir o que ocorre no ambiente analisado e com que frequência. Assim, utilizou-se de uma abordagem qualitativa com entrevista semi estruturada, da qual, os dados coletados contribuíram para a contextualização deste estudo. Os atores sociais envolvidos foram 8 alunos, 8 professores e os membros da Direção do colégio estadual Wilson Joffre, localizado na cidade de Cascavel-PR. Várias são as informações que circulam a todo momento no ambiente escolar e, muitas vezes, por déficit na comunicação são geradas interpretações contraditórias e/ou o não conhecimento por parte de todos os envolvidos a respeito de determinadas informações e as consequências são grandes, desde fofocas infundadas a perdas financeiras e até mesmo comprometendo o sucesso do ensino aprendizagem, objetivo maior da escola.

**Palavras-chave:** Comunicação. Gestão Escolar. Democratização.

## ABSTRACT

MOHR, Carmen Regina. The Organizational Communication in the Process of the Management School. 56 f. Monografia. Monografia (Especialização em Educação Profissional Integrada à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos) – Programa de Pós-Graduação em PROEJA, na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2012.

This research had the purpose to understand how the organizational communication occurs inside the school environment, intending to check its deficiencies and get possible solutions, taking in account the management school's success. Therefore, it was considered that there are many problems faced by schools managers, with regard to communication. This research had bibliographic character and survey data with descriptive character, since it was proposed to find out what happens on the analyzed environment and how often. Thus, it was used a qualitative approach with semi-structured interview, from which the collected data contributed to the context of this study. The social actors involved were 8 students, 8 teachers and the members from the Direction of a public school located in the city of Cascavel-PR. There are several information circulating all the time at the school environment and, often, by poor communication it is generated conflicting interpretations and/or the lack of knowledge by all it may concern as to certain information and the consequences are great, from unfounded gossip until the financial losses and even jeopardizing the success of learning and teaching, the school biggest aim.

**Key-words:** Communication, Management School, Democratization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – O PROFESSOR POSSUI AUTONOMIA QUANTO À TOMADA DE DECISÕES.....	37
GRÁFICO 2 – ARTICULAÇÃO ENTRE O TRABALHO DO PROFESSOR E DE OUTRAS EQUIPES.....	38
GRÁFICO 3 – DIREÇÃO ACATA PROPOSTAS DE PROFESSORES.....	39
GRÁFICO 4 - TOMADA DE DECISÃO SEM PRÉVIA COMUNICAÇÃO.....	40

## LISTA DE ACRÔNIMOS

EJA	Educação de Jovens e Adultos.
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas.
MEC	Ministério de Educação e Cultura.
MOBRAL	Movimento Brasileiro de Alfabetização.
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos.
SEED	Secretaria Estadual de Educação.

## LISTA DE SIGLAS

FNEP	Fundo Nacional do Ensino Primário.
CEAA	Campanha de Educação de Adolescentes e Adultos.
CNER	Campanha Nacional de Educação Rural.
CNEA	Campanha Nacional de Erradicação do Analfabetismo.
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
NRE	Núcleo Regional de Educação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: OBJETO DA PESQUISA .....	12
2.2 GESTÃO ESCOLAR .....	16
2.3 GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA.....	20
2.4 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR .....	22
2.5 A COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES .....	24
2.6 CANAIS DE COMUNICAÇÃO .....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema gerador desta pesquisa é Gestão Escolar, atendo-se mais especificamente à questão da comunicação organizacional.

Primeiramente, é preciso reconhecer que a gestão escolar está dividida em três áreas integradas: gestão pedagógica, gestão de recursos humanos e gestão administrativa.

Quanto à gestão pedagógica, é aquela que gere a área educativa, ou seja, estabelece os objetivos para o ensino, define as linhas de atuação visando os objetivos e o perfil da comunidade e dos alunos. Elabora os conteúdos curriculares. Acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e do cumprimento de metas.

A gestão administrativa é a responsável pela parte física e institucional. Visa a manutenção do prédio e dos materiais que a escola possui. Bem como, as atividades da legislação escolar.

A terceira área se refere aos recursos humanos: alunos e equipe escolar, ou seja, a comunidade.

Percebe-se, neste contexto, que a escola possui uma estrutura organizacional que não pode ser abalada por imprevistos ou problemas que atrapalhem o funcionamento e que a impessam de alcançar seus resultados, entre os quais o primordial é a aprendizagem dos alunos.

As pessoas que administram uma escola não conseguem, sozinhas, atender a todos os quesitos que uma boa gestão requer.

Refletindo a respeito das atividades ou tarefas cotidianas que ocorrem no seu interior, percebe-se que com uma boa comunicação chegasse a resultados satisfatórios, assim como, o inverso também pode ser afirmado, uma comunicação deficitária levará a perdas de informações, contradições e a uma gestão tumultuada e incompetente.

Ou seja, a comunicação organizacional é a troca de informações no ambiente interno e externo da escola, e, automaticamente, se esta ocorre de maneira bem articulada, tende a reduzir vários problemas e a tornar todo o funcionamento da estrutura mais ágil e eficaz.

Dessa forma, pretende-se refletir a respeito da seguinte problemática: Tendo em vista a gestão escolar, em que a comunicação organizacional colabora para o alcance do objetivo maior da escola, a aprendizagem do aluno?

Dentro desta proposta partiu-se do pressuposto que a educação é o processo democrático de produção e transmissão do conhecimento, sendo que, para isso, faz-se necessário um gestor com a mesma postura.

Nesse sentido este estudo está direcionado na perspectiva de analisar a situação vivida pelos diretores, professores, pedagogos, funcionários, alunos e pais de uma escola pública da cidade de Cascavel-PR, em relação a comunicação entre esses segmentos nos aspectos relacionados ao cotidiano desses profissionais e educandos, sob suas próprias óticas. Os alunos envolvidos participam do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA). Justificando-se tal interesse no fato de que torna-se necessário conhecer as dificuldades e possibilidades existentes, quanto ao desempenho das atividades pelos envolvidos no setor educacional, em suas atribuições, competências e encargos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NO BRASIL: OBJETO DA PESQUISA

A história da Educação de Jovens e Adultos (EJA) apresenta muitas variações ao longo do tempo, demonstrando estar estreitamente ligada às transformações sociais, econômicas e políticas que caracterizaram os diferentes momentos históricos do país.

No início da alfabetização de adultos em nosso país, a mesma tinha como objetivo instrumentalizar a população, ensinando-os apenas a ler e a escrever. Essa concepção foi adotada para que os colonos pudessem ler o catecismo e seguir as ordens e instruções da corte, os índios pudessem ser catequizados e, mais tarde, para que os trabalhadores conseguissem cumprir as tarefas exigidas pelo Estado. Com a expulsão dos Jesuítas, o ensino foi desorganizado e novas iniciativas direcionadas para a educação de adultos voltaram a ocorrer somente no período do Império.

Desde a Revolução de 1930, as mudanças políticas e econômicas permitiram o início da consolidação de um sistema público de educação elementar no país. Após esse período, em 1934 a Constituição estabeleceu a criação de um Plano Nacional de Educação, que indicava pela primeira vez a educação de adultos como dever do Estado, incluindo em suas normas a oferta do ensino primário integral, gratuito e de frequência obrigatória, extensiva para adultos.

A década de 40 foi marcada por algumas iniciativas políticas e pedagógicas que ampliaram a educação de jovens e adultos: a criação e a regulamentação do Fundo Nacional do Ensino Primário (FNEP); a criação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP); o surgimento das primeiras obras dedicadas ao ensino supletivo; o lançamento da Campanha de Educação de Adolescentes e Adultos (CEAA), e outros. Este conjunto de iniciativas permitiu que a educação de adultos se firmasse como uma questão nacional.

Em 1946, com a instalação do Estado Nacional Desenvolvimentista, houve um deslocamento do projeto político do Brasil, passando do modelo agrícola e rural

para um modelo industrial e urbano, que gerou a necessidade de mão-de-obra qualificada e alfabetizada.

Em 1947, o Ministério de Educação e Cultura (MEC) promoveu a Campanha de Educação de Adolescentes e Adultos (CEAA). A campanha possuía duas estratégias: os planos de ação extensiva e os planos de ação em profundidade. O objetivo não era apenas alfabetizar, mas aprofundar o trabalho educativo. Essa campanha – denominada CEAA – atuou no meio rural e no meio urbano, possuindo objetivos diversos, mas diretrizes comuns. No meio urbano visava à preparação de mão-de-obra alfabetizada para atender às necessidades do contexto urbano-industrial. Na zona rural, visava fixar o homem no campo, além de integrar os imigrantes e seus descendentes nos Estados do Sul.

Também em 1947, realizou-se o 1º Congresso Nacional de Educação de Adultos. E, em 1949, foi realizado mais um evento de extrema importância para a educação de adultos: o Seminário Interamericano de Educação de Adultos. Em 1952 foi criada a Campanha Nacional de Educação Rural (CNER), inicialmente ligada à Campanha de Educação de Adolescentes e Adultos - CEAA.

A CNER se caracterizou no período de 1952 à comunidades no meio rural brasileiro. Contava com um corpo de profissionais de áreas diversas como agronomia, veterinária, medicina, economia doméstica e assistência social, entre outras, que realizavam trabalho de desenvolvimento comunitário junto às populações da zona rural.

Durante os anos 50, foi realizada a Campanha Nacional de Erradicação do Analfabetismo (CNEA), nessa campanha chegou-se a conclusão que a simples alfabetização era insuficiente e que se deveria dar prioridade à educação de crianças e jovens. Nesse mesmo período, "A CNEA, em 1961, passou por dificuldades financeiras, diminuindo suas atividades. Em 1963 foi extinta, juntamente com as outras campanhas até então existentes "(VIEIRA, 2004, p. 21-22).

