

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL – CAMPUS FELIZ**

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

LETÍCIA SCHNEIDER

**COMUNICAÇÃO INFORMAL:
MODOS DE ESCUTA DA GESTÃO ESCOLAR.**

Feliz, junho de 2020.

LETÍCIA SCHNEIDER

**COMUNICAÇÃO INFORMAL:
MODOS DE ESCUTA DA GESTÃO ESCOLAR.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz, como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Escolar.**

Orientador: Prof. Dr. Edson Camargo

Feliz, junho de 2020.

LETÍCIA SCHNEIDER

**COMUNICAÇÃO INFORMAL:
MODOS DE ESCUTA DA GESTÃO ESCOLAR.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz, como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Escolar.**

Aprovada em _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Edson Camargo - Orientador
IFRS – *Campus Feliz*

Prof^a Ma. Cátia Alves Martins
IFRS – *Campus Feliz*

Prof^a Dr^a Carine Winck Lopes
IFRS – *Campus Feliz*

Dedico esse trabalho a minha família, ao meu companheiro Anderson e as minhas parceiras de curso pela incrível troca de conhecimentos.

RESUMO

O propósito desta pesquisa é investigar se os gestores, de uma escola específica, possuem estratégias de comunicação formal e/ou informal. Percebendo a importância da comunicação dentro de um ambiente escolar; e de que maneira isto influencia no convívio diário dos servidores, relacionando as informações práticas com as teorias explicitadas por pesquisadores da área. Esta pesquisa traz a temática para a gestão escolar, tendo em vista, as práticas observadas durante a vida profissional da autora da mesma. Como processo de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, tomando como *locus* uma instituição de ensino infantil localizada na região da Serra Gaúcha, constituída por 120 estudantes e 13 professores/auxiliares. de Hoy (2015), Ferreira (2004), Flatley; Rentz; Lentz (2015), Lück (2009), Lima (2015), dentre outros, os quais abordam a área de gestão organizacional e gestão democrática. Os dados empíricos foram coletados por meio de uma entrevista com os gestores e um questionário online para os demais colaboradores da escola. Os resultados apontaram que a gestão pesquisada acredita ter uma democracia instaurada, mas, isto nem sempre é percebido pelos colaboradores.

Palavras-chave: Comunicação interna. Comunicação informal. Gestão Escolar.

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate whether the managers of a specific school have formal and / or informal communication strategies. Realizing the importance of communication within a school environment; and how this influences the daily life of the servants, relating the practical information with the theories explained by researchers in the field. This research brings the theme to school management, in view of the practices observed during the author's professional life. As a research process, the case study was chosen, taking as a locus a child education institution located in the Serra Gaúcha region, consisting of 120 students and 13 teachers / assistants. de Hoy (2015), Ferreira (2004), Flatley; Rentz; Lentz (2015), Lück (2009), Lima (2015), among others, which address the area of organizational management and democratic management. Empirical data were collected through an interview with the managers and an online questionnaire for the other school employees. The results showed that the surveyed management believes that democracy is in place, but this is not always perceived by employees.

Key-words: Internal communication. Informal communication. School management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações sobre a gestão.....	22
Quadro 2 – Informações sobre a equipe da escola.....	22

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: A COMUNICAÇÃO	12
2.1 COMUNICAÇÃO INFORMAL EM UMA ORGANIZAÇÃO	14
3 METODOLOGIA	17
3.1 PERCURSO METODOLÓGICO	17
3.2 A ESCOLA	18
3.3 A EQUIPE INVESTIGADA	20
4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	23
4.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR .	23
4.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30
ANEXOS	32

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer tipo de instituição ocorrem informações nos corredores, popularmente conhecida como comunicação informal. É neste cenário que centra-se o objetivo desta pesquisa, buscando investigar se os gestores, de uma escola específica, possuem estratégias de comunicação formal e/ou informal.

Meu interesse nesta pesquisa parte da minha experiência pessoal. Aos quatorze anos de idade ingressei no Curso Normal e iniciei minha trajetória na educação, aos dezesseis anos obtive meu primeiro emprego em uma escola pública de educação infantil iniciando minha experiência profissional na área. Desde lá, a questão da comunicação me deixava com uma “pulga atrás da orelha”, pois percebia que muitas vezes era expressa nos corredores e em horários de folga diversos comunicados sobre a escola. Mas em reuniões convocadas, muitas vezes pela gestão da escola, essas ideias não eram expressas em grande grupo.

No decorrer da minha vida profissional me deparei inúmeras vezes com essa situação e em algumas, após alguns anos de carreira, eu mesma tentava expressar nas reuniões formais minhas ideias para melhorar algumas situações da organização, mas na maioria das vezes, essas ideias não saiam do papel. Essas situações mobilizaram minhas inquietações para buscar compreender o porquê alguns gestores não ouviam as ideias do seu grupo na comunicação formal e estes mesmos gestores questionavam a comunicação informal como algo a ser “extinto” da instituição. Partindo desta inquietação, nos propomos neste estudo a refletir como os gestores entendem o processo de comunicação não formal no ambiente de trabalho?

O aporte teórico apresenta as contribuições de Hoy (2015), Ferreira (2004), Flatley; Rentz; Lentz (2015), Luck (2009), Lima (2015) dentre outros os quais abordam a área de gestão organizacional e gestão democrática.

Uma comunicação de qualidade no ambiente interno de uma organização proporciona uma gestão de qualidade. Flatley; Rentz; Lentz (2015) sinalizam duas etapas para isto ocorrer, a primeira etapa é refletir no que você aprecia em um bom comunicador, pensar em uma pessoa que você tem prazer em conversar,

nos motivos que admira aquele diálogo, e, a segunda etapa é projetar uma conversa repugnante ao seu gosto.

