



A COMUNICAÇÃO POR PARTE DA GESTÃO ESCOLAR, SOB A VISÃO DE PROFESSORES: uma investigação autobiográfica

Joyce Cristina Alves¹

Alex Junior Bilhoto Faria²

RESUMO

Este projeto de pesquisa teve como objetivo investigar a importância da efetiva comunicação na gestão escolar, sob a ótica de professores. O sucesso de uma escola seja ela formal seja informal depende de vários fatores, dentre eles, a comunicação que precisa ser um domínio da gestão. Para isso, foram realizadas com professores as coletas de autobiografias, para saber a realidade que já vivenciaram e experiências que tiveram com a gestão escolar, sendo essa positiva ou negativa. Ademais, houve a análise toda da bagagem do professor quanto à carreira, sendo possível visualizar e compreender as possíveis falhas na comunicação como um todo e como esse fator interfere na efetiva gestão escolar. A análise dos dados foi realizada em etapas, para permitir um melhor entendimento e interpretação dos resultados obtidos. A pesquisa baseou-se nos autores: Oliveira (2004), Gadotti (2001) e outros.

Palavras-chave: gestão escolar, comunicação, valorização, ótica dos professores

1 INTRODUÇÃO

¹ Graduanda em Pedagogia pelo Centro Universitário do Sul de Minas (Grupo Unis) . E-mail: joyce.alves1@alunos.unis.edu.br

² Professor do Centro Universitário do Sul de Minas (Grupo Unis). Graduado em Letras e em Pedagogia. Mestre em Educação (UFLA). E-mail: alex.faria@professor.unis.edu.br



A comunicação por parte da gestão escolar foi o principal foco desta pesquisa, voltada para o ponto de vista dos professores. Entende-se que uma boa comunicação é de significativa importância para as instituições que cercam a educação, como família, escola, e professores. Oliveira (2004, p.65) defende que “o gestor tem cinco funções fundamentais: iniciar, comunicar, motivar, desenvolver pessoas e decidir.”

Então, para o sucesso da escola, sendo ela formal ou informal, como os projetos de contraturno, necessitam de olhares voltados para os profissionais que fazem parte da equipe. Logo, Gadotti (2001, p. 2301) defende que “o profissional da educação precisa ser respeitado e valorizado como profissional indispensável na escola para dessa forma questionar a realidade que a ele se apresenta para então promover mudanças sociais”.

Os conflitos que ocorrem nas instituições escolares, na maioria das situações, decorrem por falha de comunicação, ou pela ausência dessa. Uma mensagem, ao ser transmitida, passa por vários processos e cada indivíduo pode interpretar de formas diferentes, dependendo do momento em que escuta ou transmite, ainda sim levando em consideração as emoções com as quais o indivíduo se encontra no momento.

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).

Para Chiavenato (2004, p. 416), “o administrador que sabe comunicar e negociar tem excelentes ferramentas para alcançar sucesso em suas atividades”. A gestão é suscetível a falhas como qualquer outro setor, porém, cabe aos indivíduos que ali estão tomar a decisão de mudanças e melhorias, saírem de sua zona de conforto e buscarem novas técnicas de desenvolvimento.

Assim, a chance de falhas no ambiente escolar já começa a reduzir, abolindo comunicações duvidosas e falta de informações no cotidiano escolar. O comprometimento precisa proceder de todos, todavia, a carga maior para a incentivação dos colaboradores é da gestão escolar, a regência por trás de um todo.



A pesquisa realizada constituiu-se com base nos estudos feitos em artigos científicos, após ter sido realizado todo o referencial teórico foi avançada para a etapa das autobiografias, onde cinco professores se comprometeram a realizá-las. Ao ter sido realizada a leitura dos arquivos foi efetuada a conclusão da pesquisa, ela teve como objetivo proporcionar uma análise sobre a comunicação por parte da gestão escolar, sob a visão de professores. Por meio das análises realizadas fica comprovado o quanto a eficiência e a clareza na comunicação escolar é importante e necessária. Com a pesquisa finalizada fica como um recurso educacional disponível para auxílio em relação a comunicação escolar, com todas as experiências relatadas e analisadas, através dos conhecimentos teóricos adquiridos.

1 A gestão escolar: contextualização histórica

A presente seção refere-se às etapas da periodização na educação escolar para que sirva como uma contextualização histórica que embasa o artigo. A periodização permite a compreensão das mudanças estruturais, globais e profundas, as transformações históricas, e explica a transição entre diferentes períodos históricos, como o Período Jesuítico (1549-1759), Período Pombalino (1759-1827), Período Joanino (1808-1821), Período Imperial (1822-1889), Período a Primeira República, Período da Unificação normativa da educação nacional e a concepção produtivista de escola (1961-1996).

Transição, já se disse com alguma propriedade, é tudo em história, a ponto de a própria história poder definir-se como o estudo da transição (J.Ortega y Gasset). Se, de facto, se quer indicar a inexistência de limites radicais, o inexorável entrelaçar-se dos acontecimentos no curso da história, a permanente coexistência de formas transatas com antecipações ainda não concretamente definidas, a afirmação ganha sentido e exprime um dos traços essenciais da realidade histórica. E no entanto, para certas épocas mais do que para outras, a própria sensibilidade e a tradição do pensamento historiográfico vêm revelando não ser desapropriado falar em transição e crise. É que, não obstante aquela inextricável interpenetração acima referida, o desenrolar da história é periodizado por estruturas globais e profundas, geradas na inevitável relação dos homens entre si na prática de sua vida histórica, e que passam a configurar o quadro de possibilidades em que se desenvolve a própria história (...). (NOVAIS, 1995, p. 11).

