



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA
CAMPUS ALEGRETE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

CLARISSA RIBEIRO PEREIRA

**GESTÃO ESCOLAR E COMUNICAÇÃO: UMA VISÃO DE PROFISSIONAIS DE
EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ALEGRETE-RS**

ALEGRETE, 2021

CLARISSA RIBEIRO PEREIRA

GESTÃO ESCOLAR E COMUNICAÇÃO: Uma visão dos profissionais da educação do município de Alegrete-RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal Farroupilha Alegrete (IFFAR), como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rachel dos Santos Marques

Alegrete

2021

*As coisas que a gente fala
Saem da boca da gente
E vão voando, voando,
Correndo sempre pra frente.
Entrando pelos ouvidos
de quem estiver presente.*

(Ruth Rocha)

Gestão Escolar e Comunicação: uma visão de profissionais de educação do município de Alegrete-RS

Resumo: Este artigo relata alguns resultados da pesquisa realizada para o trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFAR) Campus Alegrete. A comunicação como parte das relações humanas e necessária no ambiente escolar tem sua presença relevante no sentido em que transmite positivamente ou não uma mensagem a ser expressada. Ao abordar os processos de comunicação dentro do espaço escolar busca-se conhecer e entender um pouco acerca de como ocorrem as relações entre professores, funcionários e gestão escolar especificamente em situações em que os processos de comunicação adotados pela gestão escolar influenciam no relacionamento interpessoal. Como ponto de partida a pesquisa teve a hipótese de que os resultados apontassem para uma comunicação por vezes difícil entre gestão e professores. A pesquisa foi feita através de um questionário em que os profissionais da educação discorreram sobre como ocorre a comunicação com a gestão escolar. Os participantes da pesquisa atuam em escolas estaduais do município de Alegrete. O problema de pesquisa tem como foco saber qual a percepção dos docentes em relação aos processos de comunicação adotados pela gestão escolar e após a coleta de dados verificou-se que parte dos professores relatam ter apoio da gestão, autonomia para desenvolver seu trabalho e abertura ao diálogo e à escuta, enquanto parte do grupo relatou situações de tomada de decisões de forma unilateral e uso de comunicação não respeitosa. Portanto, pode-se perceber formas de entender as relações e que fortalecem determinadas maneiras com que os profissionais se comunicam dentro das escolas que foram objeto de pesquisa.

Palavras-chave: processos de comunicação; relacionamento; gestão escolar.

Introdução

O presente trabalho tem como temática a comunicação dentro do ambiente escolar, especificamente nas esferas da gestão escolar e docente. O tema foi trabalhado por meio de uma pesquisa desses aspectos em instituições de ensino público estaduais do município de Alegrete, e busca-se alcançar a compreensão de como ocorrem esses processos no cotidiano da gestão.

Sobre a gestão Carlos Roberto Cury diz que:

Gestão é um termo que provém do latim e significa; levar sobre si, carregar chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica que o sujeito e um dos sujeitos substantivos derivado deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação isto é: ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem as raiz etimológica em ger que significa: fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos: genitora, genitor, germem (CURY, 2007, p. 493).

Ao comparar a gestão com o ato materno de gerar, o autor diz que a gestão também precisa ser, de maneira semelhante, gerada, fazendo nascer e crescer algo novo que traga mudança para dentro do meio em que está inserida.

No Brasil, formalmente se entende que a gestão escolar deve ser democrática. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), no seu artigo 3º, identifica como um dos princípios do ensino a "gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da

legislação dos sistemas de ensino" (BRASIL, 1996). Essa lei também informa, em seu artigo 14, que cada sistema de ensino deve definir as normas da gestão democrática, considerando sempre a "participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola" e a "participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes".

No caso do Estado do Rio Grande do Sul, é a Lei nº 10.576/1995 (atualizada em 2012) que trata da gestão democrática. Esta estabelece como preceitos:

- I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- II - livre organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios em órgãos colegiados;
- IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- V - garantia da descentralização do processo educacional;
- VI - valorização dos profissionais da educação;
- VII - eficiência no uso dos recursos. (Rio Grande do Sul, 1995)

Dessa forma, a legislação vigente está em consonância com o que dizem diversos teóricos a respeito da Gestão Democrática. De acordo com Sandra Riscal,

Para que a educação possa se constituir como uma ação que promova a democracia, deve ser conduzida, desde o início de seu processo, de forma democrática, garantindo que todos os agentes do processo (alunos, pais, professores, gestores, funcionários e comunidade onde a escola se localiza) possam participar das decisões que nortearão essa ação (RISCAL, 2009, p. 44).

