







Revista
Educar Mais

Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação

School management and organizational climate: the influence of communication

Gestión escolar y clima organizacional: la influencia de la comunicación

Tatiani Prestes Soares¹  ; Louise de Quadros da Silva²  ; Hildegard Susana Jung³  ;
Paulo Fossatti⁴ 

RESUMO

Este trabalho versa sobre a influência da comunicação na gestão escolar. Desse modo, apresentamos como objetivo analisar a influência da comunicação na gestão escolar em uma escola de ensino médio da rede estadual do Rio Grande do Sul. A presente pesquisa trata de um estudo de caso de caráter qualitativo. Os achados evidenciam que: a) existem diversos espaços informativos disponíveis; b) poderia haver uma gestão mais assertiva do clima organizacional, com manejo dos conflitos interpessoais, das decisões e da comunicação de forma geral. Considera-se que a comunicação assertiva desempenha um papel fundamental no clima organizacional escolar e está relacionada com a liderança adotada pelo diretor escolar e sua equipe.

Palavras-chave: Gestão educacional; Comunicação e educação; Processo da comunicação.

ABSTRACT

This paper deals with the influence of communication on school management. Thus, we present as an aim to analyze the influence of communication on the school management of a high school in the state school system of Rio Grande do Sul. This research is a qualitative case study. The findings show that: a) there are several informative spaces available; b) there could be more assertive management of the organizational climate, with the management of interpersonal conflicts, of decisions, and of communication in general. It is considered that assertive communication acts as a fundamental function in the school organizational climate and is related to the leadership adopted by the school principal and his team.

Keywords: School management; Communication and education; Organizational process.

RESUMEN

Este artículo trata de la influencia de la comunicación en la gestión escolar. Así, presentamos como objetivo analizar la influencia de la comunicación en la gestión escolar en una escuela secundaria en el sistema escolar estatal de Rio Grande do Sul. Esta investigación es un estudio de caso cualitativo. Los resultados muestran que a) hay varios espacios de información disponibles; b) podría haber una gestión más asertiva del clima organizacional, con la gestión de los conflictos interpersonales, las decisiones y la comunicación en general. Se

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade La Salle Canoas/RS - Brasil. E-mail: tatiani.201920298@unilasalle.edu.br

² Mestre em Educação pela Universidade La Salle Canoas/RS - Brasil. E-mail: louise.quadrosdasilva@gmail.com

³ Doutora em Educação, Docente e coordenadora do Curso de Pedagogia e Professora permanente do PPG Educação da Universidade La Salle Canoas/RS - Brasil. E-mail: hildegard.jung@unilasalle.edu.br

⁴ Doutor em Educação, Reitor e Docente do PPG Educação Universidade La Salle, Canoas/RS - Brasil. E-mail: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

considera que la comunicación asertiva desempeña un papel clave en el clima organizacional escolar y está relacionada con el liderazgo adoptado por el director de la escuela y su equipo.

Palabras clave: *Gestión educativa; Comunicación y educación; Proceso de comunicación.*

1. INTRODUÇÃO

O novo modelo de gestão apresentado pelas escolas desde a década de 1990 requer a participação dos sujeitos nos processos de tomada de decisão. Autores, como Paro, (2010) reconhecem que a partir desta época tem-se um esforço para a implementação da gestão democrática nas escolas da rede pública, modelo que supõe, além da eleição de diretores, a participação efetiva de toda a comunidade escolar no processo decisório. Em nível nacional, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394 de 20 de dezembro de 1996, estabelece em seu artigo 14 que a educação básica está regida pelos seguintes princípios: "I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes" (BRASIL, 1996).

Para que ocorra a participação na escola ou em qualquer outro espaço social é necessário haver comunicação. Segundo Souza (2018), "a comunicação é um elemento fundamental para o relacionamento social e que, com o passar do tempo, vem se tornando cada vez mais importante dentro das organizações que buscam, nos relacionamentos com seus públicos internos e externos, as portas para alcançar seus objetivos (SOUZA, 2018, p. 15). Consideramos a escola uma organização cujo público interno são os estudantes, professores, pais, funcionários, e o público externo é a comunidade local cujo objetivo é a aprendizagem dos estudantes. A comunicação organizacional tem o objetivo de estimular a participação através da interação humana e social entre os sujeitos e do compartilhamento de significados para construção de ações coletivas em torno dos objetivos e fins da instituição educacional.