A criação do IHGB “Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro” possibilitou o encontro de indivíduos dedicados ao estudo da história e interessados em suas discussões. Entre os



diversos temas que animaram os debates dos historiadores do Instituto, a periodização se destacou como um tópico central. A sua existência foi tão relevante que surgiu na primeira sessão do IHGB, realizada em 10 de dezembro de 1838, durante a qual Januário da Cunha Barbosa discursou sobre a necessidade de "Determinar-se as verdadeiras épocas da História do divisões" e Brasil e se esta se deve dividir em antiga ou moderna, ou quais devem ser suas ainda como se deveria: "Marcar as diversas épocas da criação das capitanias gerais do Brasil, da fundação de seus bispados e das suas relações"³

Saviani (2004) refere-se ao seu projeto sobre a história pedagógica no Brasil, no qual ele busca uma classificação das principais concepções de educação (...) orientando-se pelo próprio desenvolvimento das ideias pedagógicas. Cada período dividido refere-se às transformações históricas ocorridas na educação brasileira.

1.1 Período Jesuítico (1549 - 1759)

As escolas jesuítas eram regulamentadas por um documento, escrito por Inácio de Loiola, o Ratio atque Institutio Studiorum, chamado abreviadamente de Ratio Studiorum que era um documento utilizado pelos jesuítas, para conduzir as formas de organização e administração das escolas brasileiras, com o propósito de transformar.

Conforme Azevedo (1976) p. 37, a educação jesuítica do período colonial, tinha o objetivo converter a alma do índio brasileiro na fé cristã. As escolas improvisadas eram construídas pelos próprios indígenas, sendo que os jesuítas utilizavam métodos autoritários, rotina conservadora e controlada.

No percurso do período colonial, religiosos de várias linhagens e diversas ordens religiosas se estabeleceram no Brasil, como por exemplo, os beneditinos, franciscanos e jesuítas. Entretanto, foram eles que predominaram em território brasileiro, devido a característica missionária deles.

A partir do ensino da leitura e escrita, iniciou-se no país a formação de uma estrutura social hierarquizada com base no acesso à alfabetização, durante o período colonial brasileiro, a

³ Informação obtida em artigo. Link: <http://www.ihgal.al.org.br/interfaces/periodizacao.htm>



grande predominância eram as propriedade rurais, e a utilização extensiva da mão de obra escrava, foram apresentadas propostas educacionais visando inovar o sistema de ensino. Contudo, conforme mencionado por Romanelli (1993, p.42), tais propostas não se concretizaram porque:

faltava para sua execução, além de uma infraestrutura institucional que pudesse assegurar-lhe a implantação, o apoio político das elites, que viam nessas ideias, uma ameaça perigosa à formação da juventude, cuja educação vinha, até então, sendo pautada nos valores e padrões da velha mentalidade aristocrático-rural.

Nesse contexto, surge uma figura importante para a história, sendo Marques de Pombal. Ao subir ao cargo de primeiro-ministro, Pombal implementou diversas medidas, destacando-se a expulsão da Companhia de Jesus dos territórios portugueses em 1759. Esta expulsão desencadeou uma série de reformas no âmbito educacional, os gestores acreditavam que o atraso de Portugal em relação à modernidade observada em outras nações europeias, eram o surgimento da burguesia, estava profundamente ligado à influência jesuítica na administração dos assuntos estatais.

1.2 Período Pombalino (1759 - 1827)

O período colonial no Brasil, é conhecido pela predominância de grandes propriedades e pelo uso de mão de obra escravizada, trouxe contribuições para propostas educacionais voltadas para a inovação do ensino, conforme mencionado por Marx e Engels:

“A insuficiência principal de todo o materialismo até aos nossos dias é a de a coisa, a realidade, o mundo sensível, serem tomados apenas sob a forma do objeto ou da contemplação; mas não como atividade humana sensível, práxis, não subjetivamente. Daí o lado ativo, desenvolvido abstratamente, em oposição ao materialismo, pelo idealismo – o qual naturalmente não conhece a atividade sensível, real, como tal” (MARX & ENGELS, 1845 p. 107).

O primeiro-ministro de Portugal, Marquês de Pombal, promoveu uma modificação significativa no sistema educacional brasileiro, buscando a redução da influência religiosa no ensino.



Motivado pelos princípios do Iluminismo, Pombal estava firmemente convencido da necessidade de reformar o sistema educacional tanto em Portugal quanto no Brasil. Essa reforma foi oficialmente concretizada em 1772, ficando conhecida como a Reforma Pombalina.

A Reforma Pombalina de Educação foi implementada em substituição ao sistema jesuítico, com o ensino agora supervisionado pelos vice-reis, designados por Portugal. Introduziu-se o "subsídio literário", um imposto destinado a financiar a manutenção do ensino primário e secundário. Foram estabelecidas as aulas régias, que baseavam-se em estudos individuais ministrados por um professor autorizado pelo rei, ocorrendo em salas alugadas ou nos antigos prédios das escolas da Companhia de Jesus.

