

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

## COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

**Jodilce Pereira dos Santos<sup>1</sup>**

### RESUMO

Considerando a atuação da Comunicação na Gestão Escolar, nas instituições, ainda sem a devida atenção, o presente trabalho focaliza e analisa a relação entre comunicação e a gestão escolar dentro da cultura organizacional escolar. O foco no gestor é justificado pela constatação de que as escolas, seus processos de mudanças, os seus resultados, a cultura e a comunicação apenas se concretizam por meio de pessoas. A comunicação interna é um fator fundamental no sucesso dos negócios, pois gera resultados, é um agente humanizador das relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da organização junto aos seus públicos. As características da comunicação são determinadas pela cultura organizacional escolar e pelas mudanças no ambiente. A partir da análise dos fatores acima, que demonstrou a forte inter-relação e interdependência existente entre a comunicação e a cultura escolar na vida das organizações de ensino, evidenciou-se a necessidade de que os profissionais de Recursos Humanos incorporem essas variáveis no planejamento e na execução de suas ações, visando à integração entre os interesses da escola e do cliente interno.

### PALAVRAS – CHAVE:

Comunicação – Gestão – Diálogo - Cultura Organizacional Escolar

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

**ABSTRACT:**

**COMMUNICATION IN THE PERTAINING TO SCHOOL MANAGEMENT**

Considering the performance of the Communication in the Pertaining to school Management, in the institutions, still without the had one attention, the gift work focuses and analyses the relation between communication and the pertaining to school management inside of the pertaining to school organizational culture. The focus in the manager is justified by the constations of that the schools, its processes of changes, its results, the cultures and the communication only if they materialize by means of people. The internal communication is a factor basic in the success of the businesses, therefore it generates resulted, she is a humanized agent of the relations of work and it helps to consolidate the image of the organization next to its public. The characteristics of the communication they are determined by the culture pertaining to school organizational e for the changes in the environment. From the analysis of the factors the above, that it demonstrated the fort interrelation e interdependence existing between the communication e the pertaining to school culture in the life of education organizations, it was proven necessity of that the professionals of Human Resources they incorporate these variable in the planning and the execution of its action, aiming at to the integration it enters the interests of the school and the internal customer.

**KEYWORDS:**

Communication – Management – Dialogue - Culture Pertaining to school organizational.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

na vida das organizações escolares e sabendo do potencial da comunicação na gestão nestas situações, surgem à intenção de investigar a íntima relação existente entre a comunicação na gestão escolar, o desenvolvimento dos processos de mudança das instituições de ensino, cultura organizacional escolar e a satisfação de toda a equipe.

Nessa perspectiva, a comunicação na gestão escolar torna-se essencial para a existência ativa do cidadão na sociedade e para que o mesmo esteja preparado para enfrentar as transformações que ocorre rapidamente no mundo.

A identificação de problemas e a elaboração de uma proposição de planos visando solucionar os mesmos em questão tornam-se fundamental a realização de um planejamento na instituição escolar. Através do aperfeiçoamento da comunicação interna dentro da organização, respeitando a cultura organizacional escolar é importante criar um saber sólido, inteligente e criativo.

Para Oliveira, (2004, p.05.), “gestão é administração, tomada de decisão, organização e direção. Ela está relacionada à atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função e desempenhar seu papel”.

Além do cumprimento das atribuições dentro de uma instituição as mudanças geradas pelas exigências do mercado e pelo crescente nível de conscientização dos funcionários, temos a realidade sócio-política que também influencia as relações entre as organizações escolares e seu público.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Assim, passa a caber à escola um papel cada vez mais fundamental que é buscar aplicar a comunicação da maneira mais transparente possível. Por isto se faz ainda mais importante que os trabalhadores sejam respeitados como seres humanos, acima de tudo.

A comunicação reduz a probabilidade de insucesso precoce das escolas, uma vez que parte dos riscos e situações operacionais adversas são previstas no seu processo de elaboração, podendo ser flexível.

O objetivo principal aqui é o de viabilizar a eficiência e eficácia da comunicação, cultura organizacional, diálogo da escola focando o gestor.

Referindo-se a comunicação, estamos falando de pessoas nos mais variados ramos de atenção e de toda a diversidade cultural encontrada em qualquer organização e principalmente nas instituições escolares. A comunicação na gestão já foi e ainda tem sido preocupação fundamental para que as instituições escolares atinjam seus objetivos e proporcione satisfação a todos que fazem parte desse contexto.

A gestão da educação enquanto “tomada de decisões” se realiza a cada momento da vida escolar, quer planejando, construindo o projeto político-pedagógico, quer avaliando a realidade educacional que subsidiará esta construção. Os projetos pedagógicos ganham sua significação na articulação com um projeto mais amplo de sociedade que se deseja e pela qual se luta. “Na verdade, nenhuma sociedade se organiza a partir da existência prévia de um sistema educativo, o que implicaria na tarefa de compreender um certo perfil ou tipo de ser humano que, na seqüência, poria a sociedade em marcha. Pelo contrário, o sistema educativo se faz e se refaz no seio mesmo da experiência”.(FREIRE, 1998, p.47).