Uma rede de comunicação informal se forma para satisfazer uma necessidade social entre os colaboradores, pois estes se expressam de forma confortável e descontraída nesse segmento de conversa. Muitas vezes se associa a especulações sobre assuntos relevantes da organização, mas, também pode agilizar as informações sobre como andam as coisas, a fim, do gestor se prevenir de alguns, possíveis, problemas.

Um colaborador ao expor sua opinião ou sua ideia informalmente corre o risco de não ser interpretado corretamente, segundo Karnal (2012) “quase tudo que você disser na sala dos professores estará, em minutos, nos ouvidos da direção, da coordenação e até dos alunos”, assim a mensagem pode chegar distorcida na sala da gestão. Neste momento temos um dos motivos da importância deste estudo, pois acreditamos que cabe ao gestor compreender que as informações mediadas por um colaborador informalmente tem sua veracidade ameaçada quando trazidas por terceiros a sua sala.

Ferreira (2004) menciona que os funcionários precisam se sentir responsáveis pelo crescimento da empresa/escola. Para alcançar os objetivos escolares são necessárias ações humanas e estas são controladas através da comunicação, “assim, quanto maior a clareza e compreensão da mensagem, maior a probabilidade de que ações” (HOY; MISKEL; TARTER, 2015, p. 366) aconteçam.

Ao contextualizar a comunicação informal nas escolas, os autores nos encaminham para um pensamento benéfico quanto a esse modo de intercomunicação, explica que “as pessoas que estão em grupos, panelinhas ou gangues tendem a chegar a um entendimento sobre as coisas ou problemas com muita rapidez” (HOY; MISKEL; TARTER, 2015, p. 371).

As informações fluem rapidamente entre esses grupos, com isso, a gestão escolar tende a “obter informações oportunas e avaliar a precisão da comunicação formal ascendente” (HOY; MISKEL; TARTER, 2015, p. 374). Hoy; Miskel; Tarter (2015) argumentam que a desvantagem da comunicação informal é o

alastramento de calúnias, mas, o gestor tem de ter um feedback das informações comunicadas de modo formal.

Este estudo está organizado em cinco capítulos, de modo que no primeiro apresento a *Introdução* desenvolvendo as motivações do mesmo, a questão problemática que deu início a pesquisa e seu principal objetivo.

No segundo, denominado *Desafios da Gestão Escolar: a Comunicação* são abordados os conceitos e princípios da comunicação dentro de uma instituição, apresentando as mudanças acontecidas na gestão escolar a partir da introdução da democracia nas escolas.

O terceiro capítulo intitulado *Percurso Metodológico*, explica a metodologia deste estudo, contextualizando seus participantes e apresentando o procedimento e as fases da pesquisa.

No penúltimo capítulo é apresentado a *Análise dos Dados Coletados* através da entrevista semiestruturada com a gestão da escola e do questionário encaminhado virtualmente aos professores e auxiliares relacionando suas respostas ao referencial bibliográfico selecionado.

O quinto e último capítulo, *Considerações Finais*, expõe às conclusões da autora desta pesquisa a partir de seus estudos teóricos e dos resultados colhidos neste estudo.

2 DESAFIO DA GESTÃO ESCOLAR: A COMUNICAÇÃO

A palavra *communicare*, do latim, segundo Matos (2014), deu origem à palavra comunicação que significa “tornar comum”, “trocar opiniões”. Então, entende-se que a comunicação é participar, interagir e trocar informações sobre o ambiente de trabalho. A falta de comunicação está ligada ao fracasso, portanto, comunicar-se é aprofundar relações e “é a força que movimenta a vida das pessoas, das empresas e das sociedades” (MATOS, 2014, p. 3).

A gestão de qualquer instituição geralmente apresenta uma grande carga de desafios. Dentro da Gestão Escolar não seria diferente, a comunicação interna é um desafio a ser articulado com cuidado para compreender a organização como um todo. A comunicação interna é dividida em formal e informal: a comunicação formal é aquela que o gestor transmite aos seus colaboradores em reuniões, murais ou por outros meios projetados pela gestão; já, a comunicação informal é aquela que os colaboradores usufruem pré ou pós comunicação formal, ela é realizada pelos colaboradores sem a intervenção do gestor. (MATOS, 2014).

A informalidade das questões levantadas nessa comunicação pode ser bastante útil para o gestor, mas, para isso, ele precisa conhecer e entender como funciona tal comunicação. É nisso que encontramos o grande desafio desse estudo, Martin (2014) diz que a falta de comunicação é uma “herança cultural” (p. 22) e que os humanos estão habituados a deixar seus valores e costumes para trás e se submeter “ao predomínio do valor econômico” (p. 23). Muitas vezes, o gestor não quer que ocorra uma comunicação informal dentro da empresa, mas essa comunicação é uma herança onde os colaboradores já estão habituados, por vezes, alguns desses colaboradores podem tentar não utilizá-la, mas a organização já está integrada daquela maneira, é o que chamamos de cultura organizacional.

Sistematizada por Torres (2005), a cultura organizacional traça

um paralelismo com a abordagem que adoptamos para a apreensão das relações entre estrutura-acção: a cultura não constitui um mero reflexo da ordem organizacional, representa antes um processo de construção dinâmica mediatizada por um conjunto de factores, de que a estrutura também faz parte. Faz sentido, então, designar a cultura “de organizacional” justamente pelo facto de no seu processo de construção

histórica confluem um conjunto de factores regulados por referência aos constrangimentos e possibilidades de um determinado contexto organizacional. (TORRES, 2005, p. 439) ¹.

Em suma, Torres (2005) explica que a cultura da organização escolar é um processo dinâmico e interativo de construção, desenvolvido com referência a fatores multidimensionais da história, e o entendimento desses fatores multidimensionais é através da expressão da estrutura e de comportamento social.