Na prática, a essência pedagógica da educação colonial continuava a mesma. A educação formal permaneceu restrita a uma pequena fração da população, composta pela elite, completamente desvinculada do universo do trabalho. Dessa forma, a instrução era utilizada como um instrumento de conhecimento do poder político, econômico e sociocultural.

Para escapar das pressões impostas pela guerra francesa por motivos políticos, a corte transferiu-se para o Brasil, trazendo consigo a capital do império. Esse movimento resultou em diversas mudanças, como a abertura dos portos brasileiros ao comércio internacional, a fundação da imprensa régia, a criação de espaços culturais e cursos superiores, além da nomeação de professores para diversas disciplinas e o ensino das primeiras letras.

1.3 Período Joanino (1808 - 1821)

A presença da monarquia portuguesa causou uma série de investimentos na esfera educacional, resultando na fundação das primeiras instituições de ensino superior. Estas iniciativas preparam academicamente os filhos da nobreza portuguesa e da aristocracia brasileira.

A partir de 22 de janeiro de 1808, com a chegada da família real portuguesa no Brasil e a abertura dos portos às nações amigas, modificações significativas foram implementadas, especialmente no campo educacional e cultural, especialmente para o Rio de Janeiro, que era a sede da monarquia. Naquele período, houve a necessidade de suprir as deficiências presentes no Brasil com a expansão do número de cadeiras de ensino, criação de novos cursos e instituições (XAVIER, 1994, p. 38).



Durante o Período Joanino, a gestão educacional estava estável, com as aulas régias sendo mantidas nos níveis de ensino primário e secundário. A administração e supervisão permaneceram centralizadas ao Diretor Geral dos Estudos, que respondia diretamente ao rei. No ensino superior, havia a figura do Professor-diretor dos cursos superiores, um docente sujeito ao governo.

1.4 Período Imperial (1822 - 1889)

Ananias (1995) acredita que a administração Escolar no período imperial entende como uma fase importante para as relações entre Estado e educação no Brasil. Significa um período agrário e escravista, mas que encaminha para cortes políticos e socioculturais que modificaram a instrução pública, em especial a primária.

O crescimento das elites proprietárias de terras ajudaram o aumento das demandas, gerando assim a Lei Geral de 1827, que implementou que em todas as cidades, vilas e lugares mais populosos, houvesse escolas de primeiras letras Ferreira (1982, p.39). A lei nº 33 de 13 de março de 1846 decretou a fundação de dois Liceus na província de São Paulo, porém a lei não previu a criação do cargo de diretor, foi determinado que “o governo nomeará um cidadão de inteligência e reconhecida probidade e patriotismo para diretor do liceu” (DELAGNESE, 2023, p.39).

A função do diretor engloba muitos afazeres nas escolas, mesmo considerando que a educação ficou restrita às escolas que ofertam instruções primárias as crianças pequenas, as escolas de primeiras letras deveriam ensinar a leitura, escrita, aritmética, geometria, gramática, moral cristã e doutrina católica por meio da adoção do método mútuo. Deixando assim as tarefas do diretor mais sobrecarregadas.

Segundo Ananias (2010), p.40, a este diretor foi instituída uma gama extensa de obrigações, que deveriam ser realizadas de acordo com o regulamento, deveria tomar conta do liceu, inspecionar a conduta dos professores, remeter ao presidente da província os problemas e sugerir alterações para mudanças, tanto na rotina do colégio como na



vida profissional de seus professores. Além disso deveria encaminhar anualmente um relatório contendo: o estado moral e intelectual do liceu, um mapa dos alunos frequentes que declarasse aprovados e reprovados, assim como, aqueles que não fizeram exames, atestar a frequência dos empregados, discutir em conselho com os professores os problemas do liceu, repreender os alunos, designar as horas aulas, despachar os requerimentos a ele destinados, marcar e presidir a banca de exames dos alunos, assim como, escolher os membros examinadores, conceder licença aos professores e porteiros e, por fim, intermediar a correspondência entre os professores e o presidente da província.

1.5 Período da 1ª República

Também conhecida como República velha ou República dos coronéis, as classes escolares nessa época foram seriadas e homogêneas, administradas por um diretor que também representava o Estado e o Governo. Embora os estados se unam como uma nação, eles mantêm a autonomia no espaço educacional, permitindo organizar livremente seus próprios sistemas de ensino, especialmente em relação ao ensino primário e normal. No entanto, a responsabilidade pelo ensino secundário e superior recai sobre a União.

A fiscalização foi dividida entre o presidente do Estado, Secretário do Interior, o Conselho Superior, o Diretor Geral e o Inspetor de Distritos e as Câmaras Municipais. A Reforma Rocha Vaz, nomeada como Decreto no 16.782 de 13/01/1925, define que cada estabelecimento de ensino secundário e superior, tenha um Diretor e um Vice-diretor. O Diretor do Grupo Escolar, este novo profissional do ensino primário, desempenha papel central na área pedagógica e na estrutura hierárquico-burocrática, conforme Souza (1998).

