

A TEORIA COMUNICATIVA EFICAZ NO PROCESSO DE GESTÃO

THE EFFECTIVE COMMUNICATIVE THEORY IN THE MANAGEMENT PROCESS

Lisandra Taschetto Murini 1
Eliana Crispim F. Luquetti 2
Cleber Junior Pereira Bento 3

Resumo: O presente artigo tem como objetivo analisar a eficácia comunicativa no processo de gestão educacional entre professores e gestores. A análise e discussão dos dados constituem-se de pesquisa qualitativa e quantitativa através de um questionário aplicado a professores e gestores de duas escolas municipais do Estado do Espírito Santo, abordando assuntos relacionados à comunicação interna com foco nas relações interpessoais. Frente a este universo, delineou-se algumas reflexões sob a ótica de autores, tais como: Angeloni (2010); Argenti (2006); Fiorin (2008) e Freire, entre outros, que se voltam aos desafios de se estabelecer uma comunicação interna no âmbito educacional. Pretende-se com este trabalho, sem qualquer pretensão de esgotamento do tema, investigar o processo de comunicação no desempenho da gestão escolar.

Palavras-Chave: Comunicação interna; Gestão; Relações Interpessoais; Perfil.

Abstract: This article aims to analyze communicative effectiveness in the process of educational management between teachers and managers. The data analysis and discussion consisted of qualitative and quantitative research through a questionnaire applied to teachers and managers of two municipal schools in the State of Espírito Santo, addressing issues related to internal communication with a focus on interpersonal relationships. Faced with this universe, some reflections were drawn from the perspective of authors, such as: Angeloni (2010); Argenti (2006); Fiorin (2008) and Freire, among others, who turn to the challenges of establishing internal communication in the educational field. This work intends, without any pretension of exhaustion of the theme, to investigate the communication process in the performance of the school management.

Keywords: Internal communication; Management; Interpersonal Relationships; Profile.

Graduação em Administração, pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus Santiago-RS (1999). Graduação em Pedagogia - UNISA (em andamento) MBA - Especialização em Recursos Humanos e Marketing pela Universidade Federal de Santa Maria (2005). MBA- Gestão de Negócios - Centro Universitário Franciscano - UNIFRA (2008) Especialização - Formação em Educação a Distância - UNIP (2015) Especialização - Educação: Currículo e Ensino - IFES (em andamento) Mestrado em Engenharia de Produção: Qualidade e Produtividade - UFSM (2010) Coordenadora Adjunta do Curso de Graduação em Administração - Bacharelado do Centro Universitário Franciscano - UNIFRA (2013) Instituto de Educação Santana - Instrutora Trainertek, curso Gestão Administrativa (2014) Instituto Federal do Espírito Santo - Tutora EAD (2014-2017) Especialização Formação em Educação a Distância - UNIP (2014) Docente da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Cachoeiro de Itapemirim - ES (2015).
E-mail: lisandratmurini@gmail.com

Doutora e Mestre em Linguística pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Licenciada e Bacharela em Português/Latim, também pela UFRJ. Atualmente é professora associada da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF). Tem experiência na área de Letras e Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: linguagem, mudança linguística; sociolinguística, linguística centrada no uso, linguística aplicada ao ensino de línguas, variação, formação de professores, letramento, ensino de leitura, livro didático e seus usos, léxico e gêneros textuais.
E-mail: elinafff@gmail.com

Graduação em História pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras "Madre Gertrudes de São José" (1998), especialização em História do Brasil pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras "Madre Gertrudes de São José" (1999) e especialização em Gestão Pública Municipal pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (2012). Atualmente é Professor da Secretaria de Educação do Estado do Espírito Santo e Professor da Prefeitura Municipal de Marataízes. Tem experiência na área de História.
E-mail: professor_cleber@hotmail.com

Introdução

Desde os primórdios a comunicação integra povos, realiza instrução, incentiva a troca no desenvolvimento das pessoas. A comunicação interna é a forma mais prática de relacionar-se com o público interno, isto é, possibilita a interação entre líderes e membros da equipe. A exigência que comina é a criação de ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento de novos processos, sejam eles de estrutura, de tecnologia, de comunicação ou de recursos humanos.