A comunicação dentro de uma instituição escolar, para Santos (2011), se torna indispensável para “a existência ativa do cidadão na sociedade” (SANTOS, 2011, p. 3), pois com o seu aprimoramento dentro da instituição, respeitando a cultura organizacional, criam-se um “saber sólido, inteligente e criativo” (SANTOS, 2011, p. 3). A partir desse pensamento os colaboradores têm de ser “respeitados como seres humanos, acima de tudo” (SANTOS, 2011, p. 4) pois a comunicação necessita ser “mais transparente possível” (SANTOS, 2011, p. 4).

Segundo o autor, o desenvolvimento desta comunicação integra a compreensão de ideais comuns, imagens e experiências. Assim,

Todo indivíduo precisa entender e participar de forma universal da comunicação humana, buscando aprender com o ato de ouvir, ler, escrever. As formas diversificadas de mensagens (artísticas, científicas, políticas e outras) que são pronunciadas de muitas fontes têm a capacidade de criar, desenvolver e enviar suas próprias mensagens, utilizando instrumentos fundamentais como a: fala, escrita e imagem. (SANTOS, 2011, p. 10).

A comunicação gera uma locução “que se realiza na interação verbal entre interlocutores” (SANTOS, 2011, p. 10), entendendo a mensagem que enviou ao destinatário. Com isso, cabe à gestão comunicar de modo que os colaboradores interpretem a mensagem e caso não atinja esse objetivo “pode causar nas pessoas nervosismo, ansiedade ou angústia” (SANTOS, 2011, p. 11). As mensagens transmitidas pela gestão devem ser formais, diretas e transparentes. Ao compreender os recados, os colaboradores sentem-se satisfeitos e motivados. Mas,

[...] a comunicação é totalmente diferenciada de escola para escola. Por esta razão que a administração escolar precisa ter cautela no ato de comunicar, porque as informações devem fazer parte da realidade de cada escola e das pessoas que fazem parte dela. (SANTOS, 2011, p. 12).

¹ Leonor Lima Torres é Doutora em Educação pela Universidade do Minho, Braga, Portugal, como a obra citada é do ano de 2005, a ortografia está de acordo com as regras antigas de Portugal.

O autor salienta que é indispensável por parte da instituição ter “consciência da importância da comunicação interna” (SANTOS, 2011, p. 13) pois a falta dessa consciência causa a “vulnerabilidade organizacional” (SANTOS, 2011, p. 13), criando um murmúrio de mensagem distorcida e forma equivocada.

Para criar uma boa comunicação escolar Santos (2011) menciona que a integração dos setores direciona toda a equipe para uma contribuição conjunta para o alcance das metas e objetivos da instituição. Uma reunião com diálogo cria condições das pessoas compreenderem melhor o que está sendo informado e faz com que o colaborador se estimule para realizar melhor seu trabalho. Santos contribui relatando que

A organização escolar precisa atentar para um ponto importantíssimo que é o tempo que as pessoas passam dentro dela, ou seja, a maior parte do tempo de suas vidas o indivíduo passa dentro das escolas, daí o propósito para que também sejam valorizados em sua competência. A prática da comunicação nas escolas propicia um ambiente melhor e mais descontraído de trabalho, ao mesmo tempo em que aumenta a capacidade de renovar e enriquecer o conhecimento dos indivíduos da própria instituição. (SANTOS, 2011, p. 14).

Valorizar as contribuições da equipe faz com que todos sintam-se parte daquela instituição, assim, o indivíduo faz o possível para melhorar seu trabalho diário. Pois quando falamos em comunicação interna “prioriza-se a importância da relação que se faz necessária entre o administrador e o funcionário” (SANTOS, 2011, p. 16).

Portanto, a troca de informações entre os setores da escola, ocorrendo de forma articulada, passa a diminuir possíveis problemas e o funcionamento da organização e estrutura da instituição passa a ser ágil e eficaz.

2.1 A COMUNICAÇÃO INFORMAL EM UMA ORGANIZAÇÃO

A comunicação informal surge para suprir a necessidade da fala aberta dos colaboradores que, por diversos motivos, não se sentem à vontade para expor sua opinião diante dos gestores. Freire (2005) destaca a importância e a necessidade de diálogo através da liberdade e da transformação do sujeito como formador de opinião.

Com as mudanças de paradigmas, a comunicação informal passou a ser aliada da comunicação formal, fazendo parte da comunicação interna das instituições. Pois a democracia ao se instituir passou a auxiliar os gestores a compreender a importância de uma comunicação informal entre seus colaboradores, pois, como já relatado, é através da comunicação informal que a gestão obtém os seus primeiros *feedback* e, também, passa a compreender situações problemas que ocorrem com frequência.

Em reuniões formais por vezes, são pautados assuntos que necessitam da opinião dos colaboradores e buscando ser “democrático” é feita uma eleição para decidir se “será isto ou aquilo”. Contudo, a democracia não se pauta somente na votação entre duas alternativas.

O processo democrático advém das relações estabelecidas entre os participantes de uma ação e quando todos os lados são ouvidos. Democraticamente, o assunto deveria ser colocado em pauta e cada um dos colaboradores expressar sua opinião e a partir de todas as ideias apontarem uma solução viável ao problema.

As organizações possuem culturas que variam de escola para escola ou empresa para empresa. Esta cultura é composta, segundo Lück (2011), pela qualidade do seu desempenho afetando seus resultados. A cultura organizacional é formada pelas relações interpessoais e pela dinâmica constituída no grupo. Onde existem “tradições, conhecimentos, crenças e manifestações de senso comum” (LÜCK, 2011, p. 71). Deal e Kenedy (2000), já diziam, que o maior responsável pelo fracasso ou sucesso de uma organização é a sua cultura.