Penteado e Neto (2012) referem que no Estado de São Paulo, o Decreto Estadual no 6.283 (23/01/34), preconizava a intenção de formar professores aptos a dirigir escolas. Os cargos de diretor tanto de escola primária, como de ginásio e de escola normal deveriam ser providos preferencialmente pelos formados em faculdade de educação.

1.6 Período da Unificação normativa da educação nacional e a concepção produtivista de escola (1961 - 1996)



Este período abrange a unificação das normas reguladoras da educação nacional, destaca pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em 1961 a aprovação da nova LDB (Lei no 9.394/96) em 1996. Esse intervalo pode ser dividido em duas fases distintas:

- a) A crise da pedagogia nova e articulação da pedagogia tecnicista (1961-1969);
- b) O confronto entre as pedagogias críticas e a pedagogia do capital humano, a concepção produtivista de educação (1969-1996).

O debate sobre a gestão e administração escolar tem ocupado um grande lugar nas discussões do papel da escola, do professor, do diretor e do vice-diretor. Nesse contexto, Minto (2006) argumenta que a "década de 1980 não foi perdida" para a educação. Aponta que a gestão democrática da educação se estabelece como uma importante conquista da Constituição de 1988, sendo que a legislação educacional brasileira incorporou esta nova terminologia, que veio substituir a palavra administração pela palavra gestão.

O termo “gestão” parece sugerir a concepção e execução das atividades relacionadas à administração escolar. Nesse contexto, o “gestor” é encarregado da execução das determinações hierárquicas superiores, responsáveis pela tomada de decisões. Isso implica as diretrizes estabelecidas para a gestão do sistema educacional, ao invés de o gestor ser, ele próprio, envolvido no processo decisório.

2 A comunicação escolar: teoria *versus* prática

Não há uma teoria de comunicação estruturalista que se compare à teoria funcionalista-pragmática⁴, à teoria crítica desenvolvida pelos filósofos da Escola de Frankfurt. As teorias, de natureza analítica ou conceitual, surgiram ao longo do século XX, tanto no seu início quanto no seu final. Nesse período, as exigências do mundo pós-moderno introduziram novos padrões para a teoria e a prática da Comunicação.

⁴ Informações do funcionalismo e pragmatismo – filosofia da educação embasadas em um vídeo do You Tube <https://www.youtube.com/watch?v=Cms4t0QcfRI>



Aristóteles (2003) nos lembra que a palavra *theoria* significa a “ação de contemplar”, admirar com o pensamento, e dessa forma, foi contemplando com atenção, admirando por meio da reflexão o território da Comunicação, que os intelectuais, vinculados em menor ou maior escala ao estruturalismo, trouxeram contribuições relevantes para esse campo. François Dosse, na obra *História do estruturalismo*, define três ideias centrais presentes na obra de Saussure:

a primeira é a de que o objetivo das ciências humanas é estudar os sistemas formais. [...] Assim, o que se colocava em primeiro plano era o estudo das formas e das relações, excluindo o das substâncias e das qualidades. A segunda ideia é a de que a língua é um sistema preexistente ao uso que dela fazemos. A fala representaria unicamente relações particulares e históricas. Assim, os estruturalistas privilegiavam a dimensão sincrônica dos fenômenos e não diacrônica. A terceira ideia é a de que a língua é um fenômeno social que se constitui independentemente do sujeito que dela faz uso. Eliminava-se, assim, a percepção consciente do sujeito (DOSSE 2007, p. 12, v. 1).

No artigo “*La cuestión de la teoría en comunicación*”: notas para um debate, Venício A. de Lima (1993) investiga a necessidade de aprofundamentos teóricos e análises conceituais na área da comunicação. O autor acentua a complexidade do conceito e do significado da palavra comunicação que significa “fazer comum a muitos”, “fazer conhecido”.

Venício Lima, no artigo mencionado, destaca que a comunicação, enquanto processo social, é estudado desde a Grécia Antiga. Aristóteles é referência do modelo de comunicação baseado no emissor-mensagem-receptor. Finalmente, no século XXI, comunicação, escola e novas tecnologias formam a tríade mais importante, de acordo com Orozco Gomez (2002).

Freire sugere uma educação dialógica ou problematizadora (FREIRE, 1987) que esteja envolvida em um processo comunicativo (FREIRE, 1979). Percebe-se que a gestão, sozinha, não dá conta de resolver os problemas, sendo desafiador alcançar os resultados exigidos pela sociedade. Isso acontece porque a comunicação é heterogênea e não consegue atender a todos da mesma maneira.

Libâneo (2004), ressalta que diante de muitas dificuldades que afligem a escola, a equipe pedagógica sempre recobra o ânimo, se enche de energia e esperança, sabendo que;

O saber organizar e gerir sua escola, com determinação, energia e diálogo, produz um diferencial visível nas condições concretas pelas quais se pode profissionais, de usuários das garantir uma sólida formação de cidadãos, de mídias, de consumidores, de interlocutores sociais, para uma sociedade que quer cada vez mais sujeitos capazes de



lidar com o conhecimento e que precisa ser muito mais inclusiva do que tem sido. (LIBÂNEO, 2004, p.5).

Teixeira (2013, p. 255), a comunicação é o “processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas. A comunicação fornece os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar ações planejadas, e a fazê-los motivados e com entusiasmo”.