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabrália-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduada em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

A informação deve ser vista como um bem social e um direito coletivo como qualquer outro, sendo tão importante como buscar compreender o processo de sua construção para a tomada de decisão dentro da instituição escolar.

conflitos.

Os conflitos ocorrem numa instituição escolar quando o processo de comunicação não está sendo executado de forma adequada. A comunicação na gestão precisa promover a busca da construção efetiva do conhecimento na ação-aprender a fazer fazendo (*learning by doing*).

Desenvolver boas habilidades de comunicação é importantíssimo para o sucesso do próprio indivíduo quanto para a escola. Portanto, para ser um bom comunicador é preciso aceitar a responsabilidade não apenas da codificação das mensagens e/ou informações que você envia seja ela simples ou complexa, como também, é aceitar a responsabilidade da decodificação das mensagens recebidas em sua simplicidade ou complexidade.

Comunicar significa tornar algo comum. Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. Assim, a Comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra. (CHIAVENATO, 2004, p.417).

O processo de comunicação deve gerar interação ao expressar de forma inconfundível a compreensão do que se pretende transmitir e colocar “em comum” idéias, imagens e experiências permitindo a possibilidade de serem enviadas de uma pessoa à outra, por meio de mensagens escritas, orais, visuais e táteis. Embora predomine a idéia da comunicação verbal, falada ou

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

escrita, o mundo da comunicação é amplo e há muitos meios de expressão que constituem formas de comunicação não-verbal, como a arte, representada através de peças teatrais, cinema, música, expressões faciais, imagens, movimentos corporais, silêncio, sinal do computador, entre outros modelos.

A comunicação não-verbal como o código, pode ser estabelecida principalmente por meio dos sons como o Código Morse ou o “tambor falante” das tribos do Congo onde esses sons formam a fala; por meio das imagens dos cartazes, da televisão ou do cinema; por meio dos gestos, convencionais ou codificados como o alfabeto dos surdos-mudos. Os sinais de trânsito também transmitem sua mensagem através das placas indicativas, ícones, apitos e semáforos.

Os meios de comunicação de massa estão abrindo um espaço cada vez maior para trabalhos que divulgam as formas não-verbais da comunicação. **O jornal O Estado de São Paulo**, de 06/01/88, no *Caderno de Empresas*, publicou interessante artigo de Gaudêncio Torquato, professor titular da ECA/USP, intitulado: “*Comunicação pelo traje*”, do qual foram extraídos os seguintes parágrafos:

Na composição do modelo visual, vestimenta assume papel de realce. Não há dúvida sobre o fato de que o traje carrega uma retórica que põe a disposição das pessoas o sonho de mudar de identidade.

Em comunicação a posição lógica é aproximar a identidade de uma pessoa de sua imagem. A identidade significa a personalidade, o caráter. A imagem é aquilo que ela passa para outros, a projeção extensiva da personalidade que ela pretende exhibir. Quando à distância entre identidade e imagem é grande, origina-se uma dissonância (desarmonia), dúvida, confusão. As pessoas não sabem qual é a posição verdadeira de seus interlocutores. (1988, p.8).

A comunicação tem sido uma ferramenta utilizada pelo ser humano desde os tempos remotos quando os sumérios criaram a escrita cuneiforme (gravação de figuras com estilete sobre tábuas de argila) entre os séculos 3.250 a.C e 2.800 a.C, contribuindo para a construção cultural da sociedade de forma que os acadianos (originados de tribos semitas que habitam o norte da Mesopotâmia a partir de 2.400 a.C), dão forma silábica à escrita cuneiforme e transcrevem obras

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

literárias sumérias. Depois vieram os egípcios que criaram a escrita hieroglífica (com ideogramas: sinal de notação das escritas analíticas, como por exemplo, o hieróglifo.). (Almanaque Abril, 2006, p.82-83). É através da comunicação utilizada pela família, primeiro grupo de convívio, que o indivíduo constrói seus padrões culturais.

Há valores que são transmitidos indiretamente, seja pela observação ou pela vivência de fatos, que podem contribuir para variadas ações comportamentais em uma sociedade.

De acordo com Bordenave (1984, p.17-19), “a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social”. Todos os conhecimentos que o indivíduo detém são provenientes dos contatos diários que são realizados, dos problemas que são resolvidos, das decisões que são tomadas a cada instante.

A comunicação pode se realizar também através da música, a arte das musas, que tem origem na Grécia. Segundo a Revista Ciência Hoje, “a música é uma das mais antigas formas de expressão de que temos registro. Não há povo que não faça música. E não há forma de comunicação com maior capacidade de romper fronteira”.