Ela influencia o comportamento dos professores, seja positiva ou negativamente, pois tanto pode ser meio de motivação e valorização quanto fator de desmotivação, desinteresse e diminuição do engajamento. Para que ela ocorra assertivamente torna-se necessário que os profissionais estejam motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho, além de sentirem-se acolhidos e seguros para participarem das decisões e expressarem suas opiniões e ideias. Pessoas que se sentem acolhidas pela instituição tendem a se envolver mais nas ações propostas, mantendo uma comunicação clara e aberta, o que proporciona um ambiente colaborativo com bom relacionamento interpessoal e torna as metas compreensíveis para todos (SOUZA, 2018).

A motivação para a pesquisa tem origem na observação dos pesquisadores ao longo dos anos sobre a insatisfação e desmotivação de professores com o ambiente de trabalho e o desenvolvimento de suas atribuições, além de alavancar a dificuldade no trabalho em equipe. Esse comportamento dificulta o alcance do objetivo da organização que, no caso da escola, envolve a aprendizagem. Dessa forma, buscamos analisar a influência da comunicação na gestão escolar em uma escola pública de ensino médio do Rio Grande do Sul. Para abordar essa temática, utilizamos estudos de Libâneo (2004), Gentilini e Scarlatto (2017), Lück (2017), Vargas Ferreira (2018), Souza (2018) e outros. Assim realizamos uma pesquisa de caráter qualitativo descritivo que se apresenta através de um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, utilizamos o diário de campo com observações do período de agosto a dezembro de 2017.

O texto está organizado da seguinte forma: após essa breve introdução, apresentamos no próximo tópico uma revisão bibliográfica sobre Gestão Educacional e Comunicação Organizacional. Na sequência, trazemos a metodologia utilizada e a análise dos dados que estabelece relações entre o

estudo de caso e o referencial teórico. Por último, figuram as considerações finais e referências que embasaram as discussões.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gestão educacional

Nas últimas décadas tem-se observado transformações significativas em várias instâncias da sociedade (culturais, sociais e econômicas), acarretando transformações no modo de organização da sociedade e do trabalho. Essas mudanças produzem um novo modo de pensar sobre o processo educacional e, conseqüentemente, surge a necessidade de um novo modelo de gestão educacional (ARAÚJO; MENESES; VASCONCELOS, 2021; VARGAS FERREIRA, 2018).

Até a década de 1980, as questões relacionadas à gestão educacional eram muito semelhantes às de empresas, marcadas por uma “[...] concepção burocrática e funcionalista” (LIBÂNEO, 2004, p. 119). Mas, com as transformações na sociedade e das questões relacionadas à educação, a gestão democrática e participativa toma o centro dos debates. Conforme Araújo, Meneses e Vasconcelos (2021), a concepção de gestão passa a ter caráter mais democrático e participativo, pressupondo uma maior participação dos sujeitos envolvidos nos processos educacionais. Segundo Libâneo (2004), a gestão da escola tem o objetivo de “promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem” (LIBÂNEO, 2004, p. 100).

Gentilini e Scarlatto (2017) apresentam uma teoria de gestão que se fundamenta na racionalidade cultural e comunicativa, contemplando alguns pressupostos relacionados à gestão democrática. Desse modo, entendemos que organizações democráticas tratam daquelas que possibilitam um razoável grau de participação e intervenção, com uma comunicação clara e disponível para que todos possam se expressar. Segundo Lacerda (2018, p. 17), “A comunicação interna é um dos fatores críticos de sucesso de organizações de qualquer natureza na sociedade contemporânea.”

Portanto, para uma boa comunicação faz-se necessária a implantação de espaços para encontros que promovam a integração e a discussão aberta e livre entre todos os participantes, com fins de atingir os objetivos da organização e atender às suas necessidades individuais (GENTILINI; SCARLATTO, 2017; LÜCK, 2017; SOUZA, 2018). Isso porque a “[...] comunicação interna tem o potencial de criar e modelar as condições de existência das instituições” (LACERDA, 2018, p. 17).

Diante do exposto, fica evidente que a participação e o envolvimento dos docentes são imprescindíveis para o bom funcionamento da organização da escola. A comunicação organizacional mostra-se de fundamental importância, na medida em que promove maior interação desses sujeitos. Segundo Vargas Ferreira (2018), a promoção de formas consensuais de tomada de decisões com a participação dos sujeitos envolvidos implica uma medida de prevenção de conflitos e resistências. Além disso, Lacerda (2018) salienta que a boa comunicação dentro da escola influencia na compreensão de mudanças significativas dentro da instituição, bem como o clima organizacional.