Professores, funcionários, alunos e pais fazem parte do grupo que vai cooperar, fortalecer, sugerir alternativas, construir saberes que vão aos poucos juntamente com a gestão escolar fazer da escola um espaço democrático.

No entanto, os pressupostos da gestão democrática já foram caracterizados por especialistas como Vitor Henrique Paro como utópicos: “A palavra utopia significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir” (PARO, 1987, p.51). Colocando-se como algo inexistente mas que pode apontar possíveis soluções para os problemas escolares, a gestão democrática pode ser concretizada.

Os desafios existentes na efetivação da gestão democrática são conhecidos por profissionais da educação e por pesquisadores do tema, incluindo as dificuldades relativas às relações interpessoais. Diante das muitas dificuldades de relacionamento entre esses atores, pessoas que interagem tendo pensamentos, ideais e perspectivas diferentes “é necessário que

sempre se tenha em mente que a escola é um espaço relacional, permeado de contradições e lutas entre agentes escolares” (RISCAL, 2009, p. 83).

Durante o cotidiano escolar ocorrem inúmeras situações em que a gestão escolar precisa exercer seu trabalho e o modo que utiliza a comunicação para transmitir informações, fazer solicitações e buscar soluções pode ser decisivo em sua relação com os professores.

Juan Enrique Bordenave coloca que “sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo” (1997, p. 36), desta maneira podemos entender a necessidade vital da interação entre as pessoas. “Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas” (BORDENAVE 1997, p.36).

Conforme Marshall Rosenberg,

Para a maioria de nós, é difícil fazer observações que sejam isentas de julgamento, crítica ou outras formas de análise sobre as pessoas e seu comportamento. Talvez por isso possam ocorrer dentro do ambiente de trabalho certos conflitos entre colegas, dificuldade em cuidar as palavras, olhares de reprovação ou como o próprio autor coloca análise sobre as pessoas e seus comportamentos (ROSENBERG, 2006, p. 53).

Segundo Cury (2007) a escola deve ser o lugar onde os conflitos se resolvem pela palavra. Nessa perspectiva, utilizar a comunicação na escola de uma maneira mais respeitosa faz-se necessário para que conflitos possam ser considerados e resolvidos da melhor forma possível e buscando soluções através do diálogo.

Ainda segundo o autor, “A gestão democrática é antes de tudo, uma abertura ao diálogo” (CURY, 2007, p. 493) e só estar aberto a ele nem sempre é o suficiente para que a gestão e os professores se utilizem de forma a estar aberto a uma escuta ativa e sem os conceitos já definidos sobre quem está falando ou sobre o que se está falando, portanto, estar aberto ao diálogo também se implica em estar disposto a ouvir.

Tendo em vista essas questões, a pesquisa teve como propósito analisar de que forma tem acontecido a comunicação e as relações de autoridade no cotidiano escolar, e de que maneira os atores envolvidos nessa comunicação avaliam que a mesma tem afetado não só o relacionamento entre os trabalhadores da educação, também o bem estar desses profissionais dentro do ambiente escolar.

Uma melhor compreensão desses processos pode levar a um melhor entendimento da gestão escolar, não apenas em seus princípios democráticos, como também nas limitações e dificuldades que os mesmos encontram para se concretizar na realidade escolar. Aspectos cotidianos como o da comunicação entre os profissionais ainda têm sido relativamente pouco

explorados na bibliografia a respeito da gestão escolar, o que faz com que esse trabalho venha contribuir com a produção do conhecimento na área.

Na busca em entender qual a percepção dos docentes em relação aos processos de comunicação adotados pela gestão escolar, esta pesquisa limitou-se a investigar três escolas da rede pública estadual do Rio Grande do Sul localizadas no município de Alegrete.

Objetivou-se ainda, identificar os impactos positivos e negativos causados nos profissionais da educação diante da comunicação adotada pela equipe gestora, levantar e analisar situações do cotidiano escolar do relacionamento entre professores e a gestão escolar que ajudem a elucidar questões relativas aos processos de comunicação.