Em 1958, foi realizado o segundo Congresso Nacional de Educação de Adultos. Foram feitas críticas à precariedade dos prédios escolares, à inadequação do material didático e à qualificação do professor. A delegação de Pernambuco, da qual Paulo Freire fazia parte, propôs uma educação baseada no diálogo, que considerasse as características socioculturais das classes populares. Nesse congresso, discutiu-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e foi

elaborado em 1962 o Plano Nacional de Educação, sendo extintas as campanhas nacionais de educação de adultos em 1963.

Na década de 60, com o Estado associado à Igreja Católica, um novo impulso foi dado às campanhas de alfabetização de adultos, no entanto, com o golpe militar de 1964, todos os movimentos de alfabetização foram reprimidos, devido às pressões e à escassez de recursos financeiros, grande parte do sistema encerrou suas atividades em 1966.

A década de 70, ainda sob a ditadura militar, marca o início das ações do Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL). O Mobral era um projeto para se acabar com o analfabetismo em apenas dez anos, esse programa passou por diversas alterações, a principal foi a ampliação da sua área de atuação para campos como a educação comunitária e a educação de crianças.

Já, o ensino supletivo, implantado em 1971, foi um marco importante na história da educação de jovens e adultos do Brasil. Segundo Maria Clarisse Vieira (2004, p. 40)

Durante o período militar, a educação de adultos adquiriu pela primeira vez na sua história um estatuto legal, sendo organizada em capítulo exclusivo da Lei nº 5.692/71, intitulado ensino supletivo. O artigo 24 desta legislação estabelecia como função do supletivo suprir a escolarização regular para adolescentes e adultos que não a tenham conseguido ou concluído na idade própria.

Nesse mesmo período, foram criados os Centros de Estudos Supletivos em todo o país, com uma proposta de modelo de educação do futuro, a qual atenderia às necessidades de uma sociedade em processo de modernização. O objetivo era escolarizar um grande número de pessoas, com baixo custo operacional, satisfazendo às necessidades de um mercado de trabalho competitivo, com exigência de escolarização cada vez maior.

No início da década de 80, o Brasil viveu importantes transformações sócio-políticas com o fim dos governos militares e a retomada do processo de democratização. Em 1985, o MOBRAL foi extinto, sendo substituído pela Fundação Educar. Assim, com a volta da democracia, ocorreu a ampliação das atividades da EJA. Estudantes, educadores e políticos se organizaram em defesa da escola pública e gratuita para todos. A nova Constituição de 1988 trouxe importantes avanços para a EJA: o ensino fundamental, obrigatório e gratuito, passou a ser

garantia constitucional também para os que a ele não tiveram acesso na idade apropriada.

A partir dos anos 90, a EJA começou a perder espaço nas ações governamentais. Em março de 1990, com o início do governo Collor, a Fundação EDUCAR foi extinta, onde a União foi se afastando das atividades da EJA e transferindo a responsabilidade para os Estados e Municípios.

Em janeiro de 2003, o MEC anunciou que a alfabetização de jovens e adultos seria uma prioridade do novo governo federal. Para tanto, foi criada a Secretaria Extraordinária de Erradicação do Analfabetismo, e assim, com a meta de erradicar o analfabetismo foi criado o Programa Brasil Alfabetizado, por meio do qual o MEC contribuiu com os órgãos públicos estaduais e municipais, instituições de ensino superior e organizações sem fins lucrativos para que desenvolvessem ações de alfabetização.

A história da EJA no Brasil está muito ligada a Paulo Freire. O Sistema Paulo Freire, desenvolvido na década de 60, o qual teve um grande êxito e passou a ser conhecido em todo país. Nessa nova concepção de alfabetização, a língua escrita vem acompanhada por um processo de construção do conhecimento, que se dá por meio de diálogos de interação entre educador e educando. Dentro desse contexto, pode-se afirmar que uma comunicação efetiva e eficiente dentro da instituição que oferta ensino para jovens e adultos irá colaborar para que os objetivos sejam atingidos com sucesso.

Despreendendo-se do contexto histórico, ao se referir à educação em sentido amplo, tem-se que ter bem claro que a mesma diz respeito à existência humana em toda a sua duração e em todos os seus aspectos. Dentro desse contexto se pode justificar o problema da educação de adultos.

Segundo Álvaro Vieira Pinto (1989): “A educação é um processo pelo qual a sociedade forma seus membros à sua imagem e em função de seus interesses.”

E, se é um processo, a educação é um fator histórico e representa a própria história de cada ser humano a qual está vinculada à fase vivida pela comunidade em sua evolução. Assim, a educação é um fato existencial onde o homem se faz ser homem em toda a sua realidade e adquire sua essência.

Outro ponto importante, é o fato da educação ser um fato social, pois esta é determinada pelo interesse que move a comunidade a integrar todos os seus

membros à forma social vigente, pois trata-se de um procedimento pelo qual a sociedade reproduz a si mesma ao longo de sua duração temporal.

Outro fator importante é que a educação é um fenômeno cultural, onde não basta somente a aquisição de conhecimentos, as experiências, usos, crenças, valores, etc., que vêm junto com o indivíduo são de suma importância quando se trata da educação de jovens e adultos. Segundo Selva P. Lopes e Luzia S. Sousa (2012):

A educação de jovens e adultos é uma modalidade de ensino, amparada por lei e voltada para pessoas que não tiveram acesso, por algum motivo, ao ensino regular na idade apropriada. Porém são pessoas que têm cultura própria. Sabe-se que o papel docente é de fundamental importância no processo de reingresso do aluno às turmas de EJA. Por isso, o professor da EJA deve, também, ser um professor especial, capaz de identificar o potencial de cada aluno. O perfil do professor da EJA é muito importante para o sucesso da aprendizagem do aluno adulto que vê seu professor como um modelo a seguir.

Sabe-se que educar é muito mais que reunir pessoas numa sala de aula e transmitir-lhes um conteúdo pronto. É papel do professor, especialmente do professor que atua na EJA, compreender melhor o aluno e sua realidade diária. Enfim, é acreditar nas possibilidades do ser humano, buscando seu crescimento pessoal e profissional.

## 2.2 GESTÃO ESCOLAR

A proposta desse trabalho é uma reflexão sobre o processo da gestão democrática na escola pública, destacando a questão da comunicação organizacional.

A função primordial na administração escolar se baseia na liderança e competência de todos, principalmente do gestor responsável, cuja finalidade é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade e ponderação para transformar o discurso em ação. Assim, segundo Idalberto Chiavenato (1982, p.3):

A palavra administrar tem sua origem no latim, e seu significado original implica subordinação e serviço: *ad*, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade, e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, aquele que presta serviço a outro.

Portanto, administrar é a arte de realizar objetivos através de pessoas, pois é sabido que o ser humano é um ser social o qual sente necessidade de se socializar, apesar disso, possui limitações para conseguir alcançar seus objetivos, nesse contexto em que os indivíduos sentem a necessidade de interagir, surgem as mais variadas organizações, entre elas as instituições de educação.

Para Ronaldo Guedes (2009), “a administração seja ela uma arte, uma ciência, ou ambas, é praticada o tempo todo no dia-a-dia”. Seja qual for a forma, administrar é procurar atingir os melhores fins e assim chegar aos melhores resultados. Segundo A.F. Stoner (1999, p. 4):

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Chiavenato (2000) parece concordar com o conceito de Stoner quando diz que a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. Chiavenato (2000, p.5) ainda complementa o conceito de administrar dizendo que “(...) a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

Segundo Stoner (1999), eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização, para Drucker (apud Stoner, 1999, p. 136), eficiência é “fazer as coisas certo”.

Percebe-se que muitos são os problemas enfrentados pelos gestores das escolas, quanto à comunicação e, é por este motivo que se pretende refletir sobre a comunicação organizacional em relação à gestão escolar, com a finalidade de apurar os problemas mais comuns e levantar possíveis estratégias para os impeçam.

Um dos maiores problemas encontrados dentro das instituições de ensino é justamente a comunicação entre todos os setores e órgãos que as compõem.

Quando nos referimos à gestão escolar, lembramos dos modelos administrativos utilizados pelas empresas privadas baseadas nos sistema capitalista. Por isso, remetemo-nos às expressões ou conceitos como: gestão participativa, autonomia escolar, flexibilização da gestão, entre outros.

Assim, surgem alguns questionamentos como: por que nosso sistema escolar ainda enfrenta problemas tanto na gestão pedagógica, quanto na gestão de recursos humanos e administrativos? A causa do baixo rendimento escolar de nossos alunos se explica a partir dos modelos de gestões escolares? É dentro desse contexto que, segundo o Prof. Ms. Neri P. Carneiro (2011)

A gestão educacional passa pela democratização da escola sob dois aspectos: a) interno - que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; b) externo - ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento. Gestão como palavra recente que se incorpora ao ideário das novas políticas públicas em substituição ao termo administração escolar. O fato de que a idéia gestão educacional desenvolve-se associada a um contexto de outras idéias como, por exemplo, transformação e cidadania. Isto permite pensar gestão no sentido de uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da instituição escolar e o seu significado político e social.

Por isso, cabe dizer que o termo administração escolar sofreu, devido à democratização da escola, uma reformulação passando para gestão. Porém, com uma diferença entre gestão educacional e gestão escolar. A primeira em sentido mais amplo, refere-se às políticas de educação que regem nacionalmente. A segunda fica mais próxima, sendo referida à escola como instituição de ensino. Segundo Luciana Paula de Oliveira (2011):

Nos dias de hoje podemos ver o perfil do gestor da atualidade, ter a necessidade de repensar alguns fundamentos na educação, e de como iniciar conceitos sobre a educação, quebrando novos paradigmas, com relação à interdisciplinaridade, pedagogia de projetos, temas geradores de pesquisa em sala de aula, uma construção do conhecimento e habilidades.