Uma organização com a cultura democrática que se comunica constantemente e interage com seu grupo de modo que sua opinião tenha valor para o crescimento da empresa/escola tende a prosperar pois ocorre uma importância “na relação da comunicação com a ética para a existência humana: a liberdade de expressão e a responsabilidade” (MATOS, 2014, p. 16). Precisamos entender que o principal objetivo de uma organização é o seu crescimento e que os colaboradores fazem parte desse crescimento. Assim, a ação de se comunicar internamente (tanto da forma informal ou formal) deve ser feito “pelo compromisso

ético e pelo exercício pleno de responsabilidade social da empresa” (MATOS, 2014, p. 16).

Torquato (2015, s.p.) relata em sua escrita que a comunicação nas organizações está se expandindo, pois “os cidadãos tornam-se mais conscientes de suas necessidades e de seus direitos (...) querem participar ativamente dos processos decisórios e procuram resgatar a cidadania perdida”. Um gestor precisa estar preparado para receber esses colaboradores e ouvi-los.

A organização comunicativa de uma escola não é feita somente durante as reuniões e pelos recados formais. Todos os sujeitos que fazem parte da equipe escolar trazem consigo uma bagagem de ideias e, no dia a dia do seu trabalho, passam a observar os problemas diários criando soluções para os mesmos.

É uma pena que o caráter socializante da escola, o que há de informal na experiência que se vive nela, de formação ou deformação, seja negligenciado. [...] Se tivesse claro para nós que foi aprendendo que percebemos ser possível ensinar, teríamos entendido com facilidade a importância das experiências informais nas ruas, nas praças, no trabalho, nas salas de aula das escolas nos pátios dos recreios, em que variados gestos de alunos, de pessoal administrativo, de pessoal docente se cruzam cheios de significação. Há uma natureza testemunhal nos espaços tão lamentavelmente relegados das escolas. [...] É incrível que não imaginemos a significação do ‘discurso’ formador que faz uma escola respeitada em seu espaço. A eloquência do discurso “pronunciado” na e pela limpeza do chão, na boniteza das salas, na higiene dos sanitários, nas flores que adornam. Há uma pedagogicidade indiscutível na materialidade do espaço. (FREIRE, 1996, p. 43-44)

A informalidade está em todos os cantos de uma instituição, desde a sala de aula até o portão da escola. A sugestão ou, até mesmo, uma reclamação que chega ao gestor por terceiros deve ser analisada e conversada com a equipe para solucionar o incomodo ou melhorar o funcionamento de tal campo.

3 METODOLOGIA

Apresentaremos nesse capítulo a metodologia utilizada nesta pesquisa, contextualizando a escola estudada e os sujeitos entrevistados. Conjuntamente explicaremos como foram coletados os dados empíricos, detalhando os métodos e fases do caminho desta investigação.

3.1 PERCURSO METODOLÓGICO

A investigação baseou-se em uma pesquisa qualitativa. Segundo Schawandt (2006) a pesquisa qualitativa se consolidou na academia no início dos anos 1970 por conta de inúmeras críticas quanto às pesquisas científicas oferecidas naquele período. Considerado um estudo abordado interdisciplinarmente, a pesquisa qualitativa “encontra-se uma família interligada e complexa de termos, conceitos e suposições” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 16). Não é utilizado estatística na análise de dados, mas, também, não são especulações subjetivas (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). A pesquisa qualitativa é elaborada através de estudos descritivos que detalham os procedimentos de campo e são fundamentados através de teóricos que abordam o assunto pesquisado.

Assim, o estudo fundamenta-se num estudo de caso. Desta forma, tende a salientar atitudes, opiniões, expectativas dos gestores e seus colaboradores, acerca de suas visões sobre a comunicação em sua equipe. Yin (2001) explica que o estudo de caso lida com o planejamento, análise e exposições de ideias. Pois ele contribui “para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p. 21) da nossa pesquisa.

O planejamento da pesquisa ocorreu, inicialmente, através da coleta de referências bibliográficas conceituando comunicação formal e informal. A partir da compreensão da ideia de comunicação elaborou-se a entrevista semiestruturada e o questionário online. Os dados da entrevista e os resultados do questionário

foram analisados a partir das contribuições teóricas já apresentadas anteriormente.

A entrevista semiestruturada desenvolvida com os gestores da escola buscou aprofundar o estudo, pois, segundo Manzini (2004), a entrevista semiestruturada é um roteiro de questões básicas relacionadas ao assunto pesquisado.

A entrevista (ANEXO A) foi realizada durante o mês de novembro de 2019 com a gestão da escola. Apesar da escola contar com dois diretores e duas coordenadoras a entrevista teve a presença de uma coordenadora e da diretora da instituição pois um dos diretores é responsável, somente, da parte financeira e burocrática da instituição e a outra coordenadora trabalha no turno oposto da realização da pesquisa. Ambas, coordenadora e diretora, responderam as seis questões complementando uma a resposta da outra. A entrevista foi gravada em áudio para posterior transcrição.

Aos professores e auxiliares foi encaminhado um questionários online (ANEXO B) com sete questões. Do total de 17 professoras/auxiliares, somente duas colaboradoras responderam o formulário ao final de três meses desde o primeiro envio. Vale ressaltar que foram feitos vários contatos esclarecendo o processo de pesquisa, solicitando a participação e reencaminhando o formulário.

Durante a entrevista e no envio do questionário, explicou-se a finalidade dela, o objetivo da pesquisa, sua importância na colaboração pessoal dentro do grupo pesquisado, e que todas as informações fornecidas seriam confidenciais e permaneceriam no anonimato.

Apesar de receber somente duas respostas por parte da equipe de professoras/auxiliares, a pesquisa se manteve nesta instituição, pois já haviam sido coletados os dados com a gestão.

A pesquisa foi elaborada durante os meses de setembro, outubro e novembro do ano de 2019. O público alvo são os envolvidos da instituição: gestores e professores/auxiliares.