Marchiori (2006), afirma que a dificuldade de solução para os problemas ligados à comunicação está exatamente na falta de uma educação norteada pela cultura do diálogo, pelo ato de refletir em grupo e pensar com espírito de compartilhar, respeitando as diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa ou grupo.

Para Baldissera (2008), p.2 existe o consenso de que uma das causas principais de insucesso nas organizações é a falta de feedback, que torna as comunicações deficientes e geradoras de conflitos. De um modo geral, as pessoas não se sentem comprometidas em dar retorno, seja por uma equivocada sensação de poder, falta de hábito, negligência, desvalorização do outro ou por simples falta de educação.

A comunicação tem que ser devidamente canalizada dentro da escola, Fonseca (2000, p. 142) afirma que essa tarefa deverá ser “responsabilidade de todos os fatores da organização e com especial competência ao comunicador institucional, ao responsável pelas relações públicas da organização”.

3 As narrativas autobiográficas no contexto educacional

A invenção da autobiografia durante a Idade Média, existiam poucos considerados dignos para terem suas vidas documentadas por biógrafos. Apenas figuras como reis, heróis e santos, os chamados "universais concretos", eram merecedores de biografias, sejam individuais ou em compilação. No entanto, na era moderna, ainda no século XIII, marcou o início do registro autobiográfico com características inovadoras. Confissões de Santo Agostinho foi a primeira autobiografia verdadeira (HELLER, 1982, P. 191).”



Antes de entender os conceitos de autobiografia, é necessário primeiro entender o conceito de ficção, e apresentar o desenvolvimento histórico da escrita pessoal.

Referindo-se ao quase-mundo imaginário que a escrita configura, Ricoeur conduz-nos a um fundamental aspecto constitutivo do texto literário: a sua condição ficcional que pode ser relacionada, mesmo do ponto de vista etimológico, com o conceito de fingimento. Se em latim *fingere* significa plasmar, formar, então o fingimento artístico que origina textos literários ficcionais designa uma modelação estético-verbal e não implica necessariamente uma outra aceção em que o fingimento pode ser entendido: a aceção depreciativa de hipocrisia ou falsidade (REIS, 2001, p. 170).

O ato do fingimento é o próprio ato textual. É por isso que todo texto (romanesco, autobiográfico, jornalístico, jurídico, etc.) é um texto ficcional. Mesmo que exista uma ligação direta entre o eu e a ficção ou entre a realidade e a ficção, a relação do eu e a realidade é indireta.

A imitação de modelos ficcionais se explica pela pequena distância entre o eu e o outro e pela ausência de limite entre a letra e a realidade. Entre sujeito e objeto intercede o terceiro termo, sem a função de instituir o simbólico, mas de promover identificações, incitar apropriações e ignorar os limites entre os dois pólos da realidade e da ficção (SOUZA, 2002, p. 126).

Hupomnêmata e correspondência, ambos são formas de escrita de si, contribuindo para a construção da identidade e do pensamento, mas:

Para Klinger (2012), p.84, a primeira consistia na anotação de citações, fragmentos de obras, reflexões ou pensamentos para posterior releitura e meditação. Já a segunda estava relacionada à composição e envio de cartas com a finalidade não apenas de aconselhar seu correspondente, mas também criar uma espécie de treino, para uma eventualidade em que os conselhos emitidos pudessem ser usados por si próprio em situação semelhante.

Assim, ao narrar sua história de vida, o sujeito adquire uma compreensão profunda de sua formação, destacando os elementos que foram fundamentais em sua trajetória. A abordagem (auto)biográfica deseja "Evidenciar um processo de transformação no posicionamento do pesquisador, em conexão com a construção de uma história de vida". A pesquisa (auto)biográfica envolve um trabalho em conjunto com o outro, ao invés de relatar a história do outro, utilizando o diálogo e a escuta. Essa metodologia busca construir, de forma narrativa, os significados da vida, por meio de memórias que são consideradas referências na escolha dos caminhos trilhados pelo sujeito.



Josso (2010, p. 37) conceitua essas lembranças como recordações-referências, pois elas são elementos simbólicos e, por isso, formativos:

A recordação-referência significa, ao mesmo tempo, uma dimensão concreta ou visível, que apela para nossas percepções ou para as imagens sociais, e uma dimensão invisível, que apela para emoções, sentido ou valores. [...] São experiências que podemos utilizar como ilustração numa história para descrever uma transformação, um estado de coisas, um complexo afetivo, uma ideia, como também uma situação, um acontecimento, uma atividade ou um encontro. E essa história me apresenta ao outro em formas socioculturais, em representações, conhecimentos e valorizações, que são diferentes formas de falar de mim, das minhas identidades e da minha subjetividade.

Pineau e Le Grand (2012, p. 143), quando ressaltam que “[...] tentar compreender a própria vida é, antes de tudo, aceitar ser recortado em categorias limitadas e, em seguida, projetá-las fora de si. É uma verdadeira desconstrução, que fraciona a unidade sincrética inicial em peças avulsas.”

Portanto, fica registrado que as Pesquisas (auto)biográfica na Educação são de grande importância. A compreensão dos caminhos que conduzem à prática docente enriquece o desenvolvimento do sujeito, visto que este processo de formação também é um processo de socialização, ligado à experiência pessoal, e que se modifica à medida que o conhecimento é construído por cada indivíduo.