Nesse contexto, o papel dos gestores é o de viabilizar “[...] o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos” (LIBÂNEO, 2004, p. 101). Ou seja, colocar “[...] em ação o processo de tomada de decisões na organização” e coordenar “os trabalhos de modo que sejam executados da melhor maneira possível” (LIBÂNEO, 2004, p. 101). Assim, é necessário que se desenvolva um clima organizacional favorável a uma comunicação aberta e clara, de maneira harmoniosa na organização escolar, a fim de que os objetivos da instituição sejam atingidos e que os docentes se sintam envolvidos e comprometidos.

2.2 Comunicação organizacional

Para que ocorra interação, compartilhamento de significados e participação nas decisões, em um contexto em que todos têm o conhecimento do que acontece, no qual existe diálogo e os trabalhadores sentem-se satisfeitos, é fundamental que se estabeleça um processo de comunicação adequado. Ratificamos nossa afirmação ao trazer Dos Santos Neves *et al.* (2021) que tratam a comunicação como uma necessidade humana de expressão. Para esta pesquisa, selecionamos autores que tratam da comunicação na perspectiva organizacional, considerando que concebemos a escola como uma instituição deste gênero.

De acordo com Chiavenato (2010), a comunicação organizacional “tradicional” ocorre a partir de três conceitos preliminares: o dado, a informação e a comunicação. Dado é um registro a respeito de determinado evento ou ocorrência. Informação é um conjunto de dados com determinado significado que reduz a incerteza a respeito de algo ou que permite o conhecimento a respeito de algo. Comunicação é quando a informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por este alguém. Assim, quando um conjunto de dados possui um significado, tem-se uma informação e quando esta é recebida e compreendida, tornando-se comum a uma ou mais pessoas, tem-se a comunicação.

Segundo Melo e Formaggio (2021), o processo de comunicação são os passos entre uma “fonte” e um “receptor”, que resultam na transferência e compreensão de um significado. Nesse processo, a comunicação somente se efetiva mediante o *feedback* do receptor, ou seja, sua resposta em forma de conhecimento, participação ou envolvimento em relação à mensagem comunicada. Diante da perspectiva do *feedback*, em que o receptor participa ativamente do processo, por meio de seu envolvimento, o processo de comunicação escapa da linearidade de transmissão de informações entre emissor e receptor passivos. Deve-se considerar que há formas de reinterpretação de significados no processo comunicativo, baseadas na subjetividade de cada sujeito, relacionadas aos padrões simbólicos, culturais, originados das experiências pessoais trazidas de fora da organização e/ou constituídas no interior da organização.

Um dos objetivos da comunicação interna é estimular a motivação para que os colaboradores se sintam importantes e pertencentes à organização, através da integração, participação nas decisões, envolvimento, comprometimento e valorização. A participação e o envolvimento podem assim ser enfatizados: “[...] a comunicação se desenvolve desde que a pessoa nasce e é essencial para sobreviver na sociedade, sendo assim é um elemento chave para garantir um clima organizacional adequado” (MELO; FOMAGGIO, 2021).

Sem comunicação não há como existir participação. A efetiva participação ocorre a partir de espaços comunicativos nos quais as informações estejam disponíveis para o conhecimento e posicionamento dos receptores sobre o que está acontecendo na organização, para o diálogo, a troca de ideias e a expressão de opiniões. A comunicação na escola propicia a integração das pessoas que nela atuam ao mesmo tempo em que informa sobre o que acontece na mesma, de modo que se sintam parte dela, possibilitando assim o fortalecimento do relacionamento entre os diversos membros que a integram, o sucesso do trabalho em equipe e o aumento da eficácia das suas ações. A importância da comunicação como meio de fortalecimento das relações é apontada por Sandri (2018):

O conceito de comunicação é utilizado de forma ampla, com o intuito de deixar claro que comunicar é mais do que informar – significa tornar comum, partilhar – ato fundamental para a vida em sociedade. Por meio da comunicação, as pessoas estabelecem relacionamentos, trocam informações e experiências, expressam sentimentos (Sandri, 2018, p. 83).