Se considerarmos que o objetivo de uma empresa ou instituição escolar é crescer dentro de padrões determinados de qualidade, torna-se importante entender o porquê e como gerenciar o crescimento do ser humano, uma vez que o indivíduo é protagonista de todo produto fabricado numa organização. Conforme Smith (1979, p.8), “o que gera a riqueza é o trabalho humano”.

A necessidade essencial do homem em comunicar-se fez com que o mesmo desenvolvesse formas diversificadas para diminuir a distância e o tempo, entre os transmissores e receptores da comunicação.

A comunicação quando é transmitida de forma clara contribui para que haja a redução das incertezas em todo o processo interno da organização. A interpretação incorreta de uma informação pode manter as questões econômicas, sociais e políticas da organização em desordem.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Sabe-se que o ambiente escolar é o mais adequado espaço para se trabalhar os profissionais da educação, mas é essencial que todos participem do mesmo processo através de diálogos, discussões das questões de forma coletiva promovendo desta maneira as transformações que são necessárias para o progresso de todos dentro do seu contexto profissional e político-social.

Devo Elta (1994, p.10) “comunicação não é concessão, mas sim compreensão”. É a

ou informação através de uma mensagem. A *fonte* dá início ao processo, e a mensagem pode comunicar informação, atitudes, comportamento, conhecimento ou alguma emoção ao destinatário. A *fonte* codifica a sua idéia através de palavras, gestos, sinais, símbolos etc. – escolhendo os meios adequados para enviar a mensagem. (CHIAVENATO, 2004, p.418 - 420).

Ao receber uma informação o indivíduo recebe a mensagem tendo como foco a assimilação do que ouviu. Desta maneira ocorre uma reelaboração da informação obtida, gerando nova informação que agrega valor à informação inicialmente recebida.

O comunicado isto é, a informação oficial ou particular é a proposta concreta da idéia que é transmitida ao destino. Essa proposta é conduzida através de um transmissor, que é o veículo responsável pela execução clara da comunicação. Este veículo pode ser, por exemplo, um aviso, porém independente do veículo utilizado, o foco da comunicação é fazer com que este veículo transmita de forma clara causando uma sintonia em toda a equipe que está ouvindo e transmitindo movimentos corporais como se fossem códigos da compreensão da mensagem ou não.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.



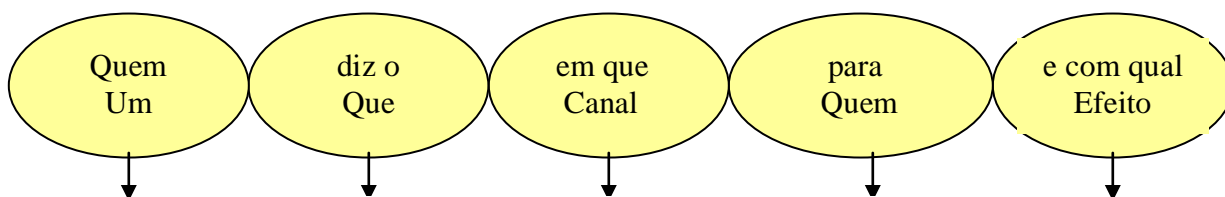
SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Dimbleby e Burton (1990), afirmam que um dos mais antigos e ainda mais úteis exemplos para descrever o **processo da comunicação** é separá-lo em partes, é o modelo de Lasswell, (1948, p.35) apud Dimbleby e Burton (1990):



o grupo e/ou equipe possa perceber que cada indivíduo interpreta de forma particular uma mensagem no momento em que a escuta. Toda vez que o transmissor emite uma mensagem ele da mesma forma recebe outras mensagens da equipe como o próprio olhar que transmite satisfação ou não, gestos entre outros.

O homem cria um código comum permitindo a comunicação e a organização dos grupos sociais à medida que põe em prática sua interatividade.

Para Chiavenato (2004, p.416), “o administrador que sabe comunicar e negociar tem excelentes ferramentas para alcançar sucesso em suas atividades”.

Isso tudo tem efeitos profundos sobre o entendimento acerca da estreita relação que há entre a informação e a participação social que é o fato do indivíduo possuir o domínio da língua, possibilitando desta forma o acesso à informação, para poder expressar e defender pontos de vista, partilhar e construir visões de mundo, produzir conhecimento e interagir na tomada de decisões.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabrália-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

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.

Sabemos que a comunicação também é muito utilizada no comportamento humano, principalmente, quando ocorre o ato agressivo, de formas: verbal (Ex: insultos), física (Ex: surrar, bater, matar...); Individual quanto social (Ex: guerras civis ou entre países...).