O principal paradigma que precisa ser quebrado é o do gestor como chefe e detentor de todas as decisões. O gestor atual necessita ter bem claro para si o significado da palavra gestão democrática, pois democracia pressupõe diálogo, participação e decisão coletiva, automaticamente, comunicação organizacional.

É importante salientar que na gestão democrática deve haver compreensão da administração escolar e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana, por isso a participação coletiva deve ser constante.

Um bom gestor deve ter, também, planejamento, este por sua vez, segundo Idalberto Chiavenato (1999)

É estratégico, uma vez que envolve toda a organização; é genérico e sintético e focalizado a longo prazo, no sentido de relacionar a organização com seu ambiente e orientá-la para o futuro.

As demais pessoas que compõem o quadro de funcionários da escola devem por sua vez, segundo Maristela Gemerasca (2003, p.53)

[...] não basta que as pessoas garantam a sua participação, é necessário que estejam realmente dispostas e comprometam-se com a realização de um trabalho sério que envolve muita dedicação e muito esforço.

Sem uma efetiva comunicação clara e eficiente o gestor, hoje, não consegue atingir os objetivos educacionais com eficácia, pois se faz necessário a integração e participação de todo o grupo para que isso ocorra, este trabalho mostra as deficiências na comunicação organizacional, porque isso ocorre e onde, assim, procurando apontar onde está o problema para que se possa buscar a solução.

É preciso lembrar que, como o meio através do qual se estabelece a compreensão dos indivíduos em sociedade é a comunicação, para a teoria das relações humanas, comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. Como aponta Vitor Henrique Paro (1999):

O homem constrói sua especificidade e se constrói enquanto ser histórico à medida que transcende o mundo natural pelo trabalho. Ao transcender a mera natureza(.....), o homem ultrapassa o nível da necessidade e transita no âmbito da liberdade.(...) Incapaz de produzir diretamente sua existência material, o homem só pode fazê-lo no relacionamento e na troca de esforços com seus semelhantes.

Nesse contexto, os avanços tecnológicos e as novas exigências do mundo do trabalho têm exigido das direções escolares competências e habilidades para um trabalho educacional ajustado às mudanças atuais. Nesse sentido, o gestor escolar deve estar de acordo com as necessidades sociais e com os desafios que a escola enfrenta no dia-a-dia. Para Heloisa Luck (2006, p.21), gestão é:

Um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais.

Portanto, para que isso ocorra é necessário que a gestão educacional passe pela democratização da escola, onde podemos destacar dois aspectos, primeiro o interno, o qual esta diretamente ligado aos processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos. O segundo, está direcionado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento.

### 2.3 GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA

Quando falamos de gestão educacional, primeiramente devemos lembrar que o conceito da palavra gestão vem do latim “gestione”, que significa o ato de gerir, administrar negócio próprio ou alheio, criar, executar, produzir, portanto, o papel de um gestor é o de administrar uma instituição, por meio do exercício da função para a qual foi eleito. Sendo assim, essa gestão deve ser democrática, ou seja, o diretor deve buscar a participação de toda a comunidade escolar para discutir

e propor ações que determinem o bom andamento do processo pedagógico e da aprendizagem dos alunos.

Dentro desse contexto, o entendimento do gestor escolar dever estar de acordo com as demandas sociais e com os desafios que a escola enfrenta no cotidiano da comunidade, para que a vivência escolar seja competente e qualificada. A qualidade da gestão educacional tem reflexos diretos no desempenho de docentes, técnicos e alunos, com benefícios significativos para as comunidades e a sociedade. Segundo Paulo Freire (apud SOUZA, 2001, p. 24)

Não pensamos que somos únicos ou mais competentes, mas sabemos fazê-lo. Sonhamos com uma escola pública capaz, que se vá construindo aos poucos num espaço de criatividade. Uma escola democrática em que se pratique uma pedagogia da pergunta, em que se ensine e se aprenda com seriedade, mas que a seriedade jamais vire sisudez. Uma escola em que, se ensinarem necessariamente os conteúdos, se ensine a pensar certo.

A partir da década de 1970, começou-se a refletir sobre a administração escolar e sobre o papel do diretor. Para Heloisa Luck (2000, p.19)

Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho.

Sabe-se que já houve tempo em que as escolas podiam ser consideradas reflexos do sistema autoritário de governo. Mas isso mudou a partir da atual legislação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394-96) que menciona a preferência pelo modelo democrático e participativo da administração escolar. O artigo terceiro, inciso VIII da LDB, sobre os princípios do ensino no Brasil fala na: “gestão democrática do ensino público”.

Essa gestão democrática, como prevê o artigo 14, deve ter por base a participação tanto dos profissionais da educação, quanto da comunidade. Portanto, uma comunicação eficaz e eficiente dentro das instituições educacionais é de suma importância. Segundo Francisca Martins dos Santos (2006, p.130):

O conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Para fim de melhor entendimento, costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa.

Promover a democratização da gestão escolar significa antes de tudo estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual ela está inserida, repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controles formais e incentivar a sua autonomia, participação e descentralização, constituindo-se em instrumentos de uma nova cidadania.

Dentro desse contexto, seria possível encontrar o caminho para a prática pedagógica institucionalizada e tornar efetiva a prática social a qual possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático.

#### 2.4 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Devido às diversas mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e políticas, entre outras, estão surgindo novos conceitos sobre a estrutura das corporações, empresas e instituições públicas. Entre esses novos conceitos estão os recursos da informação.

Os meios de comunicação exercem poderosa influência em nossa cultura, pois refletem, recriam e difundem o que se torna importante socialmente, portanto, os meios de comunicação também desempenham um papel importante nas instituições escolares, onde pode se transformar em um processo de educação informal porque ensinam de forma atraente e voluntária, em que o educando não se vê obrigado a aprender, pelo contrário, só vai assimilar aquilo que julgar pertinente no momento.

Dentro desse contexto a escola precisa repensar urgentemente a sua relação com os meios de comunicação, como também a forma como é utilizada e divulgada as informações na instituição, pois não se pode mais ignorar ou considerar

como inimigo tanto as informações que vêm de fora da instituição como as que circulam dentro das escolas.

Dessa forma, tanto a gestão quanto a equipe num todo, poderá analisar e classificar de forma coerente as informações que realmente serão necessárias serem repassadas para a comunidade escolar.

A escola pode e precisa estabelecer pontes com os meios de comunicação, tanto como motivação do conteúdo de ensino como ponto de partida para novos assuntos a serem estudados e ainda como análise de conhecimentos.

Para tanto, a escola pode combinar as produções escritas convencionais com as novas produções audiovisuais. Portanto, a escola pode se preocupar não só com os meios, mas também com a comunicação como processo mais amplo e que envolve a própria comunicação tanto dentro da sala de aula como nas relações entre direção, professores, alunos e funcionários, procurando desenvolver processos de comunicação mais eficientes.

Enfim, a escola precisa considerar a questão dos meios de comunicação e da comunicação como parte importante no processo educativo, visando construir uma sociedade realmente democrática. Gustavo Gomes Matos (2004, p.22) diz que

A história das organizações tem mostrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande maioria dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais. Está na falha da comunicação, ou melhor, na falta de diálogo, a grande origem dos conflitos. Além disso, a comunicação interna é um fator humanizador do ambiente de trabalho, já que é por meio dela que se processa o diálogo, condição básica do relacionamento.

É nesse contexto, que conversar e interagir é primordial, pois são os canais centrais pelos quais as pessoas desenvolvem suas atividades profissionais. É esse processamento de informações que define a função da comunicação organizacional.

Segundo Vanessa Pontes Chaves de Melo (2009):

A comunicação se divide em dois itens: comunicação verbal e comunicação não verbal. No primeiro item a comunicação envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. A comunicação verbal pode ser: interna – quando o processo acontece dentro da empresa e externa – quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e funcionários ou instituições de fora da empresa.

Assim, o processamento das funções administrativas internas e o relacionamento da organização com o meio externo são elementos que fundamentam a comunicação organizacional, já que esta deve estar em sintonia com um sistema social mais amplo.

Essa organização pode ser concebida como o processo pelo qual as pessoas trocam informações a respeito da empresa ou instituição onde atuam, assim como essas também mantêm um canal de comunicação com os grupos de pessoas externas a elas.

Assim sendo, percebe-se que a validade da comunicação organizacional está em ser um elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos da organização. É desta maneira que ela, quando administrada pelas Relações Públicas, se configura como o processo de comunicação entre a empresa e seus diferentes grupos de interesse.

## 2.5 A COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Para que a dinâmica das informações possa ocorrer de forma eficiente dentro das organizações e mais especificadamente nas instituições educacionais, o processo de comunicação deverá sofrer mudanças, pois segundo Alberto Pirró Ruggiero (2002)

Não basta ter uma equipe de grande talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

Em meio a essa mudança, não apenas as organizações devem desenvolver essa consciência, mas a própria escola. Hoje, a escola é o centro das atenções da sociedade, isto porque já se sabe que a educação esta centrada no conhecimento e constitui grande valor para o desenvolvimento de qualquer sociedade. E, dentro deste contexto, em que a busca da informação está ligada diretamente à busca do

conhecimento, uma administração adequada é exigida como recurso, assim como todos os outros, como por exemplo, capital, mão-de-obra e tecnologia.

Para que isso ocorra, as informações da empresa devem estar cada vez mais disponíveis e com qualidade.

Segundo Vanessa Pontes Chaves de Melo, a comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para desenvolvimento e sobrevivência dessas organizações.

A grande dificuldade enfrentada atualmente, tanto pelas organizações quanto pelas instituições de ensino é classificar quais as informações necessárias a serem repassadas para atender às necessidades dos trabalhos a serem executados.

Assim, para se chegar com uma maior eficiência e eficácia aos objetivos propostos, as organizações e as instituições escolares dependem da maneira como irão registrar, organizar, utilizar e disseminar as informações relevantes.