3. METODOLOGIA

Este estudo apresenta abordagem de caráter qualitativo descritivo, visto que enfatiza o processo e seu significado, e busca descrever as características de determinado fenômeno ou situação (GIL, 2008). O trabalho apresenta a forma de estudo de caso, realizado em uma escola de ensino médio do Rio Grande do Sul, o qual é “[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos” (GIL, 2008, p. 57-58).

Para a compreensão da temática foram utilizados uma revisão bibliográfica sobre gestão educacional e comunicação organizacional, conforme Lakatos (2009, p. 183): “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.”. Além disso, a coleta de dados empíricos foi realizada mediante a observação pessoal de um dos pesquisadores que também é docente na instituição.

O estudo foi realizado em uma escola de ensino médio da rede estadual do Rio Grande do Sul, localizada no município de Canoas/RS. Apresenta três modalidades de ensino: Ensino Fundamental I e II, Ensino Médio (EM) e Educação de Jovens e Adultos (EJA), distribuídas nos três turnos: manhã, tarde e noite. Consta na faixa das escolas que atendem aproximadamente 1000 alunos. O calendário escolar é organizado com 200 dias letivos, com 800 horas para o ensino fundamental e 1000 horas para o ensino médio. Na EJA, a matrícula é semestral e o calendário apresenta 100 dias letivos e 400 horas por semestre. A sua equipe “técnico administrativa” é constituída por uma diretora e vice-diretora, eleitas pela comunidade escolar, vice-diretora por turno, supervisão escolar por turno e apoio financeiro. Apresenta no seu quadro funcional a faixa entre 50 a 60 professores.

As observações foram realizadas durante o turno da manhã, no período de março a outubro no ano que antecedeu a pandemia, com os professores do ensino médio e equipe técnico administrativa, durante as reuniões pedagógicas e administrativas e os conselhos de classe. Os dados foram coletados através de diário de campo. O grupo observado é constituído por 19 professores, sendo 13 mulheres e 6 homens. Por fim, realizamos a “[...] interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados [...]”. Salientamos que as observações podem não refletir de fato a percepção de cada docente, mas a percepção dos pesquisadores diante dos fatos observados. (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26).

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

4.1 A comunicação interna na instituição

É notório saber que para a escola funcionar adequadamente nos três turnos é necessária uma comunicação clara e objetiva. As informações precisam ser disponibilizadas em locais de fácil acesso para todos os envolvidos. Neste sentido, evidenciamos murais em todos os espaços da escola. O mural na entrada da escola, por exemplo, tem o objetivo de aproximar a comunidade. Nele se encontram reportagens de jornal ou revistas sobre educação de filhos, prestação de contas referentes à gincana e festas para arrecadar fundos e editais de eleição de grêmio estudantil e conselho escolar e propaganda de transporte escolar.

Na sala dos professores existem dois murais: um para a supervisão escolar, no qual se encontram informações sobre calendário escolar, horários, assuntos administrativos e pedagógicos; e outro para a secretaria, no qual constam informações sobre alunos novos, cancelados ou transferidos, faltas justificadas de alunos, datas de eventos realizados na escola, tais como dias temáticos dos terceiros

anos, saídas pedagógicas, provas institucionais, entre outros, e agendamento de reuniões administrativas ou pedagógicas.

A escola ainda apresenta um mural na entrada do prédio administrativo, direcionado aos alunos, com propaganda de cursos e estágios, assim como um na área externa na entrada do auditório, que se chama "Jornal Mural". Esse mural trata de um projeto pedagógico da escola com o objetivo de melhorar a leitura e a escrita dos alunos. A cada duas semanas, um professor juntamente com uma turma são os responsáveis pelo material disponibilizado no mural que é totalmente produzido pelos alunos, com textos, poemas, desenhos, resenhas, entre outras produções realizadas em sala de aula. Cada sala de aula também tem seu mural, um para cada turno, onde se registra a data de avaliações e horário, principalmente.

Além destes tradicionais dispositivos de comunicação, outro meio muito utilizado é o aplicativo para celular chamado *whatsapp* (GUERRA et al., 2021). Existem diversos grupos: Ensino Fundamental, Ensino Médio, EJA, Equipe Diretiva, Mostra Científica, Guarani em Arte, entre outros. Nesses grupos são registradas informações mais rápidas, que necessitam de uma resposta mais imediata. O correio eletrônico também é uma ferramenta utilizada especialmente para divulgar documentos e textos para discussão. Existe um caderno para a comunicação da equipe diretiva entre os turnos. No entanto, esse caderno é pouco utilizado. O que é mais frequentemente empregado é o uso de *post-it* com lembretes ou avisos nas mesas.