A linguagem é objeto de estudo de várias disciplinas e trabalhos, por ter características interdisciplinares e não padronizável, além de estar presente na vida de todos os homens e permitir a cooperação entre os seres humanos e a troca de informações e experiências (FIORIN, 2008). De acordo com Marcuschi (2007, p. 39), “a apropriação da linguagem no formato de uma língua não é aleatória, mas condicionada pela inserção social e pelo contexto em que estamos situados”.

Como problema da pesquisa identificou-se: quais as estratégias de comunicação que os diretores e professores utilizam no dia a dia.

Como objetivo geral estabeleceu-se averiguar o processo de comunicação: um estudo de caso em Escolas Municipais de Marataízes-ES. Para o desenvolvimento e alcance do objetivo geral descrito acima, a presente pesquisa procurou desenvolver os seguintes objetivos específicos: Identificar como os diretores evidenciam as habilidades de comunicação no seu cotidiano; Identificar a influência da comunicação interna, no desempenho da gestão escolar; averiguar as principais deficiências na comunicação entre diretor e professor, e propor melhorias para a comunicação entre os participantes da equipe.

Como justificativa apresenta-se a teoria do autor Barbero (2014, p. 19) onde enfatiza “ao mesmo tempo que vinculou o sentido da comunicação à geração de uma linguagem capaz de nomear o próprio mundo”, Freire colocou esse projeto no mundo, [...] tanto no terceiro mundo, como no primeiro, “um grande numero de pensadores e educadores se reconhecem intelectual e politicamente nesse projeto educativo”.

A comunicação para Mafei e Cecato (2011) tem papel primordial no alcance das metas e da imagem de uma escola, devendo ser bem estruturadas e integradas as estratégias, sempre pensando no futuro, assim alocam a comunicação numa posição soberana nas decisões mais relevantes, com relação as suas atividades de relacionamento com o público, no entanto, o diretor assume responsabilidade e divide atribuições com os professores. Cuida do fluxo de informação e relacionamento com os *stakeholders* considerado vital.

Comunicação nas Relações Interpessoais

A forma como incide a comunicação ao longo do tempo passou por várias transformações. Atualmente o ser humano possui necessidades, a todo o momento de se comunicar, estando à comunicação como a principal forma de garantir sua essência e sobrevivência (PIMENTA, 2004). As transformações que vem ocorrendo na sociedade contemporânea influenciam as organizações e o ambiente de trabalho. Um dos processos fundamentais que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações é a comunicação (CLEMEN, 2005). Comunicar, para Pimenta (2004), é tornar comum, pois se uma pessoa consegue fazer com que sua ideia seja captada e compreendida por outras pessoas, nesse momento ocorre o fenômeno da comunicação.

De acordo com Shermerhorn Jr. (1991) a comunicação organizacional pode ser definida como o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização e entre a organização e seu ambiente. Corroborando Medeiros (2008) salienta que as pessoas utilizam sistemas simbólicos para realizar a comunicação, ou a troca de informações, ideias e experiências. Cada vez mais estas formas vêm evoluindo tornando-se um excelente e importante processo de expansão das organizações de todo o mundo. Lembra Gracioso (2009, p. 30) que comunicar é buscar permanentemente ser comum e afirma que “a comunicação está intrinsecamente presente nas relações interpessoais, pois elas só se estabelecem se houver essa troca, seja ela verbal ou não”.