O funcionamento da comunicação produz a linguagem que se realiza na interação verbal dos interlocutores, considerando o vínculo do que foi dito com a situação concreta.

O fator essencial da comunicação é entender a mensagem enviada e principalmente o significado desta mensagem em todo o seu processo.

Assim, concordando com Ferreira, (2001, p.305), “A Gestão Democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania.”

Quando a gestão não consegue atingir os efeitos desejados, pode causar nas pessoas nervosismo, ansiedade ou angústia e esses problemas envolvem um alto grau de responsabilidade, excesso de expectativas e cobranças e grande volume de tarefas em relação ao

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduada em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

tempo disponível para executá-las, afetando diretamente a cultura organizacional escolar e todo o seu processo de ensino-aprendizagem.

Administração nos Novos Tempos. Chiavenato (2004, p.420)

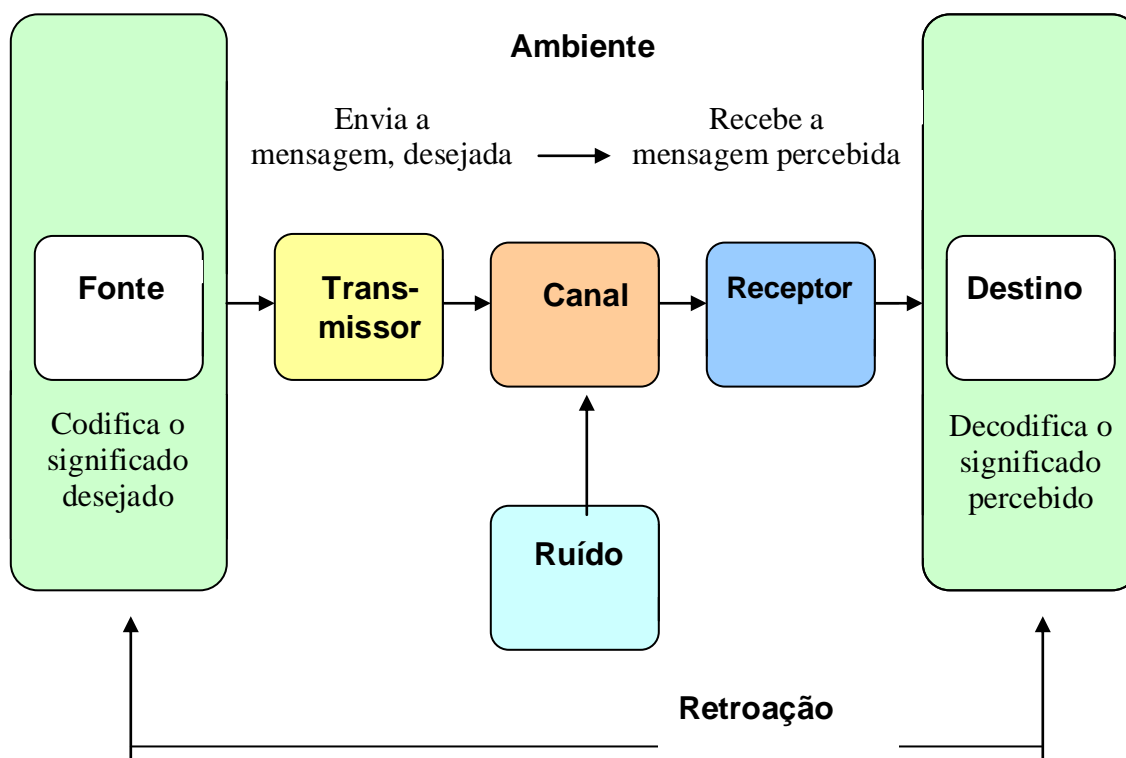


Figura 02. Processo de comunicação.

Todas as informações que são transmitidas a uma equipe vêm de forma direta, onde se encontra somente a existência de um emissor, de forma que ele apenas envia mensagens.

Atualmente os meios de comunicação atingiram um grau de crescimento e desenvolvimento que o emissor além de enviar mensagens ele também é receptor de diversas mensagens enviadas pela equipe a qual está falando e elas possuem as mais variadas formas, desde o olhar até os movimentos corporais.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabrália-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduada em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Para Oliveira, (2004, p.65.), “O gestor tem cinco funções fundamentais: iniciar, comunicar, motivar, desenvolver pessoas e decidir.”

A cultura da organização escolar como forma de indicar a realização do papel do indivíduo na escola é que determina como os veículos da comunicação são utilizados. A organização da cultura e a comunicação só acontecem a partir da predisposição da informação para a sua equipe.

Esta predisposição permite que o funcionário possa desempenhar o seu papel na linha de produção do conhecimento realizando trocas de idéias resolvendo com antecipação hipóteses de falhas no processo de produção do saber que podem surgir no cotidiano da escola, minimizando prejuízos e/ou desperdícios futuros, tanto do tempo como no que diz respeito ao equilíbrio emocional de todas as partes.