Outro espaço de comunicação e discussão de ideias são as reuniões pedagógicas e/ou administrativas. As reuniões administrativas geralmente ocorrem no vespertino, com a presença de cerca de 60% do quadro de docentes. Elas ocorrem, na média, a cada dois meses. As reuniões pedagógicas do Ensino Médio geralmente ocorrem em dois dias da semana, quinzenalmente. No entanto, são mais difíceis de ocorrer, por não haver disponibilidade do grupo. Os conselhos de classe também constituem um espaço de diálogo e discussão, tanto entre professores e pais como entre os próprios professores. Ainda existe outro instrumento de comunicação que é a Ata, na qual se registra algum acontecimento, atendimento, ou decisão tomada.

Observamos que existem diversos espaços de informação no ambiente escolar. No entanto, ela ocorre de modo analógico. Considerando que estamos vivendo a era das inovações tecnológicas, em que a comunicação e o aprendizado ocorrem em redes, dentro e fora da escola. Vivemos outros tempos e espaços onde se faz necessário repensar novas formas de inovação da informação, sem perder o foco nas relações que se estabelecem a partir dos significados gerados nos indivíduos e entre os pares. Os estudos de Faria e Jesus (2018) afirmam que "as plataformas/ferramentas na internet, usadas pelas universidades para se comunicar com o público, constroem relacionamento entre as partes, e, ao mesmo tempo, possibilitam a interação com os demais usuários que compartilham suas opiniões e experiências" (FARIA; JESUS, 2018, p. 140).

4.2 Gestão Escolar e Clima Organizacional

Percebe-se que a escola disponibiliza diferentes instrumentos de informação e espaços de diálogo e discussão que possibilitam a comunicação e a participação de todos os envolvidos na escola. Nos diferentes espaços coletivos observados, como a sala dos professores, os horários de entrada e saída, conselhos de classe, e reuniões pedagógicas e administrativas, foi possível perceber a presença de professores insatisfeitos e desmotivados com o ambiente de trabalho e com o desenvolvimento de suas atribuições. Também notou-se que são constantes as faltas e atrasos dos professores. O absenteísmo, entendido como atrasos, faltas ou saídas antecipadas no trabalho, bem como a rotatividade são indicadores de clima organizacional ruim que está deixando o docente desmotivado para o trabalho (MELO; FORMAGGIO, 2021.). Esse problema pode ser causado por diferentes situações, tais como apatia ou desinteresse pelo trabalho, desmotivação, falta de responsabilidade,

entre outros (DA CRUZ; DA SILVA; RODRIGUES, 2021). Em todas as situações, na perspectiva da gestão democrática, é imprescindível que o gestor esteja atento a essas manifestações de modo a identificar suas causas e promover as mudanças necessárias para a efetiva participação do docente na organização.

Verificou-se também que há conversas paralelas com observações pessoais de colegas, bem como grupos distintos durante o café e as reuniões. O relacionamento interpessoal apresenta pouco companheirismo e cooperação entre os pares, pois o grupo colabora com a equipe diretiva em alguns assuntos, mas não entre os pares. Esse comportamento acaba afetando o planejamento pedagógico, pois as reuniões e os espaços de troca acabam se transformando em um *ring* de acusações. Os conselhos de classe, como observado, que deveriam ser espaços de reflexão sobre a prática educativa e de revisão do planejamento didático-pedagógico, também se transformam em um espaço de conversas paralelas. Esse comportamento dificulta o alcance do objetivo da organização, que no caso da escola é, dentre outros, a melhoria da qualidade da educação, com a formação de sujeitos autônomos e críticos nessa sociedade em constante transformação.