Na visão de Angeloni (2010, p. 32), “o processo de comunicação envolve pessoas, que se interrelacionam por meio de símbolos em busca de significados compartilhados”. Em síntese, quem comunica está influenciando o outro; modificando atitudes e comportamentos; criando hábitos

novos; ampliando seus conhecimentos; estimulando o processo de aprendizagem; e a comunicação, mais do que a organização, é a própria organização. A constância e a presteza de comunicação aumentam conforme aumenta a desigualdade da tarefa, segundo Daft (2008). Dificuldades que acontecem frequentemente requerem maior troca de informação para serem determinados.

Neves (2005) pondera que uma das comunicações mais desafiantes é com o público interno, embora seja considerado como o mais conhecido. Aponta as seguintes razões do desafio: “a natureza do relacionamento, a proximidade do emissor com o receptor, a intimidade entre as partes, a extensão da agenda comum, o nível de expectativa lado a lado, o *portfolio* de conflitos e, sobretudo, a influência da comunicação informal” (p. 9-10).

De acordo com Kunsch (1995 apud ANGELONI, 2010, p. 70) “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compartilhar os interesses dos empregados e da empresa, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. Dessa forma, a comunicação interna adquire um desempenho intermediador e administrador do conflito, sobrepujando a perspectiva da comunicação *top down* da corporação para o liderado. Nota-se que continuam se concentrando e estruturando seus esforços em comunicação, o grande desafio constituirá em garantir que os colaboradores confiem na franqueza das comunicações que estão recebendo (ARGENTI, 2006).

Os principais objetivos da comunicação interna, de acordo com Angeloni (2010) são: informar e integrar os colaboradores da organização; possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações internas e externas; tornar decisiva a participação dos colaboradores nos negócios; facilitar a comunicação, sendo clara e objetiva para o público interno; ajudar na construção de um comportamento profissional nos negócios; conhecer a opinião, os sentimentos e as aspirações das pessoas; criar embaixadores da empresa.

Ainda na visão de Angeloni (2010, p. 74) “a comunicação interna é responsável pela construção da consciência coletiva da organização que, por sua vez, é responsável pelas ações de seus integrantes [...]” e acrescenta “o desenvolvimento de uma visão compartilhada é essencial para o sucesso de uma organização e consiste no estabelecimento de comunicação entre pessoas e equipes a fim de conduzir seus integrantes para um ponto comum”. Acredita que por meio desta comunicação as organizações podem fortalecer o relacionamento com seus colaboradores.

Contudo, Tomasi (2010) destaca que a comunicação necessita respeitar a hierarquia existente. Precisa seguir pelo sistema de redes e fluxos internos e externos, podendo ser ascendentes, descendentes e horizontais. A abundância de informações, nem sempre significa qualidade, pois às vezes tem-se quantidade e não as condições básicas de entendimento e persuasão, sendo básicas para o equilíbrio da comunicação. Isso poderá gerar problemas, como: deficiência no entendimento da mensagem, ausência de respostas ou respostas negativas e comprometimento da imagem dos envolvidos.

A comunicação ocupa uma posição estratégica na gestão e a comunicação interna tem o papel de transmitir aos colaboradores a missão, os objetivos e os valores, gerando motivação, produtividade e resultados. Consiste na prática apoiada na interação pessoal com o colaborador, podendo conseguir um consenso e a colaboração do alcance dos objetivos (CLEMEN, 2005).

Dentro deste contexto, a presença de uma boa comunicação, ou seja, da correta troca de informações entre um transmissor e um receptor e a inferência (percepção) do significado dos indivíduos envolvidos é fundamental. A comunicação pode ser analisada em termos de três funções: produção e controle, que é dirigida à realização do trabalho e produção; inovação, que diz respeito às mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos para empresa a se adaptar ao meio ambiente; e socialização e manutenção, voltada para os meios de realização do trabalho e o envolvimento pessoal. Esses fatores são importantes para a administração eficaz e eficiente (BOWDITCH e BUONO, 2011). Corroborando Chiavenato (1994), destaca os elementos da comunicação interpessoal como:

- Emissor ou fonte: quem emite a mensagem.
- Transmissor ou codificador: o equipamento que liga a fonte ao canal.
- Receptor: quem recebe a mensagem.
- Canal: o meio pelo qual são conectados os comunicadores.
- Destino: o processo para o qual é enviada a mensagem

- Ruído: qualquer fator que perturbe e interfira no processo de comunicação, tornando a comunicação menos eficaz.
- *Feedback*: o conjunto de sinais que permitem o fluxo comunicativo, para dar o retorno, realimentar.