3.2 A ESCOLA

A escolha da escola *lócus* do estudo deu-se por esta estar situada, no mesmo bairro em que a autora da pesquisa residia no momento da realização deste estudo.

A pesquisadora entrou em contato com a diretora, no mês de outubro de 2019, via telefone e explicou o tema do seu estudo, marcando um horário para o mês de novembro do decorrido ano.

No dia da entrevista, a diretora foi informada sobre o Termo de Consentimento Livre e esclarecido (TCLE) (ANEXO C), preenchido em duas vias. O termo descreve o nome da pesquisadora e seu professor orientador, o nome e tema do trabalho seguindo com o seu objetivo.

A pesquisa foi realizando em uma escola privada de educação infantil, da Serra Gaúcha, com 120 alunos aproximadamente, sendo um deles de inclusão. É uma instituição que oferece seu serviço à comunidade desde 1990, promovendo uma educação integral para crianças de 1 ano a 5 anos e 11 meses. Totalizando 9 turmas na instituição.

Oferece no turno da manhã atividades recreativas com as auxiliares, além da alimentação supervisionada por uma nutricionista terceirizada. No turno da tarde, das 13h30min às 17h30min a rotina pedagógica é organizada pela professora titular de cada turma de acordo com as habilidades da Base Nacional Comum Curricular adaptada para o plano de estudos da escola.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola o conjunto de conteúdos da escola visa ampliação do conhecimento de si, do outro e do mundo através de competências e habilidades decorrentes da ação pedagógica que envolve a associação do cuidado e da educação e tem como eixos norteadores as interações e a brincadeira para garantir à criança o acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos.

As aprendizagens de diferentes linguagens e experiências que respeitem os princípios éticos, políticos e estéticos explícitos na ação educativa permeada por valores humanos, os quais nortearão todos os projetos didáticos da escola como fio condutor da proposta pedagógica.

A escola busca construir uma educação infantil com os seguintes valores humanos: autonomia; cidadania; espiritualidade; honestidade; liderança; respeito; identidade; confiança; ética; humildade; paz; responsabilidade; tolerância; cooperação; harmonia; iniciativa; persistência; e, solidariedade.

Integrando os seguintes campos de experiência:

- Conhecimento de si e do outro: identidade e autonomia;
- Conhecimento do mundo: movimentos e desafios corporais, exploração de objetos e brincadeiras, linguagem oral e comunicação, exploração da linguagem plástica, linguagem musical, linguagem da matemática, natureza e sociedade.

As atitudes adotadas pela escola propiciam ao aluno expressar suas ideias em grupo, cooperação nas atividades, inclusão, cuidados com seus materiais, busca de novas soluções diante de problemas, preservação e melhoria da qualidade de vida do planeta e de todos os seres.

A partir das brincadeiras, do cuidado e do educar a escola desenvolve projetos pedagógicos de acordo com cada faixa etária, promovendo estas competências e atitudes. (PPP da Escola , 2015).

3.3 A EQUIPE INVESTIGADA

Apesar da gestão ter dois diretores e duas coordenadoras a entrevista teve a presença de uma coordenadora e da diretora da instituição, pois um dos diretores é responsável, somente, da parte financeira e burocrática da instituição e a outra coordenadora trabalha no turno oposto da realização da pesquisa.

Assim, apresento no quadro 1 dados relevantes sobre a formação da gestão da escola pesquisada e, no quadro 2 exponho a formação das profissionais que estão à frente das turmas formadas nesta escola. Estes dados foram disponibilizadas pela diretora à pesquisadora por meio de um arquivo virtual da escola contendo todas as informações da equipe. A diretora da escola é licenciada em Pedagogia e possui Especialização em Administração e Planejamento Escolar

e diretor é graduado em Administração. A coordenadora do turno da manhã possui licenciatura em Pedagogia e a do turno da tarde tem formação no Curso Normal, licenciatura em Biologia e é especialista em Alfabetização e Letramento.

Quadro 1 – Informações sobre a gestão da escola

NOME DO CARGO	FORMAÇÃO E TEMPO DE ATUAÇÃO NA ESCOLA PESQUISADA
DIRETORA 1	Formação no Curso Normal, Licenciada em Pedagogia e Especialista em Administração e Planejamento Escolar; Idealizadora e dona da escola.
DIRETOR 2	Formação em Administração; Idealizador e dono da escola.
COORDENADORA 1	Formação no Curso Normal e Licenciada em Pedagogia; 5 anos de trabalho na instituição.
COORDENADORA 2	Formação no Curso Normal, Licenciada em Biologia e especialista em Alfabetização e Letramento.

Fonte: Dados da Pesquisadora, 2019.

As auxiliares possuem a certificação do curso de extensão de auxiliar infantil ou devem estar matriculadas no curso de Pedagogia. As professoras titulares são certificadas no Curso Normal ou Licenciatura em Pedagogia.

Quadro 2 – Informações sobre a equipe escolar

NOME DA TURMA	FORMAÇÃO E CARGO
TURMA 1	Auxiliar: Estudante de Pedagogia; Professora titular: Curso Normal.
TURMA 2	Auxiliar: Curso Normal; Professora Titular: Curso Normal.
TURMA 3	Auxiliar: Curso de extensão de auxiliar de educação infantil; Professora Titular: Licenciatura em p Pedagogia.
TURMA 4	Auxiliar: Estudante de Pedagogia; Professora Titular: Curso Normal.
TURMA 5	Professora Titular: Curso Normal.
TURMA 6	Professora Titular: Curso Normal.
TURMA 7	Professora Titular: Curso Normal e Licenciatura em Biologia.

TURMA 8	Professora Titular: Curso Normal, Licenciatura em Pedagogia e Especialização em Alfabetização e Letramento.
TURMA 9	Professora Titular: Curso Normal e Licenciatura em História.

Fonte: Dados da Pesquisadora, 2019.