Diante da importância desse elemento para a efetivação de uma educação de qualidade, justifica-se essa pesquisa pela necessidade de entender melhor como ocorrem esses processos para que propostas de melhoria e refinamento dos mesmos possam ser feitas.

Reflexões sobre a gestão democrática

De acordo com Cury, a "educação escolar é uma dimensão fundante da cidadania e tal princípio é indispensável para a participação de todos nos espaços sociais e políticos e para (re) inserção qualificada no mundo profissional do trabalho" (2007, p. 484). Isso ressalta o quanto a educação escolar apresenta, na visão do autor, "um papel significativo na construção e na qualificação do ser enquanto cidadão" (2007, p. 484).

Ainda é possível destacar na Constituição Federal de 1988, no art. 205: "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (BRASIL 1988, p. 58).

Tem-se, portanto, que a educação escolar tanto é importante em termos sociais e políticos, como é direito humano subjetivo resguardado pela lei maior do país. Entretanto, para se efetivar, necessita da atuação de diversas pessoas, em diversos níveis, e que as mesmas atuem em conjunto. Nesse sentido, os processos de gestão escolar se apresentam como fundamentais para efetivação do processo educativo. Cury coloca que "nesse sentido, o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições" (2007, p. 484).

Para isso, como é possível que o gestor venha de fato através da sua liderança assumir essas responsabilidades e cumpri-las?

Liderar de forma a promover um espaço de qualidade, de participação, de autonomia e também um espaço de não violência pode possivelmente trazer resultados de trabalho e de parceria entre a equipe docente que venha a promover um espaço pedagógico que incentive a busca de todos por fazer parte de uma escola democrática. Conforme Madalena Freire:

A democracia que eu sonho na escola é que cada um na sua função, no seu papel e cada papel tenham a mesma igualdade de direito; que o educador, o educando, os funcionários, a coordenação e o diretor tenham sua autoridade e seu poder, mas que isso se dê no enfrentamento das diferenças que cada exercício deste poder demanda (FREIRE, 2005, p.13).

Uma vez que essas relações de autoridade também podem se alinhar com o que Vitor Paro considera nas três maneiras de exercer o poder: a coerção, a manipulação e a persuasão. Na coerção há o conflito de interesse, e o exercício do poder de um sobre o outro, não necessariamente havendo uma ameaça. Na manipulação o que exerce o poder provoca o poder do outro, há a ocultação de interesses assim como a intenção dessa ocultação. Na persuasão há a ausência de conflito de poder, pois significa que alguém realiza algo mediante o interesse de outro, porém apenas por convencimento, o que Paro especifica como uma “relação democrática, na medida em que há a produção da convivência entre sujeitos que se afirmam como tais” (PARO, 2014, p. 41-43).

Por meio do artigo de Ângelo Souza, *A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola*, é possível entender um pouco da realidade existente nas instituições escolares. Se referindo também a outros autores, comenta:

A gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explícita ou não, no qual as pessoas que agem na/sobre a escola pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo. Assim, visam a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre as dos demais sujeitos, a ponto de, na medida do possível, levá-la a agir como elas pretendem (Souza, 2001; 2007; Gouveia; Souza, 2004 apud Souza, 2012, p.159).

Ao ler os escritos de Souza (2012: 159-172) percebe-se a conotação política da gestão escolar e da concentração de poder, assim como as ações daqueles que estão à frente desta gestão, buscando alternativas na condução da política educacional e ressaltando a importância de que quando a sociedade conhecer o grau de controle e de poder da gestão pode cobrar e o governo pode propor formas mais democráticas das escolhas de diretores.

Ao perceber a escola como lugar em que a sociedade pode também participar enquanto parte de uma democracia, Heloísa Luck coloca que "essa mudança de paradigma é marcada

por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas" (2000, p. 11).

Nessa perspectiva de escola, uma gestão também precisa estar alinhada a estes paradigmas.

Quanto a isso Luck diz que um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 15).

Atentamente Paro, há mais de trinta anos, fez uma colocação que ainda é bastante atual: "o que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor, ... mas por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável em mero preposto do Estado" (PARO, 1987, p. 52).

Em seu livro "Educação como Exercício de Poder" ele complementa:

a compreensão da educação como exercício do poder pode trazer maior clareza sobre como se efetiva o processo pedagógico, contribuindo para sua eficácia, e poder facilitar a concepção de uma prática escolar mais democrática e de uma organização escolar mais condizente com essa prática (PARO, 2014, p. 19).