---

A satisfação pessoal do funcionário ocorre quando a comunicação é transmitida de forma transparente e compreensível, proporcionando desta forma a satisfação profissional de cada indivíduo medido a partir do resultado obtido dentro do direcionamento do administrador e promovido pela cultura organizacional escolar que está refletida nesse direcionamento. É de suma importância que a escola exerça o papel da sociabilidade para que o resultado de suas metas e objetivos torne-se tangíveis a partir da qualidade da comunicação interna.

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.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabrália-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

A vulnerabilidade organizacional escolar isto é, todo o processo de transição da escola está, muitas vezes, proveniente da falta de clareza na comunicação, da má interpretação, que gera a distorção da mensagem transmitida, da desvalorização da própria cultura escolar. Esses pontos devem ser estudados, diagnosticados e corrigidos de forma prioritária e específica dentro do ambiente escolar.

Conforme Chiavenato (2004, p.423), “consonância significa que a mensagem enviada e a mensagem percebida são perfeitamente iguais”.

É fundamental que qualquer tipo de organização escolar tome consciência da importância da comunicação interna como ponto essencial, presente em todos os setores e que esta ocorra, harmoniosamente, entre todos os funcionários.

A integração dos setores facilita e favorece a qualidade da comunicação. Para a melhoria da comunicação na escola, entende-se que deve haver o envolvimento, comprometimento e o

---

fazer. Essa maneira de direcionar uma equipe nem sempre contribui para que a escola consiga atingir suas metas, nem os objetivos, porque reduz, em muito, o grau de simpatia nas relações entre superior e o subordinado. Afirma Oliveira, (2004, p.68),

A experiência acumulada nos últimos cinquenta anos mostra que a escola pública tem que ser preservada como “direito do cidadão e dever do Estado”. Uma escola forte, que seja o local privilegiado de construção do diálogo na diversidade dos atores, da participação e da justiça. Para isso é preciso o investimento do poder público na qualidade social da escola pelos níveis de inovação que sejam propiciados, pela preservação do espaço escolar, pela valorização do professor, harmonizando liberdade e igualdade.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Quando a reunião não dá oportunidade de diálogo, nem cria condições do indivíduo compreender o que está sendo informado, faz com que o funcionário não tenha o estímulo para realizar melhor o seu trabalho, este tende a limitar-se apenas a sua função deixando de lado um papel de fundamental importância na instituição escolar que é ser um atuante agente de mudança.

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.

A comunicação se dá, não mais por meio de algo que se diz seja através de reuniões e/ou conversações aleatórias, mas pela qualidade das relações que são estabelecidas, assim como pela credibilidade que cada indivíduo manifesta quando ocorre o diálogo dentro da organização

recebe e a decodifica daí a necessidade da comunicação estabelecer uma interpretação comum. A dificuldade dentro da organização escolar em conseguir a homogeneidade da interpretação é grande, pois cada ser humano é único e por ser único, entende de forma única (individual). De acordo com Eltz (1994, p.35), “a comunicação individual faz parte de nossa personalidade, de nossa cultura e do contexto em que estamos inseridos”.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Muitas vezes, acredita-se estar transmitindo com clareza uma mensagem, mas quando se deparam com o resultado final, percebe-se que houve uma diversificação da interpretação em relação à comunicação.

Uma instituição escolar possui um quadro de profissionais de costumes, crenças, hábitos, valores e usos culturais diversificados, por isso que a comunicação é um instrumento de humanização fundamental para que haja uma homogeneidade comunicacional entre tanta diversidade cultural porque essa diversidade se mistura com a cultura organizacional escolar e vice-versa.

De acordo com Chiavenato (2004, p.421), “a retroação é uma poderosa ajuda para a eficácia da comunicação porque permite que a fonte verifique se o destino recebeu e interpretou corretamente a mensagem”.

Silva, (2001, p.167-168), concordando com pesquisadores da área, afirma que,

é muito cedo, pelo menos em termos de Brasil, para firmar que a flexibilização, sob a forma de administração participativa, como uma nova trajetória de organização da produção de bens ou serviços, seja o modelo que vem fomentando a democratização nas relações sociais no interior das instituições. (...) há que se acrescentar a permanência de uma cultura gerencial historicamente autoritária e conservadora, por decorrência,

Toda instituição escolar almeja obter bons resultados através de suas reuniões. A partir do resultado alcançado pela escola é que se pode verificar se o entendimento da mensagem foi positivo ou negativo, se gerou uma melhoria no desempenho da equipe, ou se, ao contrário, dificultou a interação e o diálogo.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Quando se fala da comunicação interna, prioriza-se a importância da relação que se faz necessária entre o administrador e o funcionário. É nessa relação que toda organização escolar deve investir de forma abrangente, pois a comunicação clara e precisa entre fonte e o destino, influi decisivamente na produtividade de cada indivíduo, ao contribuir para a sua satisfação pessoal demonstrada a partir da sua competência profissional.