Ainda, a escola conta com uma assessora pedagógica que tem o título de Mestre em educação, mas seu trabalho é terceirizado, sendo que promove as formações continuadas das professoras e as auxilia durante os meses de junho e novembro nas elaborações das avaliações dos alunos.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A pesquisa, como já relatado, foi feita através de uma entrevista com a gestão da escola e para as colaboradoras um formulário online. O formulário foi respondido por apenas duas profissionais, que as fizeram de modo sucinto. Neste capítulo apresentarei minha análise junto com o suporte teórico de Heloísa Lück.

4.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR

Heloísa Lück em sua obra “Dimensões da Gestão Escolar e suas consequências”, explica que uma instituição escolar tem por lei (Lei de diretrizes e bases da Educação Nacional, art. 3º inciso VIII e Constituição Federal, art. 206, inciso VI) a realização de uma gestão democrática promovendo uma educação de qualidade e acessível a todos os educandos. Segundo a autora a

(...) democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum. (LÜCK, 2009, p.70).

Assim, “a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade” (LÜCK, 2009, p. 71). Quando os membros de uma instituição se sentem responsáveis pela mesma, o gestor consegue administrar de modo que todos sintam-se parte das conquistas, reduzindo suas desigualdades. Mas essa participação “demanda orientação e competência” (LÜCK, 2009, p. 71), cabe ao diretor preparação e organização “que envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada” (LÜCK, 2009, p. 72).

Na entrevista com a gestão da escola pesquisada lhes foi questionado como ocorre a comunicação formal entre a gestão e as professoras da escola. A partir das respostas recebidas a coordenadora explicou,

Que todas as professoras têm a oportunidade de sugerir e expressar suas opiniões, de modo que as ações se aproximem ao máximo de excelência. Avaliamos e reavaliamos, se podemos executar ou não. (COORDENADORA 2).

Complementando a pesquisadora questionou a eficiência das reuniões formais. Sendo assim a diretora respondeu

Todos os setores trabalham em parceria. Procuramos fazer uma pauta clara e organizada, então, considero sim eficiente nossas reuniões pedagógicas. (DIRETORA 1).

Uma educação de qualidade depende da “competência das pessoas que a compõem e realizam o seu fazer pedagógico e em sua determinação” (LÜCK, 2009, p. 82). Gerir pessoas constitui “no coração do trabalho da gestão escolar” (LÜCK, 2009, p. 82), o gestor de uma escola

(...) é líder educacional que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na facilitação do desenvolvimento de uma visão de conjunto sobre a educação, o papel da escola e de todos nela participantes; na articulação de esforços; no compartilhamento de responsabilidades conjuntas; na formação de uma cultura de aprendizagem; na integridade, na ética e na justiça expressas por equipes de trabalho continuamente acompanhadas, orientadas e estimuladas. (LÜCK, 2009, p. 83 e 84).

Lück (2009) explica que gestão de pessoas efetiva precisa compreender as comunicações dentro de uma equipe. Durante a entrevista, a gestão foi questionada sobre possíveis falhas que ocorrem ou já ocorreram na instituição e de que maneira os problemas foram resolvidos.

Chamamos a pessoa que falhou, com a direção e uma boa conversa resolveu, tomando consciência de que não havia prejudicado somente a si e sim, todo o grupo”. (DIRETORA 1).

Em sua obra, Lück afirma que o diretor, como líder, deve “dialogar frequentemente com os professores sobre sua interpretação da missão e valores da escola, de sua concepção de educação e objetivos, assim como sobre seu esforço em implementá-los em seu trabalho” (LÜCK, 2009, p. 87).

Desse modo, o diálogo precisa ocorrer frequentemente para que a gestão ocorra de maneira eficaz, do mesmo modo que quando foi questionada sobre a postura e opinião de informações pulverizadas nos corredores da escola as entrevistadas responderam que

Normalmente cada um sabe quando está fazendo coisas erradas e elas aparecem. Mas ousou dizer que quase não acontece, quando o grupo é maduro. (DIRETORA 1)

Se for sério e percebido, convoca-se uma reunião com todos e a psicóloga realiza atividades para a tomada de consciência e crescimento do grupo. (COORDENADORA 2)

Percebe-se que a gestão tem vontade de manter um ambiente harmônico, pois procura organizar suas reuniões dando espaço para a fala da equipe, mas do mesmo modo, enxerga a comunicação informal de forma negativa ao falar que “normalmente cada um sabe quando está fazendo coisas erradas [...]”

(DIRETORA 1).

Através dessa análise pode-se perceber que ao mesmo tempo que a gestão procura ser democrática ela ainda que sente receio quanto a comunicação informal.

Assim, concluímos esse capítulo com a escrita de Lück explicando que um líder deve orientar “de forma viva e dinâmica para os processos de comunicação e relacionamento interpessoal, destacando os mesmos a dimensão profissional e o esforço pela melhoria do desempenho e de seus resultados” (2009, p. 87), criando um ponto de equilíbrio e uma cultura de diálogo na escola, respeitando e ouvindo os diferentes pontos de vista dos profissionais.

4.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES

Perguntas sobre a comunicação dentro da instituição analisada foram feitas às professoras e auxiliares, e, como já relatado, somente duas colaboradoras responderam ao questionário. Portanto, vamos nomeá-las como Professora 1 e Professora 2. Não temos a informação de quem respondeu, pois o questionário era online e privado, justamente para que os participantes tivessem a garantia do sigilo necessário ao processo de pesquisa.

Inicialmente lhes foi perguntado sobre as reuniões formais, estas que são convocadas pela gestão da escola, foi questionada a respeito de suas colocações e ideias na reunião. As respostas dessa questão foram

Sim, através do diálogo e ideias para a equipe. (PROFESSORA 1).

Não sinto muita abertura. Os temas são predeterminados. (PROFESSORA 2).