Comunicação Interpessoal

Na percepção de Clemen (2005), a comunicação interna envolve as pessoas e de como elas interagem com as ferramentas da comunicação. É preciso avaliar os emissores e receptores das mensagens, estar atentos aos meios ou linguagem e ferramenta. A linguagem utilizada deve ser adequada e concisa, isto é, clara, objetiva, curta e ilustrada. A linguagem corporal, face a face também deve ser preocupação dos líderes. O sensorial torna-se relevante no mundo digital, pois as pessoas precisam tocar, sentir, falar, ouvir, perceber.

O meio de comunicação é explicado por Angeloni (2010) como o caminho ou canal pelo qual a mensagem é transmitida do emissor para o receptor, sendo importante sua escolha para a eficiência do processo de comunicação tais como agilidade, segurança e confiabilidade. Dentre os principais meios e tecnologias de comunicação utilizados pelas organizações, destaca: a) orais: conversas informais, palestras, reuniões, seminários, rádio, televisão, telefone, celular. b) escritas: instruções, circulares, memorandos, boletins, panfletos, jornais, revistas, relatórios, manuais, quadro de avisos, caixa de sugestões, via internet *e-mail*.

Os líderes precisam dar atenção especial à comunicação, pois é o canal pelo qual todo relacionamento se concretiza. Por comunicação interpessoal, menciona-se a capacidade do indivíduo de saber comunicar-se, de dialogar e de entender aos outros, bem como a de fazer-se compreender. Autênticos líderes são mentores neste quesito, pois sabem o que interessa às pessoas, do que elas necessitam e de como motivá-las (BERG, 2013). A comunicação interpessoal face a face é formada por dois tipos de mensagens: a. Verbais: são consideradas as palavras faladas, ou escritas que refletem o pensamento humano, enquanto as b. Não-verbais são os sinais enunciados pelo corpo, que carregam significados comportamentais.

Vecchio (2008) corrobora no seu entender que as organizações utilizam três formas de comunicação interpessoal: a oral, a escrita e a não-verbal. Quanto à sua direção, as mensagens podem fluir dos níveis mais elevados para os inferiores, dos níveis inferiores para os superiores e entre os que ocupam o mesmo nível hierárquico.

Comunicação verbal

As mensagens verbais são fruto da capacidade cognitiva das pessoas e possibilitam estabelecer conversas usando símbolos verbais designados palavras. A conversação é caracterizada por diálogos, podem acontecer por necessidade ou prazer. Quando há qualidade informativa e capacidade para despertar emoção, é considerada uma arte. O clima de uma boa conversação é mantido por meio de: demonstrações naturais, sensatas, afáveis, fluentes e adequadas às situações em que são proferidas. Exige, ainda: simplicidade, coerência, começo, meio e fim. Neste aspecto, a sinceridade das mensagens verbais faladas traz distinção e possibilidades de gerar amizades a partir da descoberta de desejos e interesses semelhantes (BERG, 2013).