Conforme Rosenberg "a maioria de nós cresceu usando uma linguagem que, em vez de nos encorajar a perceber o que estamos sentindo e do que precisamos, nos estimula a rotular, comparar, exigir e proferir julgamentos" (ROSENBERG, 2006, p. 47).

Num percurso histórico de trabalho e servidão pode ser considerado até mesmo comum ou aceitável que pessoas que estejam exercendo um cargo superior tenham uma postura de autoritarismo.

Ao longo dos anos, segundo os estudos de Monique Melo e Ariane Osshiro "as estruturas de trabalho se basearam em ameaças, punições e outras formas de controle. Podemos perceber em várias situações no decorrer da História entre colonizadores, nativos, escravos e assim também no estado do Rio Grande do Sul entre fazendeiros e peões" (MELO e OSSHIRO, 2020, 11-20).

No sentido de promover a autoridade no interior da escola, Paro salienta que para que a escola alcance objetivos educacionais articulados com os interesses das classes trabalhadoras é preciso primeiramente conferir poder, autonomia e condições concretas para que ela possa alcançar esses objetivos (PARO, 1987, p. 52).

Ao trazer para reflexão a situação do diretor enquanto última instância de poder dentro da escola, o autor traz à tona essa questão de forma bem pontual estabelecendo referência com continuidade de domínio de poder do Estado e conseqüentemente seus interesses e quanto a isso o próprio autor propõe a divisão de responsabilidades a fim de que a escola em si ganhe poder.

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola - educadores, alunos, funcionários e pais - nas decisões a respeito de seus objetivos e de seu funcionamento, ter-se-á melhores condições para pressionar os escalões superiores no sentido de dotar a escola com autonomia e de recursos (PARO, 1987, p. 51, 52).

Nessa perspectiva, o modo de comunicação que percorre os ambientes administrativos da escola também pode colaborar positiva ou negativamente para alcançar essa participação dos setores das escolas.

Uma comunicação atenta à escuta, aberta à participação efetiva de todos os setores e em contrapartida, uma comunidade escolar que procure colaborar numa parceria que vislumbre a escola como objetivo comum a todos e que, portanto, necessita do engajamento e de uma tomada de responsabilidade em conjunto. "A comunidade escolar, coordenada pelo seu diretor (a) deve constantemente refletir sobre o papel da educação escolar, sobre o futuro da sociedade no momento em que estabelece as diretrizes e o planejamento das atividades escolares" (RISCAL, 2009, 45-46).

A Gestão e a comunicação em Alegrete

A pesquisa que deu origem aos dados aqui relatados utilizou como método a utilização de formulário de pesquisa produzido através do Google Forms e distribuído primeiramente para a equipe diretiva para que esta fizesse o convite aos profissionais da educação pertencentes à sua comunidade escolar para que acessassem o formulário por meio do link a eles disponibilizado. Estes questionários foram direcionados para a equipe diretiva através de e-mail ou via whatsapp conforme solicitação da própria equipe.

Em uma das escolas contatadas, a direção da escola informou que faria o convite, mas que acreditava que não haveria interesse em participar da pesquisa em função da grande quantidade de demandas de trabalho on-line dos professores. Interessantemente, e contrariando as expectativas, esta foi a escola que mais deu retorno de forma rápida, pois as respostas

começaram a chegar logo após a disponibilização do questionário, enquanto as outras duas, as respostas foram chegando aos poucos e em menor proporção.

A escolha pelo questionário via Google Forms se deu pelo fato de que a pesquisa foi realizada no ano de 2021, período de isolamento social devido a propagação do vírus Sars-CoV-2.

A utilização de questionários possui, como qualquer método, vantagens e desvantagens. As vantagens estariam por conta da praticidade do entrevistado responder no momento mais propício, sem a possível sensação de sentir-se pressionado ou intimidado diante de um entrevistador e as desvantagens se dariam pelo fato de que o pesquisador não teria a oportunidade de perguntar algo a mais diante de alguma resposta ou de alguma narrativa do entrevistado.