Percebemos que a gestão da escola aparenta dar abertura aos profissionais, mas “o poder em questão que torna a gestão um processo político, para essa perspectiva da gestão democrática, não é a capacidade da parte de quem o controla em levar os outros sujeitos não-controladores desse poder a fazerem o que aqueles desejavam, e ainda legitimamente reconhecendo a relação de dominação” (WEBER *apud* SOUZA, 2009, p. 124). Como já relatado no capítulo anterior, a instituição estudada parece carecer de mais informações sobre o processo democrático.

Souza explica que ao buscar o controle da situação a gestão põe a equipe

para conversar tendo uma ação relativamente democrática e dando “respeito à maioria”. Mas se a gestão partir

(...) sempre da lógica da maioria, corre sério risco de padronizar suas tomadas de decisão em procedimentos que podem ser mais expressão da violência do que da democracia, uma vez que a maioria, mesmo que fluida, quando ciente do controle que possui sobre as decisões, dificilmente abre mão de suas posições, mesmo tendo frágeis argumentos para mantê-las, pois tem, neste caso, o principal argumento: a força. A instituição de conselhos de escola, eleições para dirigentes escolares ou outros mecanismos tidos como de gestão democrática que atuam a partir da regra da maioria, per si, portanto, não representam a essência da democracia. Se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas. (SOUZA, 2009, p. 125).

Ao responder a pergunta que se refere as informações diversas sobre a escola e como estas são comunicadas a equipe as colaboradoras responderam que

Sim, através de reuniões. (PROFESSORA 1).

Sempre há reuniões ou lembretes sobre as coisas. (PROFESSORA 2).

Seguindo com os questionamentos aos profissionais da escola, as pesquisadas responderam nas perguntas que as questionam sobre a comunicação informal e como elas a utilizam, que

Sim, converso nos corredores. [...] São sugestões de melhorias para a escola. (PROFESSORA 1).

Sim, algumas vezes são sugestões para melhorar a escola. (PROFESSORA 2).

Complementando as professoras mencionaram que nem sempre as suas colocações são acatadas em reuniões formais convocadas pela gestão e conversam nos corredores algumas questões para melhorar o funcionamento da escola. Uma das pesquisadas respondeu que se sente a necessidade de conversar sobre esses assuntos com suas colegas em momentos informais, mas que não há este espaço na instituição. Lück afirma que

Uma escola é uma organização social construída pelas interações das pessoas que dela fazem parte, orientadas pelos seus valores, crenças, mitos e rituais. Uma escola, em seu sentido pleno e em sua essência, é uma realidade construída socialmente, pela representação que dela fazem seus membros. (LÜCK, 2009, p. 116)

Esta autora menciona ainda que uma escola representa uma organização cultural e cabe ao diretor “atuar de modo a conhecer os valores, mitos e crenças que orientam as ações das pessoas que atuam na escola” (2009, p. 121). Ao compreender o modo de pensar de seus colaboradores a gestão compreenderá a maneira complementar o seu dia a dia com sugestões e assim, o trabalho em equipe fortalecerá.

A pesquisadora Oliveira (2012) complementou sua monografia relatando que

Sem uma efetiva comunicação clara e eficiente o gestor, hoje, não consegue atingir os objetivos educacionais com eficácia, pois se faz necessário a integração e participação de todo o grupo para que isso ocorra, este trabalho mostra as deficiências na comunicação organizacional, porque isso ocorre e onde, assim, procurando apontar onde está o problema para que se possa buscar a solução. (OLIVEIRA, 2012, p. 19).

Assim, entendemos que a comunicação entre os setores da instituição são de extrema importância para que ocorra o sucesso das metas e objetivos da escola. Pois “os avanços tecnológicos e as novas exigências do mundo do trabalho têm exigido das direções escolares competências e habilidades para um trabalho educacional ajustado às mudanças atuais” (OLIVEIRA, 2012, p. 20).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste cenário, este estudo buscou investigar se os gestores de uma escola de educação infantil localizada na região da Serra Gaúcha possuíam uma estratégia para compreender as relações dos funcionários que usufruem da comunicação informal e como questão problemática a maneira que esses gestores entendem o processo da comunicação não formal no ambiente de trabalho.

A comunicação informal, segundo vários pesquisadores da área, pode ser usufruída de diversas maneiras em uma instituição. Para o gestor estar ciente do que ocorre nos corredores de uma instituição de ensino, é fundamental que as portas de sua sala estejam abertas para receber as opiniões diversas dos colaboradores. Escutar com atenção as sugestões faz com que a equipe não se sinta envergonhada de propor melhorias ou soluções para os problemas da escola. As reuniões formais são importantes para seguir o protocolo de informar dados gerais da instituição e deliberar o calendário escolar mensal ou semestral. Problemas e dúvidas surgem no dia a dia e se for necessário aguardar a convocação formal, pode ser tarde para a resolução.

Nos corredores, as soluções surgem em uma conversa diária e podem ajudar no crescimento da instituição. Com essa pesquisa podemos diagnosticar e auxiliar a gestão da escola estudada, pois, como já relatado, a entidade deseja ser democrática, mas lhe falta suporte teórico para alcançar o êxito.

Como fundamento inicial sugerimos para a gestão da organização que, quando ocorrer a comunicação informal, chame os envolvidos e pergunte-os sobre qual seria as suas sugestões para tal problema. Teríamos aí, o pressuposto de uma gestão democrática e também de “escuta” dos colaboradores. Posteriormente, na reunião formal, coloque um item na pauta sobre melhorias de cada turma ou faixa etária da escola. Uma gestão presente em sala de aula deixa os professores mais a vontade para relatar possíveis dificuldades e, quando o (a) diretor (a) passa todos os dias para dar “Bom Dia” ou “Boa Tarde”, aproxima o seu colaborador e mostra que sua sala também está aberta para recebê-lo.