Conversas eficazes exigem que os comunicadores tenham informações suficientes para discorrer sobre os assuntos discutidos. O gestor que dialoga de forma eficiente e eficaz é visto como: agradável, simpático e interessante, sendo considerado um dos prazeres da vida, conversações efetivas são ferramentas imprescindíveis na gestão organizacional. As pessoas que possuem habilidade discursiva são socialmente mais ativas e capazes de lidar com as variadas personalidades, sabendo tirar proveito das mais difíceis situações encontradas no mundo globalizado e cada vez mais competitivo. “A boa conversa se caracteriza especialmente pela habilidade que as pessoas têm para contar histórias atrativas e fazer perguntas adequadas” (POLITO, 2006, p. 1). Com isso entende-se que pessoas, que dominam essas técnicas possuem um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

Durante a fala, há informações gratuitas disponíveis no contexto. São dados adicionais àqueles que são pedidos ou esperados durante a interação. Comunicadores eficientes procuram

pistas para novos assuntos e possíveis interesses da outra pessoa nas atitudes, no ambiente ou nos significados simbólicos das palavras pronunciadas. “Fazer uso de tais dados, através de afirmações ou questões relacionadas, direciona a conversa a outros assuntos que possam ser de interesse mútuo” (PÉCORA, 2001, p. 32).

Comunicação não-verbal

Na comunicação face a face, diz com o corpo auxilia a transmitir a mensagem. Se a linguagem corporal não for compatível com as palavras, o interlocutor ficará confuso. Poderá não aceitar totalmente o que foi dito ou levar em conta apenas a linguagem corporal. Quando se recebe mensagens de outras pessoas, também somos influenciados (consciente ou inconscientemente) pelo que elas comunicam de forma não-verbal (BERG, 2013).

Costuma-se dizer que formam a impressão sobre as pessoas nos primeiros sete segundos de contato. Não se pode dizer muito, nem conhecer alguém em tão pouco tempo, o que significa que as avaliações iniciais se baseiam nas aparências e na comunicação não-verbal. A linguagem corporal fala mais alto do que as palavras.

Segundo Miranda (1999), muitas pessoas acreditam que comunicar bem é falar muito com vocabulário erudito e ter eloquência. Ledo engano. Numa visão moderna, a boa comunicação é aquela que melhor atinge o ouvinte. Esta afirmação enseja a pergunta: - O que é mais importante para uma boa comunicação: o seu conteúdo, o tom de voz ou a expressão do seu corpo?

Miranda (1999, p. 32) afirma que:

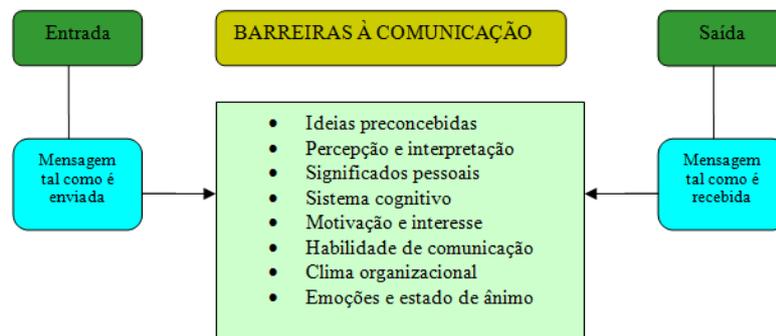
Todos esses fatores são importantes para uma boa comunicação. O conteúdo, por exemplo, é fundamental, mas se não for bem colocado não atinge o ouvinte, e em vão terá sido gasto o seu verbo. Os três elementos devem existir simultaneamente para que a influência da comunicação seja eficaz. Estudos baseados em observações constantes e avaliações de resultados demonstram que eles têm pesos diferenciados.

Analisa-se que o processo de comunicação face a face é composto por 55% de mensagens corporais (linguagem do corpo), 38% de expressões vocais (tom de voz) e 7% de palavras faladas (conteúdo).

Mensagens não-verbais são ponderadas mais francas que as demais. A maior parte desses sinais, considerados de difícil domínio, pois são emitidos de forma involuntária e inconsciente. São sinais indicativos de personalidade, status e nível de receptividade dos comunicadores, considerados fontes importantes de informações, com o propósito de identificar como se sentem as pessoas, em relação aos outros e a si mesma.