Na obra de Uwe Flick, *Introdução a Metodologia de Pesquisa*, o autor aborda como vantagens das pesquisas on-line: baixo custo (sem necessidade de imprimir questionários), tempo (retorno rápido ao pesquisador), facilidade de uso (questionários fáceis de formatar e de responder), ausências de restrições espaciais (alcance de pessoas em locais distantes) e índice de respostas (o índice de respostas é maior em questionários online e as respostas já são dadas em formato digital) (2013, p. 166-167).

As desvantagens citadas pelo autor ficariam por conta do "ceticismo em relação ao anonimato e pela possibilidade das pessoas responderem mais de uma vez" (FLICK 2013, p. 168). Com relação à primeira questão, a pesquisadora explicitou com muita clareza e reforçou o compromisso de manter o sigilo das informações e, assim, a segurança dos entrevistados.

Foram buscados para responder ao questionário o mínimo de quinze profissionais da educação da rede pública estadual de Alegrete divididos em até três escolas, ao final da pesquisa foram alcançadas dezessete devolutivas.

Na tela inicial do questionário ficaram disponíveis os dados e contato da pesquisadora, para que quaisquer dúvidas pudessem ser dirimidas antes que o participante decidisse se aceitaria participar ou não. Também ficou disponível nessa primeira página o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O questionário só poderia ser acessado após a aceitação do TCLE.

Como critério de inclusão precisava ser docente e/ou membro da equipe diretiva de uma escola da rede estadual localizada no município de Alegrete, em atuação há pelo menos dois anos. Como critério de exclusão, ser docente e/ou membro da equipe diretiva de uma escola da rede estadual localizada no município de Alegrete, com atuação menor do que dois anos.

Nas três escolas a pesquisadora foi recepcionada por professores da vice-direção, a quem foi solicitado que intermediassem o contato entre a pesquisadora e os/as participantes da pesquisa. O link para o questionário, contendo as explicações sobre a pesquisa, informações de contato e TCLE foi posteriormente enviado por e-mails aos diretores, que os repassaram aos demais profissionais da escola na forma de convite.

A pesquisa foi respondida por dezessete professores da rede pública estadual de três diferentes escolas. Duas escolas de grande porte, com número considerável de alunos e professores uma em torno de 1100 alunos e 95 professores e outra em torno de 1000 alunos e 65 professores, a terceira escola é uma escola menor, com pouco mais de 130 alunos e em torno de 20 professores.

O retorno da pesquisa de dezessete professores pode ter sido em decorrência do contexto pandêmico, assim como pelos fatos relatados por um dos gestores como demanda dos professores para atender o ensino remoto, estudos para aperfeiçoamento e preenchimento de planilhas.

O questionário foi estruturado de modo a estabelecer, primeiramente, um breve perfil dos participantes e das participantes da pesquisa. Assim, foram questionados a respeito de sua idade, tempo de atuação na área da educação, papel em que está atuando no momento (se docente, membro da equipe diretiva, etc.) e se já fez parte da equipe diretiva em algum momento da carreira, mesmo que não estivesse atuando dessa forma nesse momento. A hipótese que levou à tentativa de estabelecimento desse perfil foi a de que, dependendo do histórico de atuação de cada pessoa, suas perspectivas com relação aos processos de comunicação poderiam ser diferentes.

Em seguida, utilizaram-se escalas de Lickert¹ para que os participantes pudessem indicar o nível de conforto que sentiam para se expressar no ambiente de trabalho, e o nível de facilidade que tinham em se comunicar com os gestores.

Como um terceiro tipo de questionamento, foram realizadas perguntas abertas para que os participantes pudessem avaliar a recepção dos gestores a suas opiniões e sugestões. Em especial, foram solicitados a descrever situações em que avaliam que a comunicação entre gestão e equipe escolar ocorreu de forma exemplar, e a descrever situações em que avaliam que a comunicação não ocorreu como deveria. Dessa forma, buscou-se levantar elementos que pudessem auxiliar na análise das avaliações que os participantes realizaram.

¹ Escala de Likert: criada pelo educador e psicólogo Rensis Lickert em 1932 que em sua tese de Ph.D realizou um levantamento usando uma escala de um a cinco pontos “na qual os participantes deveriam assinalar um valor de acordo com suas percepções relativas à temática questionada”. (BERMUDES, 2016, p. 16)

A maioria dos professores que responderam a pesquisa tem mais de quarenta anos e exercem a profissão em média a mais de dez anos. Com exceção de três profissionais cujas idades eram inferiores a quarenta anos, a grande maioria estava com mais de cinquenta anos, e com uma experiência de mais de vinte anos na área da educação, das professoras com idade entre 40 e 48 anos também registraram período de trabalho de quase 25 anos. Ou seja, trata-se de profissionais que na maior parte com mais de dez anos de trabalho na área da educação e com faixa etária, como já mencionado, em torno de cinquenta anos não estão no início de suas carreiras.