Sabemos que a atribuição principal do gestor da escola é como um maestro em uma orquestra, juntos, transformando o ambiente escolar numa perfeita melodia.

Para Lasswell (1987, p.105), uma das tarefas de uma “sociedade racionalmente organizada consiste em descobrir e controlar quaisquer fatores que intervenham na eficiência da comunicação”.

A comunicação interna da instituição deve ser capaz de produzir feedback entre a administração escolar e a equipe. O feedback proporciona ao funcionário a possibilidade de opinar, de expor suas dúvidas e incertezas para que sejam esclarecidas de maneira que esta contribuição promova o crescimento da escola e de todos que fazem parte dela atingindo assim uma sinergia.

À medida que cada indivíduo entende a informação transmitida de forma clara, a responsabilidade que possui e a importância do entendimento das mensagens dentro da

A comunicação deve ocorrer entre os grupos para que se estabeleça e se maximize a coordenação e cooperação. Quando se faz presente na organização escolar uma atuação deste nível, desaparecem as preocupações que a equipe tem, afinal como seres humanos, faz-se

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.



SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

necessário o convívio e a participação nos grupos, surgindo assim soluções conjuntas, resolvendo problemas e produzindo resultados.

Na concepção ‘bancária’ que estamos criticando, para qual a educação é o ato de depositar, de transferir, de transmitir valores e conhecimentos, não se verifica nem se pode verificar-se esta superação. Pelo contrário, refletindo a sociedade opressora, sendo dimensão da ‘cultura do silêncio’, a ‘educação bancária’ mantém e estimula a contradição. (FREIRE, 1987, p.58-59).

As pessoas são as principais fontes da cultura organizacional escolar. Para saber em que as culturas diferem, é necessário um olhar analítico sobre a sua equipe de colaboradores. As escolas selecionam as pessoas que compartilham os seus valores, por isso, pessoas internas se tornam cada vez mais parecidas.

O administrador da organização escolar tem uma influência importante na cultura inicial das práticas administrativas aplicadas no ambiente escolar, uma vez que seus valores e crenças pessoais imprimem as diretrizes escolares e são percebidos pelas pessoas contratadas.

A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativo, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional

como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p.22).

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabrália-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduada em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

As situações de conflito ou dúvida são reconhecidas, de forma geral numa escola, porque o desempenho das pessoas, quando ocorre a interação, é decifrado dentro do mesmo sistema de códigos que todos utilizam.

A escola, através de sua cultura pode ser uma fonte de motivação para a realização profissional através do trabalho envolvente produzido pela comunicação na gestão eficaz. Percebe-se diariamente como ponto característico do próprio indivíduo buscar informações e nas instituições escolares as pessoas estão à procura da sua satisfação através da comunicação de qualidade que estimule a execução cada vez melhor sua função e papel dentro da escola ocorrendo assim à consonância.

O aperfeiçoamento da Comunicação na Gestão é possível a partir do momento em que o administrador consulta o corpo de funcionários, isto é, aquele que produz o conhecimento dentro da organização escolar, dados que sirvam de orientação para a tomada de decisão sobre o que é possível e exequível realizar.

A comunicação não pode ser vista como função e sim como processo direto do relacionamento interpessoal dentro da organização escolar, pois é a partir desse relacionamento que são descobertos e criados vários valores que são fundamentais para o indivíduo no seu contexto social.

A qualidade da comunicação ocorre quando se valoriza o “saber ouvir”, atenta-se às falas dos demais, dar-se espaço a opiniões divergentes, defende-se de forma adequada seu ponto de vista e quando se reconhece o

comunicação interna de forma eficaz, isto é, gerando resultados desejados pela instituição

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

escolar, para que desta forma, esta comunicação contribua para a transmissão dos objetivos aos colaboradores que, além do docente se trata de todos os funcionários da escola.

Cada setor dentro de uma instituição escolar é dependente no seu todo uma vez que cada setor é uma parte e cada parte funciona com certa autonomia que no conjunto são interdependentes.