Observa-se que há a necessidade de que os objetivos e metas comuns da escola devam ser compreendidos e desejados por todos docentes e assim, o grupo de professores realize um trabalho em equipe. Nesse sentido, ressaltamos a importância de os gestores desenvolverem competências de liderança e práticas de cooperação em grande grupo para o alcance dos objetivos e metas comuns (CORREIA; SÁ, 2021). Na perspectiva de Libâneo (2004), para um trabalho em equipe eficaz é necessária

[...] a presença de objetivos e metas comuns e compreendidos e desejados por todos; existência de sólida estrutura de organização e gestão, em que haja um forte comprometimento da direção e equipe técnica, definição clara de responsabilidades e capacidade de liderança para motivar e mobilizar as pessoas em torno de objetivos e metas comuns; desenvolvimento de habilidades necessárias para a participação eficaz nas atividades da escola e no trabalho em equipe" (LIBÂNEO, 2004, p. 103).

Desse modo, entendemos que o diretor da escola deve ser visto como um líder e precisa ter a responsabilidade de administrar os conflitos existentes de modo a possibilitar um ambiente de união e cooperação entre todos (CORREIA; SÁ, 2021). Quando um conflito não é gerenciável e uma fala ou sentimento não é acolhido, observa-se que o comportamento adotado pelo diretor e sua equipe não corresponde à demanda dos professores e a resposta a esse comportamento é visualizada através da falta de colaboração no cumprimento das metas e no planejamento pedagógico, afetando a aprendizagem dos alunos. Com relação à liderança, observamos que a equipe diretiva da escola deve somar esforços para a construção de um bom ambiente de trabalho, aglutinando "[...] as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum" (LIBÂNEO, 2004, p. 113).

Verificamos na escola pesquisada que a liderança está relacionada com a comunicação e o clima organizacional que, por sua vez, tem a função de agir no comportamento das pessoas, facilitar a motivação, possibilitar a expressão de suas emoções e proporcionar as informações para a participação e tomada de decisões. Assim, quando um problema de relacionamento interpessoal não é solucionado, o significado transmitido é a falta de acolhimento ao sentimento do professor. Cabe então, ao diretor e sua equipe, uma mudança na comunicação organizacional de modo que motive os docentes a mudar suas atitudes, a fim de inspirá-los para o alcance dos objetivos da organização com a melhoria do ensino-aprendizagem.

Desse modo, entende-se que, na perspectiva da gestão democrática, o sucesso da escola depende da liderança exercida pelo diretor e de sua equipe diretiva. Eles são os responsáveis pela promoção de um ambiente de cooperação e reciprocidade onde todos os participantes da escola possam atuar

na análise e decisão sobre as problemáticas do cotidiano do processo educativo. Segundo Correia e Sá (2021), a liderança adotada pelo diretor e sua equipe possibilita inferir sobre a percepção dos professores acerca do clima da escola. Este, na escola pesquisada no turno da manhã, se mostra não harmonioso, principalmente devido a problemas nas relações interpessoais e na comunicação adotada pela liderança da mesma. Tal situação sugere a necessidade de realização de pesquisa de clima organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo foram realizadas observações dos processos comunicativos em uma escola da rede estadual do Rio Grande do Sul, as quais permitiram entender a influência da comunicação na gestão escolar. A partir de nossas observações podemos afirmar que a escola oferece diferentes espaços comunicativos que informam sobre o que acontece diariamente dentro de um conceito clássico de “transmissão de informações” que consiste em um emissor e um receptor passivo. No entanto, o processo de comunicação é mais do que isso, pois ele concretiza-se nas relações humanas mediante o compartilhamento de sentidos e significados entre os pares.

Observou-se que a comunicação realizada na escola pesquisada interfere nos sentimentos do ambiente da organização e dificulta os processos de participação democrática, bem como o atingimento das metas da instituição. Esse comportamento dos professores afeta o clima escolar e relaciona-se com o tipo de liderança adotada pelo diretor da escola e sua equipe. Nesse sentido, percebe-se que cabe a este exercer uma liderança que se baseie no diálogo e no respeito mútuo, com a participação dos professores de forma ética e colaborativa, estimulando as responsabilidades individuais, de modo a convergir ao cumprimento das metas e objetivos coletivos da escola, bem como aos seus interesses pessoais. Também considera-se necessário que a escola ofereça espaços de autoconhecimento e formação continuada que gerem efetivas mudanças na prática escolar, e momentos de troca que promovam o sentimento de pertencimento à instituição.