Dificuldades para uma comunicação Eficaz

Vecchio (2008) destaca entre os obstáculos à comunicação a sobrecarga de informações, pressões do tempo, clima organizacional e tecnologia adotada. Para o aperfeiçoamento da comunicação entre líderes e liderados sugere: usar linguagem apropriada, adotar comunicação empática, incentivar o *feedback*, desenvolver um clima de confiança, usar mídia apropriada e incentivar a escuta eficaz.

Figura 1: As Barreiras x Processo de Comunicação

Fonte: Chiavenato (1994, p. 126)

As barreiras acima são apenas alguns exemplos do que precisam superar para garantir uma comunicação eficaz. Estas barreiras existem e estão presentes no dia a dia e, por isso, não se deve presumir que todas as mensagens que são enviadas são recebidas da maneira como planejado. No entanto, pode-se melhorar a capacidade de comunicação mesmo que, às vezes, não se obtenha um entendimento perfeito.

Muitos problemas de comunicação surgem e tornam a referida comunicação ineficaz. Isto ocorre porque existem barreiras que a impedem de “funcionar”. Estas barreiras distorcem a mensagem no caminho entre o emissor e o receptor ocasionando uma falha no processo.

Alguns exemplos:

Barreiras Externas: Barulho; Distância; Distrações e Desconforto físico.

Barreiras Internas: Utilização de jargão; Desconcentração; Sentimentos pessoais; Diferenças culturais; Problemas com autoimagem; Falta de confiança; Ausência de retorno (*feedback*) e Experiências negativas.

Análise e Discussão dos Dados

A metodologia do trabalho constitui-se quanto à natureza da pesquisa qualitativa e quantitativa; em relação aos objetivos classifica-se como exploratória e descritiva, referente aos procedimentos e pesquisa de campo com base em estudos bibliográficos.

Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numericamente, mas a partir da análise de forma detalhada, abrangente, consistente, coerente e com argumentação lógica das ideias, e também classifica os processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Na atividade da pesquisa quantitativa utiliza-se a quantificação na coleta e tratamento das informações através de técnicas estatísticas (MICHEL, 2009; DIEHL e TATIM, 2004).

Para Malhotra et al. (2005), a pesquisa exploratória procura descobrir ideias e esclarecimentos sobre uma situação, enquanto que a pesquisa descritiva detém-se na descrição de algo, como características, relacionamentos. A pesquisa de campo tem como objeto o estudo do comportamento das pessoas e de suas experiências através da coleta de dados no ambiente natural (MICHEL, 2009). Corroborando Severino (2007, p. 121) a pesquisa de campo consiste “na coleta dos dados feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem a intervenção e manuseio por parte do pesquisador”.

Quanto ao plano de coleta de dados, no estudo exploratório utilizou-se a pesquisa bibliográfica em livros, artigos e revistas e na pesquisa descritiva, foi elaborado um questionário com questões fechadas e abertas, aplicado a entrevista semiestruturada, a uma amostra de 2 diretores e 6 professores, buscando identificar os meios de comunicação interna mais utilizados, bem como a influência da comunicação do diretor com os professores de duas Escolas da rede Municipal, do Ensino Fundamental, da cidade de Marataízes- ES.

A amostragem foi não-probabilística do tipo por acessibilidade, escolhendo-se um diretor

e alguns professores em duas Escolas Municipais que se dispuseram a participar da pesquisa. A coleta de dados foi realizada pelos autores, no mês de julho de 2017.

Os dados foram tabulados utilizando a ferramenta *Microsoft Office Excel 2010*, por meio de gráficos de modo quantitativo e após analisados qualitativamente, buscando-se a compreensão dos resultados.

Perfil dos Diretores e Professores

O grupo formado por 2 diretores e 6 professores, que responderam ao questionário de um segmento de Ensino - Fundamental. Utilizando 5 variáveis para traçar o perfil dos mesmos, identificou-se uma considerável homogeneidade no grupo.