Mas ainda pode-se destacar profissionais com mais idade e com menor tempo de serviço como por exemplo professores com mais de cinquenta anos e com pouco mais de cinco anos de trabalho, o que ajuda a diversificar as respostas do questionário de forma positiva.

Em termos de gênero, quase todas as participantes foram mulheres, sendo que apenas um homem respondeu ao questionário.

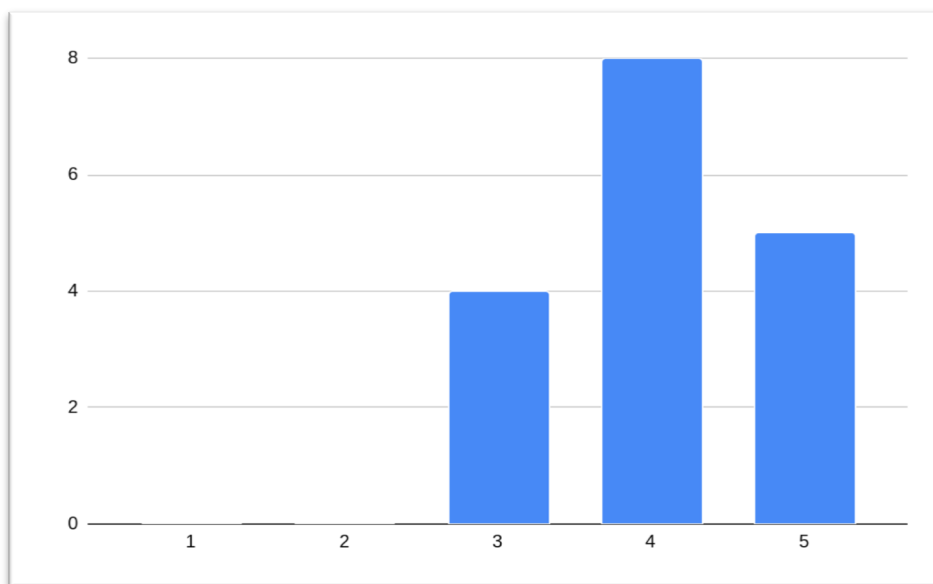
Entre os papéis exercidos na escola, a maioria das pessoas estava atuando como docente (catorze pessoas), porém teve-se também a participação de uma atendente, uma coordenadora pedagógica e uma pessoa que se definiu como "pedagoga", embora não tenha ficado claro de que forma atua.

A esmagadora maioria afirmou nunca ter feito parte da equipe diretiva, sendo treze pessoas nessa situação.

Há ainda um certo quantitativo de professores que responderam apenas as perguntas acerca de períodos e dados, porém se abstiveram de responder as questões abertas, ou mesmo em forma de escala de Lickert, fazendo com que, na prática, tenham respondido a essa parte do questionário doze pessoas.

Com relação ao nível de conforto que sentiam para se expressar no ambiente de trabalho, a grande maioria respondeu entre nível quatro na escala e o restante ficou dividido de forma igualitária entre três e cinco, o que mostraria um bom nível porém, ficaria para futuras pesquisas investigar o que tem faltado ou ainda, o que impede para essa grande maioria se expressar dentro do seu local de trabalho de forma que seja o ideal ou que ainda traga condições favoráveis para a manifestação e acolhimento.