Quando a comunicação não acontece internamente como deveria acontecer, é fundamental que se criem outros mecanismos tangíveis como afirma Eltz (1994, p.56) nos documentos citados abaixo:

<b>INSTRUMENTOS DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>CONCEITO E IMPORTÂNCIA</b>
<b>Ata</b>	Usada em reuniões oficiais ou não.
<b>Aviso</b>	Documento utilizado por autoridade para transmitir notícia, ordem ou advertência.
<b>Boletim</b>	A comunicação reproduzida em vias, cópias ou exemplares para divulgação.
<b>Carta e a circular</b>	É uma correspondência oficial utilizada por autoridades para se dirigir, ao mesmo tempo, a diferentes órgãos, departamentos, secretarias ou a vários servidores do mesmo sistema.
<b>Declaração</b>	Um documento em que se afirma a existência ou não de um direito ou de

---

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduada em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

<b>motivos</b>	planos, programas, projetos e até mesmas rotinas de serviço.
<b>Memorando</b>	Comunicação escrita, de âmbito interno, empregada para transmitir mensagens curtas, tais como consultas rápidas, avisos, informações e demais rotinas.
<b>Ofício</b>	É uma comunicação escrita, de caráter oficial, de órgão para órgão, trocada em geral, entre chefes ou dirigentes de hierarquia equivalente ou superior à do signatário, podendo ser utilizado entre órgãos públicos e particulares.
<b>Parecer</b>	Aplicativo de natureza jurídica, técnica ou administrativa, que visa analisar, interpretar e subsidiar tomada de decisão para determinado caso submetido a exame.
<b>Regimento</b>	Conjunto de normas e doutrinas disciplinadoras compiladas e organizadas que estabelecem direitos e obrigações dos órgãos de um sistema.
<b>Relatório</b>	Documento dirigido à autoridade superior, contendo exposição circunstanciada de ocorrências, fatos ou atividades de interesse do órgão e o próprio regulamento de serviço que é um instrumento similar ao Manual de Organização, que tem por objetivo estabelecer e demonstrar a estrutura organizacional do órgão, normatizando as funções e competências dos respectivos órgãos e atribuições de seus titulares.

Figura 03. Instrumentos da comunicação.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduada em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

A comunicação interna está influenciando nas ações comportamentais de cada ser humano a todo o tempo em que ele se encontra dentro do seu ambiente de trabalho, a partir do momento que a administração escolar usa a qualidade da comunicação adequadamente, busca construir uma sintonia com todos dentro do ambiente escolar, o indivíduo se sente satisfeito por perceber que todos estão felizes. Porém Eltz (1994, p.70) diz que, “para haver um eficaz processo de comunicação interna é preciso neutralizar as disputas negativas de prestígio e poder”.

A força humana participativa contribui muito mais, à medida que a organização escolar proporciona esta oportunidade de desenvolver seus valores, aprendizados e ponto de vista às vezes distantes da administração da própria escola. O indivíduo que faz parte de uma instituição escolar deseja contribuir dando o que tem de melhor.

A simples disposição em comunicar corretamente, descontaminada de fatores de competição, simplificaria o processo de comunicação, gerando assim, um sistema mais eficiente de funcionamento dentro da organização. (ELTZ, 1994, p.70).

O esforço desenvolvido pela equipe de trabalho mais direto que é o docente, voltado para a comunicação interna, possibilita o relacionamento ágil e transparente entre todos que fazem parte desse contexto, gerando assim bons resultados obtidos pela compreensão do indivíduo no seu ambiente organizacional escolar.

O aperfeiçoamento da comunicação interna na gestão somente acontecerá de forma eficaz dentro de uma organização escolar quando todos que fazem parte dela predispor ao investimento. A escola que investe na comunicação possui maior possibilidade de obter um bom desempenho e

---

- em Santa Cruz Cabrália-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduada em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

Considera-se que cada organização escolar possui suas próprias leis e princípios que rege o todo dentro de uma organização e que o todo sem a soma das partes não gera resultados, dificultando desta forma a certeza da eficácia deste processo comunicacional.

Grandes partes dos problemas que existem nas organizações escolares surgem pela falta de comunicação e/ou pela inexistência da própria comunicação.

Um dos grandes desafios que qualquer escola enfrenta diariamente é o fato de promover e manter uma boa comunicação que sacie as necessidades de todos que fazem parte dela, principalmente dos funcionários. Somente através da ação participativa a escola continuará sendo a grande porta para um futuro mais igualitário.

A comunicação, portanto, exige credibilidade e comprometimento, tendo o poder de criar valores, impulsionando a organização para frente.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos**, / Idalberto Chiavenato. – 2. ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2004 – 2ª Reimpressão.
- DIMBLEBY, R. e Burton, G. **Mais do que palavras**, Uma introdução à Teoria da Comunicação. São Paulo: Summus, 1990.
- ELTZ, Fábio Leandro Foletto, 1959-**Qualidade na comunicação: ferramenta estratégica para encantamento do cliente** / Fábio Leandro Foletto Eltz. –Salvador, BA: CASA DA QUALIDADE, 1994.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Summus, 1988.
- LASWELL, Harold. **A estrutura e a função da comunicação na sociedade**. In: COHN, Gabriel. Comunicação e Indústria Cultural. São Paulo: T. A. Quiroz, [1948]1987. P.105-117.
- OLIVEIRA, Eloiza da Silva Gomes de. **Princípios e métodos de gestão escolar integrada**. – Curitiba: IESDE, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 1978.
- SMITH, Adam, 1723-1790. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**, 2ªed. / Adam Smith. Princípios de economia política e tributação. / David Ricardo; traduções de Conceição Jardim Maria do Carmo, Eduardo Lúcio Nogueira, Rolf Kuntz. – 2ª ed. – São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- SERRÃO, Margarida. **Aprendendo a ser e a conviver** / Margarida Serrão e Maria Clarice Baleeiro; [colaboradores Feizi M. Milani, Gisele Ribeiro e Kátia Queiroz]. – São Paulo: FTD, 1999.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