Com relação à idade, os diretores encontram-se na faixa etária acima de 41 anos, sendo um do sexo feminino e o outro do masculino, e os professores com relação a idade, identificou-se 50% dos pesquisados de 31 a 40 anos de idade, e os demais de 41 a 50 anos. Sendo 25% do sexo masculino e em sua grande maioria do sexo feminino, com 75% dos respondentes.

O tempo de atuação como docente foi identificado 25% de 7 a 10 anos, 25% de 11 a 14 anos, 25% de 19 a 22 anos, 13% de 19 a 22 anos e 13% com mais de 23 anos de experiência. Quando questionados quanto à formação, 88% são especialistas e apenas 13% possuem graduação – licenciatura.

Relação de Comunicação entre Diretores e Professores

O processo de comunicação entre os diretores e professores da Escola, acontece 75% entre diretores e professores e apenas 25% da direção para os professores. Analisou-se que não ocorre a comunicação dos professores para a direção, sendo um aspecto que poderá ser realizado um estudo aprofundado e estudado pelos diretores, com relação à equipe de trabalho.

Os pesquisados identificaram a finalidade que os diretores utilizam a comunicação, segundo Tabela 1.

Tabela 1 – Os diretores utilizam da comunicação com a finalidade de

Finalidade da comunicação	Freq.	%
Esclarecer obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade (controle)	3	38%
Influenciar comportamento solidário, integrar os membros e obter cooperação e compromisso (motivação)	3	38%
Tomar decisões e executar ordens (informação)	2	25%
Conhecer a opinião e as aspirações das pessoas e expressar sentimentos e emoções (emoção)	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Pesquisa de campo.

Na Tabela 1, observou-se que 38% destacam a finalidade da comunicação como: Esclarecer obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade, e com mesma percentagem, influenciar comportamento solidário, integrar os membros e obter cooperação e compromisso, e 25% para tomar decisões e executar ordens. Destaca-se com relação a conhecer a opinião e as aspirações das pessoas e expressar sentimentos e emoções não foi identificado pelos diretores e professores, concluindo-se que o ambiente da Escola é estritamente profissional.

A Tabela 2, os pesquisados caracterizaram a comunicação interna existente na Escola.

Tabela 2 - O que caracteriza a comunicação interna

Comunicação interna	Freq.	%
Facilidade de relacionamento entre todos os níveis da organização	3	38%
Conhecer os processos de tomada de decisões	3	38%

Capacidade de ouvir, analisar e buscar soluções	2	25%
Total	8	100%

Fonte: Pesquisa de campo.

Observou-se que 38% acreditam que a facilidade de relacionamento entre todos os níveis da organização, 38% caracterizaram conhecer os processos de tomada de decisões, e 25% responderam a capacidade de ouvir, analisar e buscar soluções.

Quanto às formas de comunicação oral mais utilizada na Escola, analisou-se na tabela 3.

Tabela 3 - Formas de comunicação oral mais utilizada na Escola

Comunicação oral	Freq.	%
Reunião	7	88%
Conversas informais	5	63%
Encontros de formação	4	50%
Telefone fixo e celular	1	13%
Total	8	

Obs. A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Fonte: Pesquisa de campo.

Quatro tipos de forma de comunicação oral foram mais destacados pelos diretores e professores, sendo 88% optaram por reuniões, 63% conversas informais, 50% encontros de formação, e apenas 13% telefone fixo e celular. Com isso evidencia a teoria de Berg (2013) que classifica a linguagem corporal expressada pelas pessoas e pelo o que elas comunicam de forma não-verbal.

As formas de comunicação escrita, mais utilizadas pelos diretores e professores estão apresentadas, na Tabela 4.

Tabela 4 - Formas de comunicação escrita mais utilizadas na Escola

Comunicação escrita	Freq.	%
<i>Whatsapp</i>	5	63%
E-mail	3	38%
Mural	3	38%
Folhetos circulares com instruções	2	25%
Total	8	

Obs. A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Fonte: Pesquisa de campo.