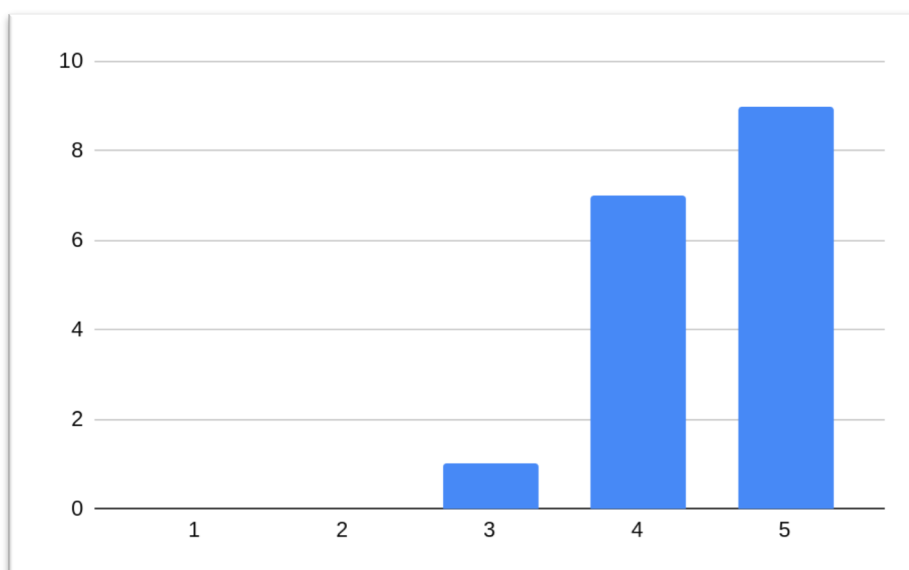
Gráfico 1 - Respostas dos participantes com relação ao nível de conforto que sentiam para se expressar no ambiente de trabalho (escala de 1 a 5, sendo 1 nada confortável e 5 muito confortável).



Fonte: produzido pela autora a partir das respostas dos questionários da pesquisa.

Em termos gerais, os(as) participantes da pesquisa também responderam terem facilidade para se comunicar com os gestores, embora, nesse caso, haja menos respostas medianas do que na pergunta anterior.

Gráfico 2 - Respostas dos participantes com relação ao nível de facilidade que sentiam para se comunicar com os gestores (escala de 1 a 5, sendo 1 nada fácil e 5 muito fácil).



Fonte: produzido pela autora a partir das respostas dos questionários da pesquisa.

Uma questão a se considerar na análise desses dados é o que os(as) participantes da pesquisa estariam entendendo enquanto "comunicação" ao responderem o questionário, uma dúvida que só foi percebida ao se analisar as respostas, momento em que não era mais possível retomar o contato para esclarecer a questão.

Um(a) dos(as) professores(as) respondeu que todos na escola são muito unidos, porém na escala de um a cinco, marcou quatro como nível de conforto em se comunicar no seu ambiente de trabalho, o que é um bom número mas trazendo uma indagação a respeito do motivo pelo qual ainda não se sente muitíssimo confortável (escala cinco).

Foram citadas poucas queixas em relação a exemplos em que de fato a equipe tivesse se comunicado de forma considerada desrespeitosa, mas há relatos de uma escuta que desdenharia de situações específicas de professores como se aquele problema apresentado só acontecesse com um único professor, pessoalizando, assim, a demanda que foi levantada.

Outra situação tem a ver com cerceamento de proposições, pois o entrevistado diz que em determinadas situações com alunos, o retorno da gestão é culpar o(a) professor(a) como sendo apenas ele(a) o fator a ser considerado naquela situação, outra resposta relata que na escola estadual em que este(a) professor(a) atua seriam incapazes de analisar a real necessidade do professor. Outra situação exemplificada foi a de que, ao sugerir um procedimento explicando que o mesmo era realizado em outra escola na qual atua, foi solicitado ao(a) professor(a) que não fossem trazidas sugestões, ideias ou situações de outras escolas também públicas estaduais, ou seja, que quando houvessem reuniões não se relatasse as decisões administrativas sobre o mesmo assunto de outra escola também estadual.

Uma das questões pontuais é que num dos relatos foi trazida a questão de que neste período de isolamento social os professores não concordavam com as decisões tomadas pela equipe diretiva, demonstrando talvez que as decisões fossem tomadas de forma unilateral.

Dos(as) quatro participantes de pesquisa que atuam ou já atuaram em equipe diretiva houve respostas positivas acerca do envolvimento da gestão com o corpo docente. Dessas quatro pessoas, uma respondeu apenas com sim ou não em perguntas mais específicas e apenas uma relatou a dificuldade de comunicação com algumas equipes diretivas em sua trajetória, sendo este(a) profissional com mais de vinte anos de trabalho.