Dentro desse contexto é através da comunicação que se poderá estabelecer canais que irão possibilitar um relacionamento ágil e transparente da direção da gestão com o seu público e entre os próprios segmentos que integram as instituições de ensino.

Assim, para entender a importância da comunicação nos meios hierárquicos, os quais são utilizados como instrumentos de administração e são a principal forma de se atingir a eficácia dentro de uma organização e, principalmente dentro das instituições educacionais, é necessário compreender esse processo para que a comunicação flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, e esse é o grande desafio das instituições.

Segundo Adriana da Silva Turqueti (2009), “o fluxo de informações compreende todas as ações e todos os movimentos que são praticados com respeito aos documentos.”

Nesse sentido, a comunicação só se efetiva através de um clima de verdade e autenticidade, caso contrário, só ocorrerá desperdício de tempo e uma “anti-comunicação”. Porém, não basta garantir que a comunicação ocorra, faz-se necessário que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado.

A criação de um ambiente onde se possa ter pessoas participativas e uma gestão democrática é essencial para que todos tenham uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social.

O estabelecimento de associações internas e externas, a valorização das aptidões e competências dos participantes, assim como o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente, fará com que esse processo se efetive. Portanto, o trabalho em equipe deve ser incentivado com uma postura de compreensão e cooperação entre todos eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação. Segundo Gustavo Gomes Matos (2004):

A falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países.

A colaboração e o envolvimento em todo o processo organizacional dentro de uma instituição de ensino é fundamental para uma boa comunicação e o andamento desta.

É de suma importância verificar se as escolas têm se amparado na aquisição e utilização das novas tecnologias para facilitar a comunicação interna e externa, e ainda saber se estão sendo utilizados pelos agentes escolares como forma de atender os objetivos da instituição. Se estão sendo utilizados como facilitadores para trabalhar os fluxos de informação. Portanto, essa pesquisa vai identificar e analisar a situação concreta da unidade escolar, assim como seus respectivos fluxos de informação e a possibilidade de intervenção que possam dinamizá-los.

É nesse sentido que as escolas necessitam mudar suas posturas em relação à divulgação das atividades a serem executadas, pois é necessário para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, a qual passa a ser entendida como um processo de equipe associado a uma ampla demanda social por participação de toda a comunidade escolar.

A partir dessas mudanças, faz-se necessário o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais e comunidade,

não apenas façam parte do ambiente cultural, mas formem e construam, através de seu modo de agir, a identidade da escola.

O mundo passa por mudanças muito rápidas, pois a globalização coloca cada dia um dado novo, uma coisa nova, e dentro desse processo ocorre uma necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo e gerando a necessidade de se estar acompanhando essas mudanças constantes para que se possa obter um bom desempenho na administração das escolas e fazer com que cheguem aos educandos as informações necessárias para o bom desempenhos destes. Segundo Vanessa Pontes chaves de Melo (2009):

O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o destino (quem recebe) a compreende ou interpreta. Se a mensagem não chega ao destino à comunicação não acontece.

A atividade de comunicação interna é um fator importante para o sucesso de qualquer tipo de organização e vem ocupando espaço cada vez mais relevante. Ela é fundamental para os resultados pretendidos, como já se transformou também em um fator humanizador das relações sociais, é uma ferramenta da gestão. Gustavo Gomes Matos (2004, p.22) diz que

A história das organizações tem mostrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande maioria dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais. Está na falha da comunicação, ou melhor, na falta de diálogo, a grande origem de conflitos. Além disso, a comunicação interna é um fator humanizador do ambiente de trabalho, já que por meio dela que se processa o diálogo, condição básica do relacionamento.

Portanto, os processos comunicativos se relacionam entre si e às funções administrativas da empresa, ou seja, a comunicação administrativa é aquela que viabiliza a interação entre funções e tarefas que permitem o funcionamento do sistema organizacional.

A troca de informações ocorre de maneira limitada sendo transmitida de um colega para o outro, com o qual tem maior afinidade e, circulam com maior

intensidade entre profissionais do mesmo setor. É preocupante, ainda, perceber que poucos procuram manter um diálogo contínuo com a equipe interativa como um todo.

Portanto, os veículos de comunicação são canais importantes dentro da comunicação interna, mas não podem ser confundidos com todo o processo de comunicação, nem mesmo podem representar as ações mais significativas. Faz-se necessário que essas ações sejam pensadas para que a comunicação oral possa ser valorizada pelo corpo funcional.

Nesse contexto, o objetivo maior é difundir a comunicação interna nas instituições escolares, elevar a qualidade do diálogo, conscientizar todos os funcionários sobre o papel da equipe no processo da comunicação, promover a integração entre os funcionários, despertar o respeito mútuo entre os colegas de trabalho, conquistar o apoio das lideranças para o aprimoramento do processo comunicacional e, aumentar o nível de compartilhamento de informações em relação aos outros setores que compõem as escolas até chegarem aos educandos.

## 2.6 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Todas as formas de comunicação passam por diferentes caminhos ou canais, os quais podem ser classificados como formais ou informais. Os canais formais de comunicação, segundo Du Brin (2001) são os caminhos oficiais para o envio de informações dentro e fora das instituições.

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de enviar mensagens, os quais podemos incluir os boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico e quadros de avisos.

Os canais informais de comunicação são aqueles que ainda, segundo Du Brin (2001), complementam os canais formais. São eles o rádio corredor e os encontros casuais. No entanto, para que se possa ter uma comunicação de credibilidade é essencial o desenvolvimento de uma rede que entrelace as mais diferentes relações com os diferentes públicos, não só com pais e alunos, mas também com funcionários e familiares e demais públicos de interesse.

Esse processo é essencial porque muitas vezes a comunicação não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor ou do receptor, constituindo-se verdadeiras barreiras.

O processo de comunicação possui diferentes etapas, as quais estão divididas em partes:

a) Emissor: é a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, pode ser chamado de fonte ou de origem.

Significado: corresponde à ideia, ao conceito que o emissor deseja comunicar.

Codificador: é constituído pelo mecanismo vocal para decifrar a mensagem.

b) Mensagem: é a ideia que o emissor deseja comunicar.

c) Canal: também chamado de veículo, é o espaço situado entre o emissor e o receptor.

d) Ruído: é a perturbação dentro do processo de comunicação.

e) Receptor: é a etapa que recebe a mensagem, a quem é destinada.

f) Decodificador: é estabelecido pelo mecanismo auditivo para decifrar a mensagem, para que o receptor a compreenda.

g) Compreensão: é o entendimento da mensagem pelo receptor.

h) Regulamentação: o receptor confirmar a mensagem recebida do emissor, representa a volta da mensagem enviada pelo emissor.

Segundo Chiavenato (2000, p. 142) “é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação.”

Ao conceito de Scanlan (1979, p. 372) “a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra”.

Sendo assim, para se chegar a um conceito mais amplo e moderno, todo indivíduo integrante das instituições precisa proporcionar uma comunicação clara e precisa, ter decisões rápidas, visão e ação integral e, acima de tudo, iniciativa própria e informação plena de todos os projetos e normas da instituição.

De acordo com Carvalho (1995, p. 82), o ruído é identificado na comunicação humana como o conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão da mensagem em seu fluxo: emissor x receptor e vice-versa. Isto significa que nem sempre aquilo que o emissor deseja informar é precisamente aquilo que o receptor decifra e compreende.

Portanto, os canais de comunicação dentro das instituições necessitam de um organograma bem planejado, para que a mensagem não chegue distorcida e para isso existem alguns modelos de canais de comunicação que ocorrem dentro das instituições, como:

- a) Canais Verticais: Podem ser descendentes (de cima para baixo) e referem-se à comunicação entre o superior e os subordinados, veiculando ordens ou instruções. Podem ser ascendentes (de baixo para cima) e referem-se à comunicação entre o subordinado e o supervisor, veiculando informações a respeito do trabalho executado.
- b) Canais Horizontais: Refere-se às comunicações laterais entre dois órgãos (dois departamentos, duas seções) ou dois cargos (dois gerentes) no mesmo nível hierárquico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Esta pesquisa objetivou analisar a comunicação organizacional no ambiente escolar, apurando suas deficiências e levantando possíveis soluções em prol da melhoria da gestão escolar. Para tanto, foi considerado que muitos são os problemas enfrentados pelos gestores das escolas, quanto à comunicação.

Várias são as informações que circulam a todo momento no ambiente escolar e, muitas vezes, por déficit na comunicação, são geradas interpretações contraditórias e/ou o não conhecimento por parte de todos os envolvidos a respeito de determinadas informações e as consequências são grandes, desde fofocas infundadas a perdas financeiras e até mesmo comprometendo o sucesso do ensino aprendizagem, objetivo maior da escola.

É por este motivo que se pretendeu refletir sobre a comunicação organizacional em relação à gestão escolar, com a finalidade de apurar os problemas mais comuns e levantar possíveis estratégias para os impeçam.

Esses fatores fazem parte de pesquisa social que tem o objetivo de investigar a realidade existente, e o faz em detalhes, considerando a realidade e o indivíduo como um ser total. Segundo M.C. Minayo (2000, p.22),

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com o nível de realidade que não pode ser qualificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e os fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa teve caráter bibliográfico e levantamento de dados com caráter descritivo, uma vez que se propôs descobrir o que ocorre no ambiente analisado e com que frequência.

Assim, utilizou-se de uma abordagem qualitativa com entrevista semi estruturada (Apêndices A, B e C), da qual, os dados coletados contribuíram para a contextualização deste estudo.

Os atores sociais envolvidos neste estudo foram 8 alunos do PROEJA, 8 professores e os membros da Direção de um colégio estadual localizado na cidade de Cascavel-PR.

A seleção para participação na pesquisa se efetuou considerando aquiescência em participar da pesquisa e disponibilidade de tempo.