A comunicação informal auxilia para que a gestão perceba problemas particulares de sua equipe. Um colaborador, dificilmente, irá apontar seus problemas particulares em grande grupo formalmente, normalmente conversa com

seu colega próximo e este pode levar a informação para gestão (se está estiver aberta para compreendê-la) e assim ajudar de alguma maneira ou somente entender alguma atitude que possa vir do funcionário. Outro ponto, que eu acredito ser o mais importante, são as melhorias da escola, principalmente em uma escola de educação infantil, pois nelas as professoras/auxiliares trabalham em duplas ou próximas, dialogam durante grande período e chegam a grandes conclusões para o crescimento da instituição. Uma gestão democrática poderia criar um método de análise dessas informações. Durante a semana, as funcionárias anotariam em seu mural ou seu caderno as sugestões e, uma vez por mês, a reunião formal poderia ser somente sobre essas questões, sem pauta fixa, cada um/a colocando suas questões para discutir em grupo.

Portanto, o estudo realizado oportuniza a reunião de teóricos da área de comunicação empresarial e escolar para conversarem juntos sobre as melhores maneiras de ter uma comunicação eficiente dentro das instituições escolares. Ouvimos a gestão e sua equipe de colaboradoras percebendo que ocorre uma comunicação formal eficiente, mas que a comunicação informal não é vista com bons olhos. Assim, trazemos diversas sugestões para que ambas comunicações sejam realizadas com êxito. Esperamos que este estudo possa subsidiar outras pesquisas que venham a contribuir com a gestão escolar e a comunicação interna das instituições escolar.

REFERÊNCIAS

DEAL, Terrence E. & KENNEDY, Allan A. **Corporate Cultures**. New York: Perseus, 2000. In: LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2ª ed. – Petropolis, RJ: Vozes, 2011.

FERREIRA, Alípio do Amaral. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FLATLEY, M.; RENTZ, K.; LENTZ, P. **Comunicação Empresarial**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

HOY, Wayne K.; MISKEL, Cecil G.; TARTER, C. John. **Administração educacional: teoria, pesquisa e prática**. Tradução: Henrique de Oliveira Guerra. Revisão Técnica: Marcia Rosiello Zenker. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

LIMA, Venício. **Cultura do Silêncio e Democracia no Brasil. Ensaio em Defesa da Liberdade de Expressão. 1980-2015**. 1ª ed. Rio de Janeiro: UNB, 2015.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2ª ed. – Petropolis, RJ: Vozes, 2011.

MARTIN, Barbero, Jesús. **A comunicação na educação**. São Paulo: Contexto, 2014.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3ª ed. – Barueri, SP: Manoele, 2014.

OLIVEIRA, Carmem Regina Mohr de. **A comunicação organizacional no processo da gestão escolar**. Medianeira: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. **Comunicação na Gestão Escolar**. Revista Interdisciplinar Aplicada Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22, TRI IV, 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. V. 25, nº 4, p. 123 – 140. Belo Horizonte: Educação em Revista, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**/ Robert K. Yin: trad. Daniel Grassi. 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

TORRES, Leonor Lima. **Cultura Organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico**. V. 13, nº 49, p. 435 – 451, Rio de Janeiro: Aval. Pul. Public. Educ, 2015.

KARNAL, Leandro. **Conversas com um jovem professor**. São Paulo: Contexto, 2012.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. **Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**, v. 2, p. 10, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005, 42.ª edição.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

SCHWANDT, Thomas. **Três posturas epistemológicas: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social**. *In*: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ANEXOS

ANEXO A

QUESTIONÁRIO – GESTÃO

Explicando:

Comunicação formal: informações passadas pela gestão em reuniões ou bilhetes.

Comunicação informal: informações dos corredores entre as colaboradoras.

1. Como ocorre a comunicação formal entre a gestão e as professoras da escola?
2. A comunicação formal utilizada é eficaz?
3. Durante a realização das reuniões, as colaboradoras tem a oportunidade de expressar suas opiniões? De que maneira você as recebe?
4. Já ocorreram casos de falha na comunicação? Em caso afirmativo, como vocês resolveram?
5. Como a gestão comunica as informações individuais de cada turma para a sua professora?
6. Qual postura da gestão diante de informações pulverizadas pelos corredores da escola?

ANEXO B

QUESTÕES ENVIADAS POR FORMULÁRIO ONLINE PARA AS COLABORADORAS

1. Você consegue expressar sua opinião nas reuniões convocadas pela gestão da escola? Explique de que maneira.
2. Nos momentos de angústia, como você lida com esse sentimento na escola? A quem você recorre na escola?
3. As informações diversas sobre a escola são comunicadas pela gestão? Como isso ocorre?
4. As informações sobre sua turma são comunicadas? Já ocorreram casos de falha na comunicação (em caso afirmativo, quais)?
5. Você conversa sobre a escola com suas colegas de uma maneira informal? Nessas conversas vocês dialogam sobre melhorias na escola?
6. Em momentos informais você se sente a vontade em poder conversar sobre a escola? Argumente sobre sua resposta.
7. As contribuições dadas nas reuniões são acatadas pela gestão da escola?

ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE
DO SUL – IFRS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(de acordo com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde)

Prezado (a) Senhor (a):

Esta pesquisa é sobre “Comunicação informal: modos de escuta da gestão escolar” e está sendo desenvolvida pela aluna Letícia Schneider do Curso de Especialização em Gestão Escolar, do IFRS Campus Feliz, sob a orientação do Prof. Dr. Edson Camargo.

Os objetivos do estudo é identificar como a comunicação formal e informal influencia a gestão e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista semiestruturada pela pesquisadora, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de saúde e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (se for o caso). Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Eu _____ declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e autorizo o uso de minha entrevista gravada.

Assinatura do(a) participante

Data: ____/____/____

Assinatura do(a) pesquisador(a)