Destaca-se ainda as respostas de uma pessoa que trabalha na rede municipal e na rede estadual de ensino e que relata a diferença entre trabalhar nas duas redes avaliando que as reuniões na escola municipal seriam melhores, porém não especificou em que sentido essas reuniões das escolas municipais se destacariam em relação às estaduais.

Uma das questões a ser levada em consideração em algumas das entrevistadas é o relato da inflexibilidade diante da demanda dos professores, porém em outras respostas é possível perceber o contrário, como por exemplo o apoio em formações pedagógicas, a liberdade do trabalho colaborativo e o diálogo mesmo diante de divergências.

Entretanto, na maioria das respostas aparecem palavras como acessível, valorização, excelência, decisão coletiva e empatia mostrando que as equipes têm caminhado para a disposição em propor a escuta e a comunicação respeitosa no ambiente escolar fortalecendo assim a responsabilidade, o engajamento demonstrando que há um caminho já percorrido na comunicação de forma que tanto na facilidade de se expressar quanto na recepção da equipe diretiva há uma boa aceitação diante das contribuições dos professores.

Considerações Finais

A hipótese inicial da pesquisa seria de que os resultados da pesquisa apontariam para uma comunicação um pouco difícil dentro do ambiente escolar no sentido em que apontasse tanto para interpretações distorcidas quanto para resistências na escuta. Porém, no decorrer da análise de dados, foi-se percebendo que, diferentemente do que a pesquisadora pensava, há a percepção de uma abertura ao diálogo e a escuta dentro da escola em relação à gestão escolar por parte deste grupo que respondeu a pesquisa.

O relato do diálogo e escuta contemplado pela aceitação de sugestões, apoio da gestão escolar e autonomia quanto ao trabalho docente nas respostas pode ter promovido um ambiente de trabalho de mais empatia e respeito nessas escolas.

Também é possível que, em alguns casos, na trajetória profissional e talvez na própria formação acadêmica não tenham vivenciado maiores desafios que configurassem atitudes ou manifestações de desrespeito, punitivas ou de falta de acolhimento diante das demandas e que viessem a buscar um contato com o que seja a proposta de uma gestão democrática. Ou ainda que, mesmo que aos olhos da pesquisadora certas práticas pudessem ser classificadas como autoritárias, não foram assim percebidas pelos participantes.

Por outro lado, há o grupo de professores que apontou situações que não demonstram a percepção de uma comunicação de qualidade que atendesse às suas expectativas. Alguns dos casos relatados indicam que parte da gestão escolar pode estar atuando conforme os conceitos levantados por Paro no que se refere à coerção, manipulação e persuasão como maneira de exercer o poder.

Porém, como se trata de apenas três escolas e considerando o contexto pandêmico, assim como a sobrecarga de trabalho dos professores, o que poderia ter prejudicado respostas mais completas, seria interessante se futuramente essa pesquisa fosse considerada a outros âmbitos e desse prosseguimento ao estudo da comunicação na gestão escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BERMUDES, Wanderson Lyrio et al. **Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações**. Revista Vértices, v. 18, n. 2, p. 7-20, 2016.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. Coleção primeiros passos. Petrópolis: Editora Brasiliense, 1997. 105 p.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2009. 90 p.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. BRASIL.

RIO GRANDE DO SUL. **LEI No 10.576, DE 14 DE NOVEMBRO DE 1995**. RIO GRANDE DO SUL.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração Pública**. v. 23, n. 3, 2007. p. 483-495

EDNIR, Madza et al. **Mestres da mudança: Liderar escolas com a cabeça e o coração**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo. Atlas. 2003.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus Gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, 2000, p. 11-33

MELO, Monique e OSSHIRO, Ari. **Eu não concordo com você. E agora?** S/E. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática**. Cad. Pesq., São Paulo (60): 51-53, fev. 1987.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício de poder: crítica ao senso comum em educação**. 3 ed. - São Paulo: Cortez, 2014.

RISCAL, Sandra Aparecida. **Gestão democrática no cotidiano escolar**. São Carlos: EdUFSCar, 2009. 117 p.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**/ Marshall B. Rosenberg. São Paulo: Ágora, 2006.

ROCHA, Ana Luiza Carvalho. (org.) **Grupos áulicos: a interação na sala de aula**. Porto Alegre: GEEMPA, 2005. 133 p.

SOUZA, Ângelo R. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, 2012. v. 17, p. 159-174, 2012.