Os dados coletados foram transcritos, analisados e tabulados considerando o propósito da pesquisa. Para análise e discussão dos dados, usou-se a técnica de codificação e agrupamento temático, em que os temas foram agrupados seguindo o roteiro de perguntas que nortearam o instrumento de pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos nesta pesquisa que teve como objetivo analisar a comunicação organizacional no ambiente escolar, apurando suas deficiências e levantando possíveis soluções em prol da melhoria da gestão escolar, encontram-se demonstrados em sequência nos gráficos.

Primeiramente, analisando-se as informações cedidas pelos alunos, foi questionado quanto à organização de recados, a respeito de assuntos diversos como: entrada e saída de alunos, eventos e promoções realizadas na escola. Neste sentido, 100% dos entrevistados concluiu que é ruim e precisa melhorar. Quando questionado sobre o que seria necessário fazer, foram levantadas as seguintes proposições:

- Coordenação e Direção;
- Muitos recados importantes não são repassados;
- É necessário saber separar o adolescente do adulto;
- Em todos os aspectos.

Os resultados obtidos acima revelam que, os alunos não possuem muitos argumentos para apurar os problemas envolvendo o processo de comunicação no ambiente escolar, suas respostas foram vagas, porém, demonstraram uma insatisfação, principalmente em se tratando de diferenciar a maneira de tratar o adolescente e o adulto.

Malcom Knowles (apud CAVALCANTI, 1999) a partir de 1970 passou a introduzir e definir o termo *Andragogia* - A Arte e Ciência de Orientar Adultos a Aprender, dentro desses princípios à medida em que as pessoas amadurecem, sofrem transformações:

- Passam de pessoas dependentes para indivíduos independentes, autodirecionados.
- Acumulam experiências de vida que vão ser fundamento e substrato de seu aprendizado futuro.
- Seus interesses pelo aprendizado se direcionam para o desenvolvimento das habilidades que utiliza no seu papel social, na sua profissão.

- Passam a esperar uma imediata aplicação prática do que aprendem, reduzindo seu interesse por conhecimentos a serem úteis num futuro distante.
- Preferem aprender para resolver problemas e desafios, mais que aprender simplesmente um assunto.
- Passam a apresentar motivações internas (como desejar uma promoção, sentir-se realizado por ser capaz de uma ação recém-aprendida, etc), mais intensas que motivações externas como notas em provas, por exemplo.

Na sequência da pesquisa, foi apurado quanto aos mecanismos e práticas de comunicação adotados pela instituição de ensino. Dentre as respostas, foram citados: mural, recados orais em sala-de-aula e e-mail. Sendo o e-mail o menos mencionado.

O professor pesquisador abordou os alunos a respeito, por exemplo, de uma informação muito importante que é o regimento escolar.

Previsto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996), o regimento escolar tem a função primordial de normatizar o funcionamento interno do estabelecimento educacional, e irá regulamentar todo o trabalho pedagógico, administrativo e institucional com base nas disposições previamente estudadas e implementadas para cumprimento por todos os envolvidos nas atividades escolares. Uma espécie de “lei interna”, que obviamente não se contrapõe à lei pública, mas preserva o interesse comum na execução dos objetivos sociais da escola.

Diante disto, 100% dos alunos entrevistados disseram que não foi fornecido no ato da matrícula o regimento escolar, o qual, certamente seria o documento mais importante para a organização do funcionamento da instituição. Sendo assim, uma comprovação de que o sistema comunicacional está falhando, podendo até mesmo ser considerado fator gerador de outros problemas como é o caso da indisciplina.

Segundo avaliação dos alunos, o repasse de informações pela Direção é insuficiente, pois demora muito, quando não esquece de fazê-lo, levantaram a possibilidade de ser falta de interesse e sugeriram a elaboração de um informativo, e até mesmo que passassem a ouvir os adultos, pois os mesmos têm ideias que podem ser implantadas para melhorar o andamento escolar.

Foram questionados sobre o atendimento por parte da Direção, das propostas e sugestões feitas pelo corpo discente e todos responderam que não têm sido atendidos.

Diante disto, foram abordados a respeito do que é para eles uma escola democrática. As respostas estão listadas abaixo:

- Saber lidar com adultos e tratar as pessoas com educação.
- Quando todos têm voz e suas sugestões são executadas;
- Quando são implantadas caixas de sugestões para serem analisadas semanalmente se necessário for.
- Quando todos são ouvidos.
- Uma escola onde todos têm direito de opinar e não somente a Direção. Os alunos também são seres humanos e têm seus direitos.
- Aquela que ouve os alunos e estuda suas propostas e aproveita as boas ideias e as põe em prática.
- Onde professores, alunos e Direção decidem em conjunto o que é melhor para a escola.

De acordo com o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2003), Democracia quer dizer: governo do povo, sabedoria popular. Ou seja, não se trata apenas de um sistema político ou uma forma de organização do Estado. A democracia pressupõe uma possibilidade de participação de todos os membros de uma sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à vida cotidiana, ou seja, em casa, no bairro, na escola, etc. De acordo com Vitor Henrique Paro (2000, p.78)

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se portanto a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata.

Desta maneira, é através dos processos de comunicação e do respeito à liberdade de expressão que se estabelece a democracia, sendo, portanto, a comunicação fator primordial na gestão democrática.

Para que haja uma gestão democrática na escola é fundamental a existência de espaços propícios para que novas relações sociais entre os diversos segmentos escolares possam acontecer. Inclusive, para Norberto Bobbio (2000),

Quando se quer saber se houve um desenvolvimento da democracia num dado país, o certo é procurar saber se aumentou não o número dos que têm direito de participar das decisões que lhe dizem respeito, mas os espaços nos quais podem exercer esse direito.

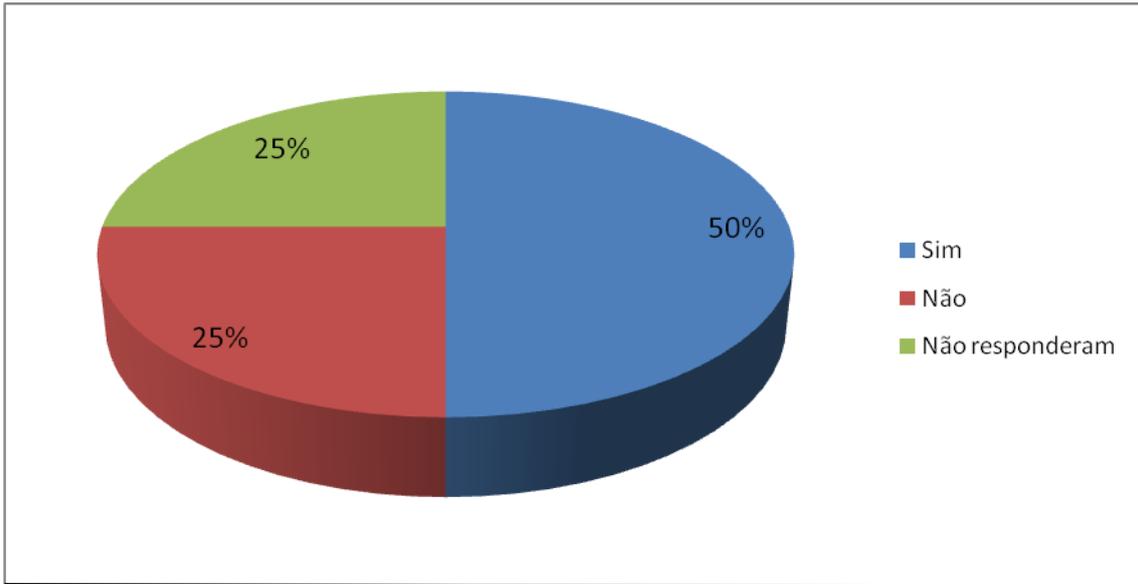
Gerir democrática e participativamente a escola significa usar de todas as oportunidades que ela oferece, tanto para realizar práticas como para aprender condutas com elas. Mais importante do que os resultados práticos imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para vida pessoal e social. Afinal, a escola não é uma oficina produtiva, mas sim um lugar de aprendizagem e desenvolvimento. “O mais importante na vida escolar não é o ganhar ou o perder, mas o aprender a ser e o aprender a viver juntos, para o bem-estar de si mesmo e do outro, com qualidade”(LUCKESI, 2007, p. 15).

Porém, torna-se impossível todo esse processo de interação sem que exista em seu meio um sistema de comunicação e de difusão de informações eficiente e eficaz.

Uma informação relevante a respeito da instituição analisada foi de que 100% dos alunos entrevistados afirmou que trata-se de uma escola que não é democrática, pois, principalmente, a Direção não demonstra interesse em ouvir os alunos.

Ao que se refere à comunicação entre a comunidade e a escola, todos consideraram regular ou ruim, parecendo não haver.