A formação é feita da presença de outro, daqueles de que foi preciso distanciarmo-nos, dos que acompanham os momentos-charneira, dos que ajudam a descobrir o que é importante aprendermos para nos tornarmos competentes e darmos sentido ao nosso trabalho. (DOMINICÉ, 2014b, p. 89).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A Metodologia usada na pesquisa de campo, mais especificamente do tipo qualitativa, por meios de conceitos e opiniões, foram analisados os dados coletados através de autobiografias de professores, documentos, observações e anotações. Foi utilizada para a coleta de dados sobre a



comunicação por parte da gestão escolar, sob a visão de professores: Uma investigação autobiográfica. Podendo ser realizado em escolas formais ou informais.

A pesquisa iniciou-se com uma revisão aprofundada em artigos sobre o tema, a fim de construir um embasamento teórico. Em seguida, foram coletadas autobiografias de cinco professores para compreender suas experiências com a gestão escolar buscando assimilar suas vivências. A análise desses relatos permitiu identificar as principais falhas na comunicação entre gestão e professores, fornecendo o auxílio necessário para a conclusão da pesquisa.

A análise aprofundada desses relatos revelou as principais falhas nesse processo, entende-se que não basta apenas ter uma qualificação, a gestão precisa de pessoas com perspectivas voltadas para projetos que busquem a melhoria de seus colaboradores. A gestão que não se comunica bem acaba desfavorecendo o trabalho eficiente dos docentes. Esta pesquisa tem como objetivo pesquisar e analisar sobre a comunicação por parte da gestão escolar, sob a visão de professores: Uma investigação autobiográfica, visando melhorar a qualidade de trabalho da equipe, buscando assim soluções para uma gestão exemplar onde os colaboradores se sintam acolhidos e preparados em um prol de um objetivo em comum: a melhoria da qualidade de ensino oferecida para o desenvolvimento dos alunos. As autobiografias foram abordadas da seguinte forma:

Para dar início à pesquisa, um convite padronizado, feito no Canva e enviado no WhatsApp, foi direcionado a cinco professores. O convite detalhava o objetivo da pesquisa, as instruções para a escrita das autobiografias e o prazo para entrega. Após mostrarem interesse, os participantes receberam um documento do Google Docs com orientações mais específicas. Com o intuito de padronizar as respostas, todas as autobiografias foram analisadas e comparadas. Ao receber todas as informações das autobiografias, foi feita a análise e a comparação de todos os documentos. Ao finalizar essas etapas foi feita a conclusão da pesquisa embasada na prática vivenciada dos professores e nas teorias apresentadas pelos filósofos, finalizando a pesquisa sobre a comunicação por parte da gestão escolar, sob a visão de professores: Uma investigação autobiográfica.



4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada através de autobiografias, a idade dos membros envolvidos se encontram bem variadas, assim como os anos de carreira. Ambas as pesquisas sobre a comunicação por parte da gestão escolar, sob a visão de professores. Uma investigação autobiográfica, relatam profissionais bem formados além da graduação, todos se encontram atualmente na área docente entre escolas estaduais, projetos de contraturno escolar e escolas particulares.

Com o objetivo de identificar as possíveis falhas de comunicação existentes nas escolas, compreender a importância de uma boa comunicação no âmbito escolar, e desenvolver meios de comunicação e incentivo, entre a gestão e colaboradores, visando melhorias e qualidade de trabalho, para que melhor seja a qualidade de ensino dos alunos. A partir das análises realizadas, foram encontrados quatro pontos em comuns, que são: “A falta de apoio da gestão, perante as dificuldades e desafios do dia a dia nas escolas”, “A falta de diálogo e boa comunicação, e isso só aumenta os problemas”, “Os professores quando estão felizes com uma gestão competente e prestativa, tendem a visar o crescimento em busca de desenvolvimento na área, assim como a permanência na escola é maior”, e por fim “A visão positiva e satisfação quando se tem uma gestão com boa comunicação e cumplicidade”.

Além dos pontos em comum, pode-se observar alguns pensamentos diversificados, como o da professora e mestre, com 28 anos de carreira, formada em matemática, e que atualmente possui três cargos na educação, ela nos traz a seguinte experiência: *“Tive gestores compreensivos e outros intransigentes. Porém, sempre fui uma professora de voz ativa e busquei o diálogo como solução e intermediação dos conflitos. Por isso tive poucos problemas com os gestores. Percebo que os gestores das escolas públicas, muitas vezes, são “obrigados” a seguirem processos burocráticos ou normas as quais nem eles mesmos acreditam, são obrigados a exigir dos professores alguns procedimentos e atitudes que de nada fortalece o processo de ensino e aprendizagem. Somente contribui para o aumento de serviços e preenchimentos de planilhas e dados que não acrescentarão ao processo educacional. Consigo perceber o quanto o papel do*



gestor e suas atribuições também são cansativas e requer dedicação. Eu entendo o lado do gestor também que, na maioria das vezes, não tem saída e é pressionado pelo sistema. Por esse motivo nunca quis deixar de ser professora e assumir uma gestão”.