Após as observações feitas na escola, considera-se importante que se realize uma mudança na forma de gestão, valorizando as relações humanas e promovendo um trabalho cooperativo na instituição. Entende-se, pelos achados da pesquisa, que ao se sentirem valorizados, ouvidos e acreditados pela liderança da escola, professores e demais funcionários poderão desenvolver o sentimento de pertencimento à instituição e confiança refletindo nos vínculos pessoais estabelecidos no trabalho e promovendo um clima harmonioso e de satisfação. Este estudo apresenta como limitação a falta de dados empíricos com as percepções individuais dos professores da escola. Tal situação sugere a continuidade da pesquisa com foco no clima organizacional sobre a influência da comunicação na gestão escolar, inclusive considerando as novas ferramentas de inteligência artificial para acelerar e democratizar o acesso à informação e comunicação.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Antônia Silva; MENESES, José Marques; VASCONCELOS, Francisco Lucas Venuto. Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 3, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6398>. Acesso em 20 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Brasília, DF, 1996.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. atual. Barueri: Manole, 2010.
- CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. **HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021. Disponível em: http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525. Acesso em: 11 mar. 2022.
- DA CRUZ, Ana Magali Batista; DA SILVA, Silvana Santos; RODRIGUES, Silvia Aparecida Medeiros. Gestão de clima organizacional no ambiente escolar: estudo bibliográfico em periódicos publicados entre 2018 e 2019. **Faculdade Sant'Ana em Revista**, v. 5, n. 1, p. 82-95, 2021. Disponível em: <http://www.fatecpiracicaba.edu.br/revista/index.php/bioenergiaemrevista/article/viewFile/447/3738> 20. Acesso em: 06 mar. 2022.
- DOS SANTOS NEVES, Wagner Felipe et al. Prototipação de um recurso de comunicação alternativa para a pessoa com traqueostomia por câncer de laringe. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 4, p. 1-10, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13990>. Acesso em: 06 mar. 2022.
- FARIA, Marina Dias de; JESUS, Priscila Amorim de. Gestão da imagem organizacional na internet: estudo com foco em universidades federais do município do Rio de Janeiro. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 18, n. 35, p. 121-145, 2018. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/21154>. Acesso em: 29 mar. 2022.
- GUERRA, Gerusa Cabral et al. Educação em tempos pandêmicos: o uso do aplicativo WhatsApp como proposta de comunicação em aulas remotas. **Revista Docência e Cibercultura**, v. 5, n. 4, p. 273-285, 2021. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/re-doc/article/view/53827>. Acesso em: 06 mar. 2022.
- GENTILINI, João Augusto; SCARLATTO, Elaine Cristina. **A relevância da racionalidade comunicativa para a gestão educacional**. Revista Exitus, v. 3, n. 1, p. 47-59, 2017. Disponível em: <http://bit.do/faApB>. Acesso em: 06 out. 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KERBES, Aureo. **Gestão escolar: indicadores de boas práticas em escolas privadas no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2018. Disponível em: <http://bit.do/faApG>. Acesso em 20 mar. 2022.
- LACERDA, Dayse Mara Martins. **Comunicação interna como estratégia de gestão educacional: realidade de uma escola particular confessional de educação básica**. 214 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) - Universidade do Vale dos Sinos, 2018. Disponível em: <http://bit.do/faApK>. Acesso em: 10 jul. 2019.
- LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Editora Vozes Limitada, 2017.
- MELO, Carmem Najara Sousa; FORMAGGIO, Filomena Maria. Influência da comunicação na rotatividade de pessoal nas organizações. **Bioenergia em Revista: Diálogos (ISSN: 2236-9171)**, v. 11, n. 2, 2021. Disponível em:

<http://www.fatecpiracicaba.edu.br/revista/index.php/bioenergiaemrevista/article/viewFile/447/3738>
20. Acessado em 17 mar. 2018.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08>. Acessado em 17 mar. 2018.

SANDRI, Catia Simone Pinto. **Estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise de imagem em instituição pública de ensino.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/153377>. Acesso em 23 mai. 2021.

SOUZA, Delca Rodrigues de. **Comunicação interna: a sua importância para os colaboradores com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de um clima positivo e favorável nas organizações.** Trabalho de conclusão de curso (Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas & Coaching) - Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD), 2018. Disponível em: <http://bit.do/e2WSB>. Acessado em 10 mai. 2019.

VARGAS FERREIRA, Rita de Cassia Souza de. **A gestão em escolas multisseriadas: facetas da educação em outros contextos.** Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade La Salle, 2018. Disponível em: <http://bit.do/e2WSG>. Acessado em 06 mai. 2019.

Submissão: 30/03/2022

Aceito: 22/04/2022