Dando sequência a pesquisa, foram entrevistados oito professores da referida instituição de ensino, primeiramente, foi-lhes perguntado se em suas opiniões o professor compõe a equipe gestora da escola, possuindo autonomia para tomada de decisões. O gráfico 1 demonstra tal resultado:

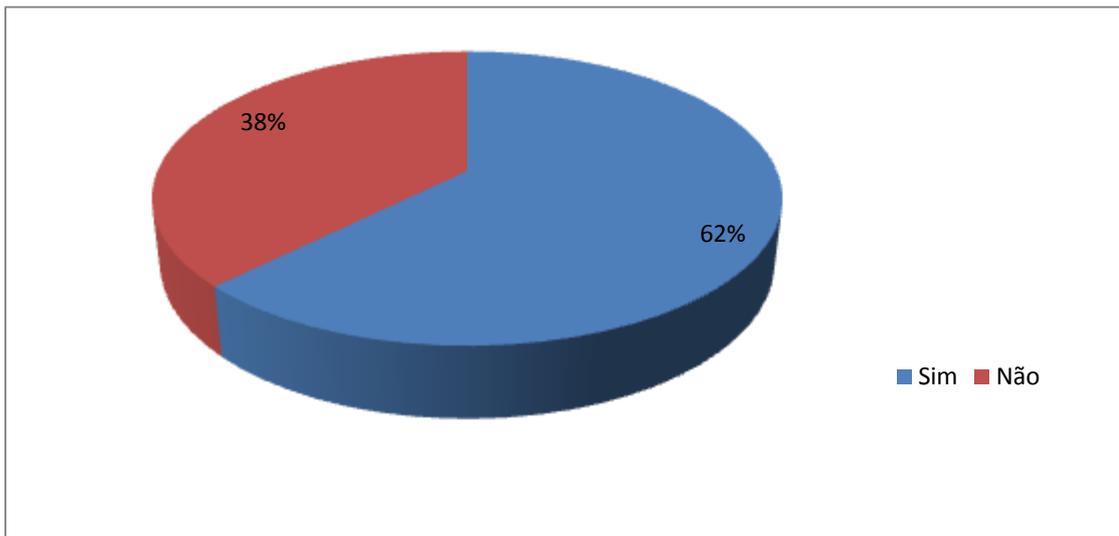


**GRÁFICO 1 - O professor possui autonomia quanto a tomada de decisões**  
Fonte: Dados do pesquisador (2011)

Diante disso, fica claro que a escola é co-responsável pelo desenvolvimento individual de seus membros (em todos os seus aspectos), objetivando sua inserção como cidadãos autônomos e conscientes em uma sociedade plural e democrática. Para isso, ela deve tomar para si a responsabilidade de também trabalhar o desenvolvimento das capacidades cooperativas ao mesmo tempo que respeitando as diversidades. Para Ferreira Araújo (1993, p.11)

Necessitamos pensar em uma escola mais democrática baseada em relações que respeitem a diversidade e a pluralidade de pensamento, de sentimento, de conduta e do corpo de seus membros. Estou falando de uma escola que propicie um ambiente cooperativo, pautado em princípios de auto-regulações pessoais e coletivas.

Ao questionar quanto a ocorrência de articulação entre o trabalho do professor e de outras equipes (Direção e funcionários), os mesmos responderam:



**GRÁFICO 2 - Articulação entre o trabalho do professor e de outras equipes**  
Fonte: Dados do pesquisador (2011)

Este resultado demonstra que há comunicação entre os membros que compõe esta escola, pois se há articulação, ou seja, se conjugam das mesmas ideias ou pelo menos tentam chegar a um consenso, é sinal de que a comunicação está ocorrendo de maneira satisfatória.

Como prova disso, todos os entrevistados declararam que há participação do professor, tanto internamente quanto externamente, possibilitando a co-gestão na escola (reuniões pedagógicas, conselhos de classe, reuniões com pais, reuniões com a Secretaria Estadual de Educação (SEED) e com o Núcleo Regional de Educação (NRE), bem como, ajudando na elaboração do Regimento Escolar e do Plano Político e Pedagógico.

Ao questionar se, na opinião do entrevistado, a falta de uma comunicação eficiente dificultava o desempenho do professor no sentido de desenvolver um trabalho participativo, em sua maioria, a resposta foi “sim”.

Em seguida, foi solicitado quais os mecanismos e práticas de participação e comunicação existente na instituição, os professores responderam:

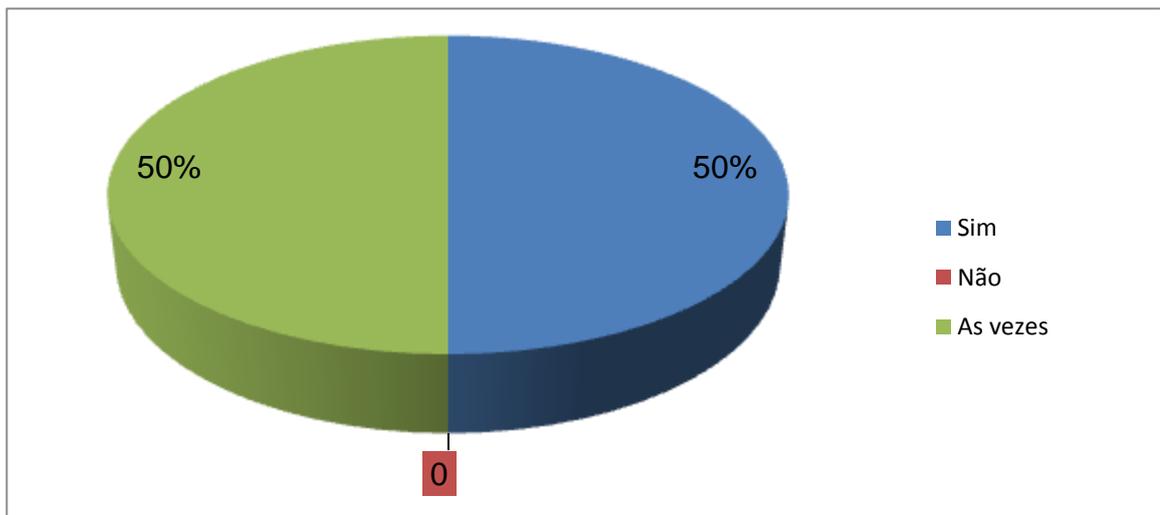
- Mural;
- Informação passada oralmente;
- E-mail;
- Reuniões;
- Comunicação por ata;e,

- Convocações.

Foi então, solicitado quais as maiores dificuldades que enxergam e descrevem com relação a comunicação dentro da escola. Entre as respostas obtidas, tem-se:

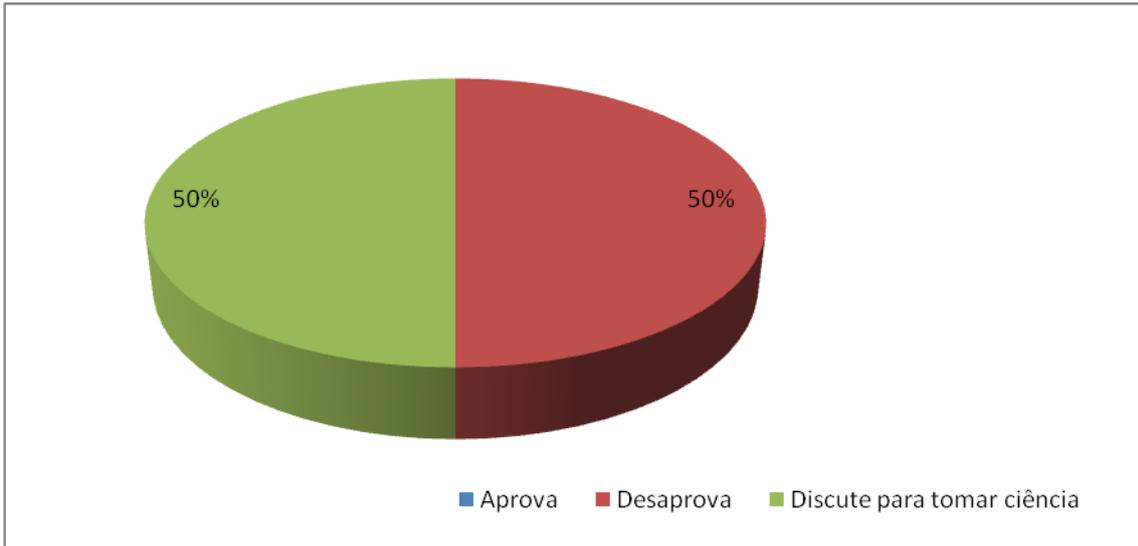
- Falta de tempo;
- Pouca hora atividade;
- Muitos avisos são dados apenas por e-mail e nem sempre o professor acessa o e-mail diariamente; e,
- As informações são repassadas na hora do intervalo e com muito pouco tempo.

Também, foi questionado se todas as suas propostas são ouvidas e acatadas pela Direção da escola e o resultado foi o seguinte:



**GRÁFICO 3 - Direção acata propostas de professores**  
 Fonte: Dados do pesquisador (2011)

Em seguida, foi questionado a respeito do fato de, às vezes, a equipe tomar decisões sem uma prévia comunicação, qual seria a atitude que o professor tomaria, ficando claro no gráfico 4:



**GRÁFICO 4 - Tomada de decisão sem prévia comunicação**  
 Fonte: Dados do pesquisador (2011)

Para finalizar a entrevista com membros do corpo docente, foi perguntado se os mesmos consideravam a referida instituição de ensino democrática e apenas um respondeu que “às vezes”, os demais concordaram que “sim”.

Então, foi-lhes perguntado o porquê. As respostas seguem abaixo:

- Apesar de nem sempre as solicitações e sugestões serem aceitas, ainda se pode dizer que é democrática;
- Apesar de pouco tempo e espaço, a Direção se esforça para nos ouvir;
- Oferta espaço para discussão;
- Porque sempre que um professor deseja se manifestar, é concedido espaço. Tanto professor quanto funcionários e alunos;
- A Direção se esforça para ser pelo menos um pouco democrática;
- Temos bastante espaço para discussões e tomada de decisões;

O professor que respondeu “às vezes”, justificou que nem tudo é aceito.

Diante disso é possível reforçar o que afirma Andrade (2004, p.17)

A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade.

Dando sequência à pesquisa, foi aplicado um questionário à Equipe Diretiva do Colégio e os resultados são os que seguem. Visando preservar a identidade dos entrevistados, a partir de agora serão chamados de Diretor A e Diretor B.

Quanto à formação escolar, os diretores possuíam nível superior completo e especialização.

Apresentaram uma experiência como diretor que variou de um a dois anos.