Com esse raciocínio apresentado nas autobiografias, nos traz ao pensamento do filósofo Ananias (2010, p.40) em que ele faz a reflexão sobre a sobrecarga extensa da gestão.

a este diretor foi instituída uma gama extensa de obrigações, que deveriam ser realizadas de acordo com o regulamento, deveria tomar conta do liceu, inspecionar a conduta dos professores, remeter ao presidente da província os problemas e sugerir alterações para mudanças, tanto na rotina do colégio como na vida profissional de seus professores. Além disso deveria encaminhar anualmente um relatório contendo: o estado moral e intelectual do liceu, um mapa dos alunos frequentes que declarasse aprovados e reprovados, assim como, aqueles que não fizeram exames, atestar a frequência dos empregados, discutir em conselho com os professores os problemas do liceu, repreender os alunos, designar as horas aulas, despachar os requerimentos a ele destinados, marcar e presidir a banca de exames dos alunos, assim como, escolher os membros examinadores, conceder licença aos professores e porteiros e, por fim, intermediar a correspondência entre os professores e o presidente da província.

Segundo a pesquisa realizada, por meio de autobiografias, foram coletados dados que serão dispostos nesta seção do artigo. De início, os professores que participaram têm a idade entre 34 a 50 anos, o tempo de carreira é de no mínimo 11 anos e o máximo 28 anos. Todos os professores revelam ter uma formação continuada, entre as formações apresentadas se têm Pós Graduação em Gestão Educacional, Educação Matemática e Psicopedagogia, Mestrado em Matemática, e o Normal Superior.

Fica evidente na pesquisa realizada a seguinte teoria:

Percebe-se que a gestão, sozinha, não dá conta de resolver os problemas, sendo desafiador alcançar os resultados exigidos pela sociedade. Isso acontece porque a comunicação é heterogênea e não consegue atender a todos da mesma maneira (FREIRE, 1979).

Nessa perspectiva, a falta de apoio e de comunicação entre a gestão e colaboradores acaba gerando dificuldades mais significativas, um problema muito das vezes simples acaba tornando-se em conflitos e ruídos comunicativos, como relata-se na autobiografia *“muitos professores têm medo de apresentar suas ideias, expor suas queixas. Ao invés de dialogarem*



diretamente com o gestor, ficam fazendo intrigas na sala dos professores, gerando um ambiente desagradável”.

Sabe-se que hoje um dos maiores desafios que os professores enfrentam é a área psíquica. Dejours C (1992, p. 222), “em especial a categoria trabalho parece representar um fator fundamental para a compreensão da saúde de pessoas e populações na sociedade contemporânea”. Assim, confirma-se qual categoria profissional é mais exposta:

Neste contexto, os professores formam uma categoria profissional especialmente exposta a rotina de trabalho de grande desgaste psicológico devido a fatores como carga horária excessiva, baixos salários, condições degradantes de trabalho e má organização do sistema educacional e das escolas (4,5). Além disso, trabalhadores da área de serviços, como os profissionais de educação e saúde, policiais e agentes penitenciários, a partir do contato direto e excessivo com outros seres humanos, estão mais sujeitos a esgotamento mental e burnout (6). (CODO W, 1999, p.223).

Com a falta de apoio da gestão fica cada vez mais difícil enfrentar esses desafios sozinho. Fica evidente através das autobiografias realizadas na pesquisa a falta de preocupação e interesse da gestão escolar com seus professores, a professora formada em Pedagogia com 13 anos de carreira e Pós graduação em Psicopedagogia nos trás a seguinte experiência: *“No primeiro ano me encontrei com apoio da gestão, equipe unida parecia perfeito, até que vieram as mudanças. Mudamos de equipe gestora, turma de alfabetização muito complicada com crianças atípicas e não obtive apoio da equipe gestora. Eram feitas reuniões, mas nada era resolvido, até que entrei em estafa e tive que me afastar”*. E isso só comprova a falta de domínio em organizar e gerir uma escola onde os professores se sintam seguros e com total apoio da gestão para as situações enfrentadas. Para obter resultados positivos nas escolas precisamos de uma gestão mais determinada a melhorias, assim como nos apresenta a teoria a seguir.

O saber organizar e gerir sua escola, com determinação, energia e diálogo, produz um diferencial visível nas condições concretas pelas quais se pode profissionais, de usuários das garantir uma sólida formação de cidadãos, de mídias, de consumidores, de interlocutores sociais, para uma sociedade que quer cada vez mais sujeitos capazes de lidar com o conhecimento e que precisa ser muito mais inclusiva do que tem sido. (LIBÂNEO, 2004, p.5).



Os dados nos traz situações diferentes vivenciadas, porém com o mesmo problema psíquico que é a depressão silenciosa e a estafa, ambas são complicações sérias, como relata a seguir:

Devido ao crescente número de profissionais diagnosticados com doenças psicológicas, diferentes métodos de intervenções e tratamentos vêm sendo aplicados no enfrentamento a Síndrome de Burnout, porém dentro do âmbito organizacional, os cuidados com a saúde dos colaboradores são negligenciados, vistos como desnecessários, colocando a saúde do profissional a mercê de complicações, prejuízos e agravantes no quesito físico e mental (SILVA, 2015, p.2012).