Na Tabela 4, quando questionados quanto às formas de comunicação escrita mais utilizadas na Escola, observou-se que apesar da evolução tecnológica, a comunicação escrita é de fundamental importância e muito utilizada pelos profissionais que atuam nas Escolas, seguindo as tendências contemporâneas e utilizando as ferramentas comunicativas. Com 63% o *Whatsapp*, 38% o e-mail, 38% mural, e apenas 25% folhetos circulares com instruções. As mensagens verbais para Berg (2013) são produtos da capacidade cognitiva das pessoas e permitem realizar conversas através de símbolos verbais designados palavras.

As deficiências que podem ser encontradas na comunicação entre diretores e professores foram classificadas com 38% a falta de informação, 25% o conteúdo confuso: pressões do tempo, clima organizacional e tecnologia adotada, 25% o excesso de informação e somente 13% a comunicação tardia.

As informações que são mais relevantes para realização do trabalho e o envolvimento pessoal os diretores e professores responderam 50% a inovação; 38% a socialização e apenas 13% a

mudança. Nos últimos 2 anos, a qualidade do conteúdo da comunicação da Escola foi considerado pelos pesquisados que manteve-se por 63%, 25% expõem que piorou, e apenas 13% melhorou.

As sugestões de aperfeiçoamento da comunicação foram destacadas, na Tabela 5.

Tabela 5 - Sugestões para o aperfeiçoamento da comunicação entre diretores e professores

Aperfeiçoamento comunicação	Freq.	%
Desenvolver um clima de confiança	4	50%
Incentivar a escuta eficaz	4	50%
Adotar comunicação empática	2	25%
Usar linguagem apropriada	1	13%
Usar meios apropriados	1	13%
Abrir espaço para diálogos	1	13%
Total	8	

Obs. A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas.

Fonte: Pesquisa de campo.

Para o aperfeiçoamento da comunicação entre diretores e professores sugeriu-se com 50% desenvolver o clima de confiança, 50% incentivar a escuta eficaz, 25% adotar comunicação empática, e com 13% as três variáveis a seguir: usar linguagem apropriada, usar meios apropriados e abrir espaço para diálogos.

Referências

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações na era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BARBERO, Jesús Martin. **A comunicação na educação**. São Paulo: Contexto, 2014.

BERG, Artur Ernesto. **O poder da liderança: o manual para desenvolver sua liderança** Curitiba: Juruá, 2013. Disponível em: <http://www.juruá.com.br/bv/conteudo.asp?id=23017>>. Acesso em: 24 de jun. de 2017.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FIORIN, Jose Luiz. **Linguagem e Interdisciplinaridade**. Alea. Vol.10, No.1. Rio de Janeiro, Jan./Jun. 2008. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-106X20080001000032008>. Acesso em: 04 de jul de 2017.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados.** São Paulo: Atlas, 2009.

MARCUSCHI, Luiz Antonio. **Cognição, explicitude e autonomia no uso da língua.** 2007.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação corporativa.** São Paulo: Contexto, 2011.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, Sergio. **A eficácia da comunicação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PÉCORA, Alcir. **A arte de conversar.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial.** Campinas: Alínea, 2004.

POLITO, Reinaldo. Aprenda a conversar in **Revista Seu Sucesso.** N. 42, ano 4. São Paulo: Europa. p. 62-65, agosto de 2006.

MEDEIROS, R. **Importância da comunicação eficaz no século XXI.** 27 maio 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/importancia_da_comunicacao_eficaz_no_século_xxi/23132/>. Acesso em: 23 de Jun. de 2017.

NEVES, Roberto de Castro. Prefácio. In: CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de Comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 1991.

TOMASI, C. Medeiros, J. **Comunicação empresarial.** São Paulo: Atlas, 2010.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Recebido em 22 de abril de 2018.

Aceito em 19 de julho de 2018.