Ao serem abordados sobre qual era a concepção de aspecto administrativo e aspecto pedagógico, o Diretor A respondeu: “O aspecto administrativo organizacional trabalha com pessoal e documentos; o aspecto pedagógico envolve todos os fatores que interferem/contribuem na aprendizagem dos alunos”. O Diretor B disse que: “Administrativo: gestão dos aspectos físicos, recursos financeiros e de pessoas. Pedagógico: acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem”.

Segundo a Revista Nova Escola (2012)

Mais do que um administrador que cuida de orçamentos, calendários, vagas e materiais, quem dirige a escola precisa ser um educador. E isso significa estar ligado ao cotidiano da sala de aula, conhecer alunos, professores e pais. Só assim ele se torna um líder, e não apenas alguém com autoridade burocrática.

Para complementar esta afirmação cita a explicação de Antônio Carlos Gomes da Costa, pedagogo e consultor, o qual afirma que

Há três perfis básicos nessa função:  
**O administrador escolar** - mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, segue portarias e instruções, é exigente no cumprimento de prazos;  
**O pedagógico** - valoriza a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente;  
**O sociocomunitário** - preocupa-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, está sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abre a escola nos finais de semana e permite trânsito livre em sua sala.

Foi então questionado, o que para ele era prioritário, o pedagógico ou o administrativo e por quê. O Diretor A respondeu o pedagógico, porque “vejo que o

pedagógico deve estar bem organizado e a escola existe para que o conhecimento seja transmitido, porém o administrativo é fundamental também para o perfeito funcionamento da escola”. O Diretor B somente respondeu o pedagógico, porém não justificou a escolha.

Em seguida, houve o questionamento a respeito se os mesmos já haviam exercido a função de Supervisor Educacional e por quanto tempo, os mesmos não responderam, dando a entender que nunca trabalharam nesta função.

Quanto aos meios de comunicação utilizados pelo Núcleo de Educação Regional (NRE)/ Secretaria Estadual de Educação (SEED), com a instituição de ensino, responderam: e-mail, editais, informativos e verbalmente.

Com relação aos meios mais utilizados entre a direção, os professores e a equipe pedagógica, foram citados: e-mail, informativo e reuniões.

Para se comunicarem com os pais, os alunos e a comunidade, foram mencionados: reuniões, informativos, telefonemas e bilhetes.

Como meio de comunicação eleito como mais eficaz para as relações com o NRE e a SEED, foram escolhidos o e-mail e as reuniões. Entre a direção, professores e equipe pedagógica, foram eleitos: e-mail, reuniões, informativos e portal educacional do colégio.

Em seguida, foi abordado o seguinte: De que maneira a legislação e as políticas públicas auxiliam ou dificultam o trabalho da Instituição. O Diretor A respondeu: “Dificultam quando as decisões são tomadas longe da realidade da escola modificando a prática que vem dando certo”. O Diretor B disse que “Dificuldade: falta de plano de educação estadual”.

Quanto a participação de funcionários, professores, alunos e comunidade nas ações e decisões da escola, o Diretor A disse que há participação: “Nas mudanças de ambientes (reformas); alterações no Regimento Escolar; construção do PPP, entre outras.” O Diretor B disse que há pouca participação: “Apenas membros da APMF e Conselho Escolar”.

Questionados sobre os mecanismos e práticas de participação e comunicação que existem na instituição, o Diretor A disse: “Assembléias, enquetes, reuniões, plataforma educacional”. O Diretor B respondeu: “Tentativa: uso do site da escola”. Segundo Leda A. M. Barros (2012)

O Gestor deve, contudo, preocupar-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade, estar sempre rodeado de pais, alunos e lideranças do bairro, abrir a escola nos finais de semana e permitir trânsito livre em sua sala.

Para isso é importante ter uma equipe de direção que tenha talentos complementares. Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem. E mais: o bom diretor indica caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, é claro, resolve problemas.

Ao abordar a respeito das consequências sofridas pela instituição devido às falhas na comunicação entre os setores, o Diretor A afirmou: “Dificuldades no relacionamento, insatisfação, perda de projetos”; o Diretor B disse: “Sentimento de exclusão nas decisões”.

O Diretor A considera que ocorreram falhas na comunicação entre a escola e a família, porém não muitas. Já, o Diretor B afirma que foram muitas. Segundo Philippe Perrenoud (1995)

Na minha opinião, a família e a escola estão dependentes uma da outra; tem que haver um trabalho de cooperação, visto que de outra forma poderá existir espaço para falhas de comunicação entre elas, bem como más interpretações de informação que tanto os pais, como a escola querem transmitir.

Ao avaliarem o Portal Dia a dia Educação, o Diretor A respondeu que “A página às vezes não carrega. Na reformulação do site muitas informações se perderam”. O Diretor B preferiu não se posicionar.

Ao comparar a forma de comunicação adotada há alguns anos e a adotada agora, com a informatização, o Diretor A disse: “A informatização agilizou a comunicação, enquanto que antigamente, via papel, demorava muito”. O Diretor B somente: “Fase de mudanças”.

Lévy (1990, apud BITTENCOURT, 2012) considera que as tecnologias da informação, ou, “tecnologias da inteligência” ou “da mente”, cada vez mais presentes na sociedade são responsáveis por novas formas de elaboração e distribuição do saber, portanto, de comunicação.

Quanto às melhorias no decorrer do referido processo, o Diretor A considera que “As informações chegam instantaneamente e muitos problemas são resolvidos de imediato”; o Diretor B alega que ainda é muito pouco para poder avaliar.

## 5 CONCLUSÃO

A comunicação é a base do desenvolvimento pessoal e profissional.

O ser humano é o protagonista de sua evolução. Inicialmente, desenvolve-a a partir da comunicação não verbal, depois da verbal e por último com a comunicação escrita. Nesta era em que mudanças acontecem de forma muito rápida, uma boa comunicação é necessária para expressar as necessidades pessoais, compartilhar experiências, cooperar e até mesmo para se organizar.

Ao fazer análise sobre a comunicação organizacional no processo de gestão escolar, com seus limites e possibilidades, pode-se perceber o quanto é complexo o processo da comunicação interna nas instituições escolares, pois uma comunicação significativa pode influenciar, persuadir, seduzir, liderar e, acima de tudo, proporcionar resultados. Portanto, faz-se necessário um conhecimento amplo sobre o tema para que se possa evitar insatisfação e descontentamento no ambiente de trabalho.

A ação de pensar, falar e agir são elementos fundamentais na formação dos indivíduos e fazem parte da base do trabalho dentro do processo de aprendizagem, sendo por isso necessário desenvolver essas habilidades continuamente através dos recursos técnicos, atitudinais e comportamentais, pois só assim a comunicação necessária a uma boa administração escolar poderá ser bem sucedida. A utilização dos canais da comunicação pode tornar esse processo mais eficiente e as barreiras superadas, pois irá permitir a intervenção dos funcionários, equipe pedagógica, gestores e principalmente a comunidade escolar, os quais apresentarão sugestões para a melhoria da comunicação e administração das instituições.

Dentro das instituições escolares, funcionários, equipe pedagógica, gestores e comunidade escolar, independentemente do nível hierárquico, são comunicadores e será somente através destes que uma comunicação eficaz ocorrerá, pois é através da apresentação de ideias construtivas, de ofertas de oportunidades de desenvolvimento da criatividade do indivíduo, que poderá ocorrer um maior grau de comprometimento de todos nas tomadas de decisões.

O processo de comunicação interna precisa ser valorizado, e os canais que ele dispõe como: jornais, boletins, internet, murais e etc., necessitam ser disponibilizados de forma eficaz e atrativa, para que realmente cumpram sua missão

de integrar todo o quadro funcional da instituição de ensino. Conduzir um processo de aprimoramento da comunicação interna nas instituições é de grande valia, pois, somente com a eliminação das deficiências na comunicação se poderá obter melhores resultados.

Finalizando, conclui-se que priorizar a verdade, estimular o trabalho em equipe, envolver os colaboradores em todo o processo organizacional, repassar informações importantes com rapidez e se adequar às tecnologias, fará com que o processo educacional aconteça de forma significativa. É necessário aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver com o outro e a aprender a ser, enfim, tudo isso só será possível se a capacidade de se comunicar entre os membros que compõe a rede da educação: família, escola, mídias e sociedade estiver desenvolvida e preparada.

Assim sendo, a gestão não é uma ação solitária, e sim, de construção coletiva da organização dos sistemas educacionais, das instituições, do ensino, da vida humana, que se faz na prática, quando são tomadas decisões sobre as políticas educacionais, o projeto político pedagógico, enfim, de todas as atividades direcionadas a educação com o objetivo de alcançar um ambiente de qualidade de ensino e aprendizagem.

Portanto, o fortalecimento do trabalho da comunicação nas modalidades de educação existentes: educação formal, educação profissionalizante e educação de jovens e adultos, trará resultados mais expressivos para a construção de uma sociedade de novas relações para novas expressões do ser social. A relação eficiente entre essas áreas proporcionará o desenvolvimento intelectual de uma sociedade a qual necessita de formação e de conhecimento para transformação de atitudes, valores e virtudes.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rosamaria Calaes de. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ARAÚJO, Ferreira. **O ambiente escolar cooperativo e a construção do juízo moral infantil**. Campinas: Unicamp, 1993.

BARROS, Leda A.M. **Gestão Democrática Escolar**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/gestao-democratica-escolar-751904.html>> Acessado em: fev. 2012.

BITTENCOURT, Jane. Informática na educação? Algumas considerações a partir de um exemplo. **Rev. Fac. Educ.** vol.24 n.1 São Paulo Jan./Jun. 1998  
<<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-25551998000100003>>

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27834-27841.

CARNEIRO, Neri P. **Gestão Educacional**: algumas considerações. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/autores/npcarneiro/?offset=12>> Acessado em: jan. 2012.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. **ANDRAGOGIA: A APRENDIZAGEM NOS ADULTOS**. Disponível em: <<http://www.ccs.ufpb.br/depcir/andrag.html>>Acessado em: jan. 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas**. São Paulo: McGraw-Hill. 1982.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUBRIN, Andrew. J.. **Princípios da Administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Mini Aurélio**. Curitiba: Positivo, 2003.