- SILVA, M. A. da. **Educação e administração participativa. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** Porto Alegre, v.17, n.2, p.161-170, jul./ dez. 2001.

## **BIBLIOGRAFIA**

- DÉBORD, G. **A sociedade do espetáculo.** Lisboa mobilis in móbile, 1991.
- DEFLEUR, M. & ROKEACH, S. B. **Teorias da Comunicação de massa.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- FERREIRA, N. S.C.; AGUIAR, M.A. de S. (Orgs). **Gestão da educação, impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2001.
- FILHO, João Chinelato, **O & M Integrado à Informática.** 11ª edição. Com conceitos da Qualidade sob visão das normas ISO. Série 9000:2000. Editora LTC. – Livros Técnicos e Científicos. Editora S.A.
- FREUD, Anna. **O Ego e os Mecanismos de Defesa.** 3º ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A., 1974.
- GADOTTI, Moacir, 1941. **Um legado de esperança.**/ Moacir Gadotti – São Paulo. Editora Cortez, 2001. - (Coleção Questões da Nossa Época; v.91).
- KARLOF, Bengt, 1939 – **Conceitos básicos de administração: um guia conciso** / Bengt Karlof; tradução de Silvia Dussel Schiros. – Rio de Janeiro: Rocco, 1999. – (Administração & Negócios).
- MCLUHAN, M. **Os meios de Comunicação como Extensões do Homem.** São Paulo: Editora Cultrix, 1995.
- MORAES, Anna Maris Pereira. **Iniciação ao Estudo da Administração.** São Paulo: Makron Books, 2000.



SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22, TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

- **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas / Ofélia de Lanna Sette Torres, organizadora; tradução e adaptação Arakcy Martins Rodrigues... / et al. / ; revisão técnica Carlos ° Bertero. – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 1996.
- **PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS: apresentação dos temas transversais: ética** / Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. – 3. ed. – Brasília : A Secretaria, 2001.
- **PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS: Língua portuguesa** / Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. – 3. ed. – Brasília : A Secretaria, 2001.
- QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo, Makron Books, 1996.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do, 1945 – **Comunicação Empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** / Francisco Gaudêncio Torquato do Rego. – São Paulo: Summus, 1986.
- **REVISTA CIÊNCIA HOJE DAS CRIANÇAS. Ler e escrever... música!**. 2 ed. Rio de Janeiro. 2003.
- Revista Ciência Hoje das Crianças. ISSN 0103-2054. **Publicação mensal do Projeto Ciência Hoje**, nº 138, agosto de 2003, ano 16. 2ª ed. Editores Científicos: Débora Foguel (Bioquímica / UFRJ), Salvatore Siciliano (Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz) e Olaf Malm (Biofísica/UFRJ). Rio de Janeiro.
- SANTOS, Maria Cristina Araújo Lobo dos. **Modelos de gestão: qualidade e produtividade**/ Maria Cristina Araújo dos Santos – Curitiba: IESDE, 2006.
- SERRÃO, Margarida. **Aprendendo a ser e a conviver.** / Margarida Serrão e Maria Clarice Baleeiro; [Colaboradores Feizi M. Milani, Gisele Ribeiro e Kátia Queiroz]. – São Paulo: FTD, 1999.
- Sistema Didático de Ensino. Ensino Fundamental e Médio. **Português e Matemática.** Editora Didática Paulista. / Editora Silvanelli.

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História pela Faculdade de Ciências Educacionais – FACE. Pós Graduada em História e Cultura Afro-Brasileira pela Faculdade do Noroeste de Minas – FINOM. Graduanda em Ciências Sociais PARFOR, pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Pós Graduada em Gestão, Coordenação e Supervisão Escolar pela Faculdade Vale do Cricaré em São Mateus - ES.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar.

**Revista Interdisciplinar Aplicada**

Blumenau, v.5, n.4, p. 01-22 ,TRI IV, 2011.

ISSN 1980-7031

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Geral de Empresas pela Faculdades do Descobrimento FACDESCO - em Santa Cruz Cabralia-BA, Professora de História do Ensino Fundamental. Licenciada em História e Pedagogia pela Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, Araraquã-SP.