GEMERASCA, Maristela ; GANDIN, Danilo. **Planejamento participativo na escola: o que é e como se faz**. Brasília:São Paulo: Loyola, 2003.

GUEDES, Ronaldo. **Uma introdução à administração**. Disponível em:<[www.admronaldoquedes.com/2009-06administracao-uma\\_introducao.html](http://www.admronaldoquedes.com/2009-06administracao-uma_introducao.html)> Acessado em: jan. 2012.

LOPES, Selva P.;SOUSA, Luzia. **EJA: UMA EDUCAÇÃO POSSÍVEL OU MERA UTOPIA?** Disponível em: <[http://www.cereja.org.br/pdf/revista\\_v/Revista\\_SelvaPLopes.pdf](http://www.cereja.org.br/pdf/revista_v/Revista_SelvaPLopes.pdf)> Acessado em: jan. 2012.

LUCK, Heloisa. Et al. **A Escola Participativa, o trabalho do gestor escolar**. 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A.2000.

\_\_\_\_\_, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. *ABC Educatio*, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

MELO, Vanêssa P.C. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20OMKT/artigo%2009.pdf>> Acessado em: jan.2012.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

NOVA ESCOLA. O papel do Diretor. Editora Abril. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/papel-diretor-423393.shtml>> Acessado em: fev.2012.

OLIVEIRA, Cezar Augusto. **Escola das relações humanas**. Disponível em:<<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Teoria%20das%20relacoes%20humanas.pdf>>. Acessado em: dez. 2011.

PARO, Vitor Henrique. Cidadania, democracia e educação. In: CONGRESSO NACIONAL DE REORIENTAÇÃO CURRICULAR, 1., 1999,Blumenau. **Anais...** Blumenau : Prefeitura Municipal/Universidade Regional de Blumenau, 1999a. Administração escolar : introdução crítica.

\_\_\_\_\_, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Autores Associados, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **Entre a família e a escola, a criança mensageira e mensagem**. In PERRENOUD, Philippe (1995) – Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar. Porto: Porto Editora. Disponível em: <<http://escolaefamliaparceiroseducativos.blogspot.com/2010/06/entre-familia-e-escola-crianca.html>> Acessado em: fev.2012.

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete lições sobre educação de adultos**. São Paulo: Ed. Autores Associados. 1989.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acessado em: jan.2012.

SANTOS, Francisca Martins dos. A gestão escolar relativa ao processo docente educativo e o papel orientador do gestor. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/gestao-escolar/gestao-escolar2.shtml>> Acessado em: jan. 2012.

SANTOS, Maria Elizabete Fernandez. **Função do Gestor na Escola Pública**. Revista de Divulgação técnica-científica do ICPG. vol.3. n.9 –jul-dez/2006.

SCANLAN, Burt K. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1979.

SOUZA, A.I. **Paulo Freire: vida e obra**, São Paulo: Expressão Popular, 2001.

STONER, A.F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TURQUETI, Adriana da Silva. **Gestão da Comunicação Escolar: Novos meios velhas práticas?** Disponível em:<  
[www.anped.org.br/reunioes/26/posteres/adrianasilvaturqueti.rtf](http://www.anped.org.br/reunioes/26/posteres/adrianasilvaturqueti.rtf)>Acessado em: jan. 2012.

VIEIRA, Maria Clarisse. **Fundamentos históricos, políticos e sociais da educação de jovens e adultos**. Brasília:Universidade de Brasília, 2004.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A: Questionário aplicado aos alunos

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO –  
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO BÁSICA NA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS – IV PROEJA.  
PROFESSORA - CARMEN REGINA MOHR

### QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS

1 - Quanto a organização (recados, entrada e saída dos alunos, eventos e promoções realizadas pela escola) considero a escola:

- ( ) Ótima  
( ) Boa  
( ) Ruim  
( ) Precisa melhorar.

Onde? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2 - Quais são os mecanismos e práticas de participação e comunicação que existem na instituição?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3 - Você ou sua família receberam o regimento interno da escola na matrícula ou em outro momento?

- ( ) sim ( ) não

4 - Pode comentar como é a direção de sua escola com relação ao repasse das informações de interesses dos alunos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 - Ao serem inquiridos se suas propostas são ouvidas e acatadas pela direção da Escola?

- ( ) sim ( ) não

6 - Para você o que é uma escola democrática.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7 – Você considera essa escola em que está atuando democrática?

- ( ) Sim ( ) Não

Por que?

8 – Você considera a comunicação entre professores e equipe pedagógica e direção:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

9 - Conhece o projeto político pedagógico da Escola?

Sim  Não  Não tenho interesse

10 - Você acha que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela direção?

Às vezes  Sempre  Nunca

11 - Você considera a comunicação entre comunidade e Escola:

Ótima  Boa  Regular  Ruim  Sem interesse

## APÊNDICE B: Questionário aplicado aos professores

### QUESTIONÁRIO PARA OS PROFESSORES

1. Como está organizada a administração da sua escola? Assinale a alternativa que você considera que represente melhor a forma como está sendo gerida a sua escola:

( ) Diretor

( ) Diretor e Diretor Auxiliar

( ) Diretor e Equipe Pedagógica

( ) Diretor, Diretor Auxiliar e Secretário

Outra forma:

---



---



---

2. Analisando a escola em que você trabalha, na sua concepção, o professor compõe a equipe gestora da escola e possui autonomia quanto à tomada de decisões?

( ) SIM ( ) NÃO

Justifique: \_\_\_\_\_

---



---

3. De que forma chegam até vocês as informações repassadas e/ou definidas junto a direção escolar?

---



---



---

4. Há articulação entre o trabalho do professor e de outras equipes (Direção, Funcionários...)

( ) SIM ( ) NÃO

Justifique: \_\_\_\_\_

---



---

5. Na sua opinião, a falta de uma comunicação eficiente dificulta o desempenho do professor em relação ao integrante da equipe pedagógica, no sentido de desenvolver um trabalho participativo?

( ) SIM ( ) NÃO

Comente: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. Quais são as formas ou tipos de mecanismos e práticas de participação e comunicação que existem na instituição?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7. Quais são as maiores dificuldades percebidas em relação a comunicação dentro da escola? Descreva-as.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8 .Ao inquirir, suas propostas são ouvidas e acatadas pela Direção da Escola?

( ) sim ( ) não. Por quê?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

9. Quando a equipe pedagógica toma decisões sem uma prévia comunicação, você:

( ) Aprova ( ) Desaprova ( ) Discute para tomar ciência ( ) Outro.

Comente: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

10.Você considera o estabelecimento em que está atuando democrático?

( ) Sim ( ) Não. Por quê?

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE C: Questionário aplicado à Direção

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO –  
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO BÁSICA NA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS – IV PROEJA. -  
PROFESSORA - CARMEN REGINA MOHR

Questionário para Diretores

1) Qual a sua formação?

---

2) Há quanto tempo exerce a função de diretor?

( ) 1 ano ( ) 2 anos ( ) 3 anos ( ) 4 anos ( ) 5 anos ou mais.

3) Na sua concepção o que é aspecto administrativo e o que é aspecto pedagógico?

---

4) O que é prioritário para você como diretor de escola:

( ) Pedagógico ( ) Administrativo. Por que?

---

5) Já exerceu a função de Supervisor Educacional? Por quanto tempo?

( ) 1 ano ( ) 2 anos ( ) 3 anos ( ) 4 anos ( ) 5 anos ou mais.

6) Quais são os meios de comunicação utilizados pelo Núcleo de Educação Regional SEED com a Instituição de Ensino?

( ) Email ( ) Editais ( ) Informativos ( ) Verbal ( ) Outros. Quais?

7) Quais são os meios de comunicação mais utilizados entre a direção, professores e equipe pedagógica?

( ) Email ( ) informativos ( ) editais ( ) Reuniões ( ) Outros

8) Quais são os meios de comunicação mais utilizados entre escola, aluno, família e comunidade?

( ) Email ( ) Editais ( ) Reuniões ( ) Informativos ( ) Outros. Quais?

9) Qual seria o meio de comunicação mais eficaz entre a Instituição de Ensino e o Núcleo Regional de Educação, assim como com a SEED?

( ) Email ( ) Editais ( ) Reuniões ( ) Informativos ( ) Outros. Quais?

10) Qual o seria o meio de comunicação mais eficaz entre direção, professores e equipe pedagógica?

( ) Email ( ) Editais ( ) Reuniões ( ) Informativos ( ) Outros. Quais?

11) De que maneira a legislação e as políticas públicas auxiliam/dificultam o trabalho da Instituição?

---

12 - Existe a participação de funcionários, professores, alunos, comunidade nas ações e decisões da escola?

( ) sim ( ) não

Qual(is)

---

13) Quais são os mecanismos e práticas de participação e comunicação que existem na instituição?

---

14) Quais são as maiores dificuldades que os professores e funcionários enxergam, em relação ao horário de entrada?

---

15) Em sua opinião qual consequência já sofrida pela instituição devido à falhas na comunicação entre os setores?

---

16) O quão você acredita que houve falha na comunicação entre a escola e a família? Exemplifique.

( ) Nunca ( ) Pouca ( ) Mais ou menos ( ) Muita ( ) Extremamente

17) Quais as estratégias de comunicação adotadas pela SEED para com as instituições de ensino?

---

---

18) Com relação a comunicação on-line através do Portal Dia-a-dia Educação e do Expresso, quais as dificuldades sentidas por parte da equipe da escola?

---

19) Qual a comparação que se pode fazer quanto a forma de comunicação adotada há alguns anos e a adotada agora com a informatização?

---

20) O que melhorou neste processo?

---

---