Se a gestão começar a olhar com outra perspectiva, a importância de apoiar seus professores, assim veremos mais desenvolvimento pessoal e profissional, que trará benefícios a todos, inclusive a própria gestão escolar, que poderá obter um colaborador mais capacitado e pronto para resolver as situações geradas nas escolas, amenizando as dificuldades escolares.

A professora com 11 anos de carreira, formada em Pedagogia e Pós graduada em Psicopedagogia e Gestão Escolar, nos traz a seguinte experiência: *“O retorno ao trabalho após a licença maternidade foi um período desafiador. A equipe havia sofrido mudanças significativas durante a minha ausência, e a nova rotina de mãe trabalhadora me levou à exaustão e exigia uma adaptação constante. A falta de apoio da gestão escolar me levou a vivenciar a depressão silenciosa. Com muito esforço pessoal e o apoio incondicional do meu marido, consegui superar essa fase e encontrar um novo equilíbrio. A necessidade de cuidar de mim mesma, em meio a tantos desafios, me inspirou a aprofundar em meus estudos Psicopedagógicos”*.

Para Oliveira, (2004, p.65.), “o gestor tem cinco funções fundamentais: iniciar, comunicar, motivar, desenvolver pessoas e decidir.” Entende-se, a partir da formação em Pedagogia, que para ser um profissional de excelência requer estar sempre preparado para receber a sua turma em sala, o básico seria fazer uma sondagem e ter sempre um planejamento embasado nas habilidades da BNCC. Porém, para que isso ocorra com sucesso todos precisam fazer sua parte, a gestão tem que estar junto com os professores, oferecendo o devido suporte e disposta a ter uma ligação através do diálogo, assim tudo flui para um mesmo fim, que é o sucesso da aprendizagem.



Fundamentando o que foi discorrido acima, nas autobiografias analisadas, o professor com 15 anos de carreira, formado em Pedagogia nos traz a seguinte experiência: *“Iniciaria um curso um dia após ser comunicado, nesta situação foi me dado o tema a ser abordado e a quantidade de horas, porém o público ainda era incerto e não havia sequer um material auxiliar. Passei o dia pesquisando sobre o tema para desenvolver o material, pois a noite o curso já teria início. Ficou evidente na minha forma de analisar que a comunicação incompleta de todos os pontos importantes, de certa forma expõe o profissional a situações que certamente seriam amenizadas com a antecipação da característica correta do perfil dos alunos”*.

a comunicação é o “processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas. A comunicação fornece os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar ações planejadas, e a fazê-los motivados e com entusiasmo” Teixeira (2013, p. 255).

Fica evidente, portanto, que, o profissional quando se sente feliz e amparado no ambiente escolar, busca sempre melhorias no desenvolvimento, vai em busca de qualificação. Se têm um ambiente acolhedor onde se sente segurança, não há a pretensão de sair, apenas se aprimorar cada vez mais dentro da instituição. Por isso a importância da comunicação entre ambas as partes.

As autobiografias nos traz novamente a fala e experiência do professor com os seguintes pensamentos: *“A comunicação seja algo importante desde a concepção de algo até sua finalização e quando isto não ocorre o caminho fica mais íngreme dificultando o trabalho de todos. Uma comunicação respeitosa e clara sempre trouxe benefícios a todos e mais respeito aos líderes que utilizam além de minimizar erros e problemas durante a execução”*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa científica teve como objetivo proporcionar através de análises sobre a comunicação por parte da gestão escolar, sob a visão de professores. Ao discorrer sobre a comunicação da gestão escolar com o passar dos anos, ficam evidentes que as mudanças realizadas no quadro da gestão não são muitas, mas as que foram observadas e analisadas através da pesquisa foram positivas, pois conforme a sociedade foi melhorando e se desenvolvendo, a



educação foi acompanhando, passou por muitas transformações. As reformas educacionais realizadas durante os períodos jesuítico, pombalino, joanino e imperial, resultaram nas mudanças da Primeira República, contribuíram para as mudanças educacionais que conhecemos hoje.

Que fique claro que esse desenvolvimento é sempre em defasagem, se for comparado o avanço de um dos documentos mais importantes na educação Brasileira como a BNCC “Base Nacional Comum Curricular”, se percebe o quanto o avanço é tardio se comparado com o avanço que tivemos em tecnologia. Segundo o site histórico da BNCC, em 16 de setembro de 2015 a 1ª versão da BNCC foi disponibilizada, e a computação, a educação digital foi introduzida por meio do Parecer CNE/CEB nº 2/2022 em 17 de fevereiro de 2022, mesmo a tecnologia estando avançada antes, só foi introduzida em 2022.⁵

A comunicação é crucial para todos e principalmente na área da educação. Por isso, o interesse em discorrer sobre o tema na pesquisa e para evidenciar sobre o tema relatado, foi feita a pesquisa por meio de autobiografias e a posterior análise com os embasamentos teóricos. A pesquisa de campo se tornou uma peça chave, pois através das experiências relatadas, foi possível fazer as análises reais, e assim chegar em uma conclusão em comum.

Segundo a visão dos professores sobre a gestão, a comunicação ainda contém muitos pontos a serem aprimorados, chega-se à conclusão que a gestão ainda deixa muito a desejar, demonstrando falta de interesse com a equipe, falta de apoio e falta de diálogos, isso acaba sobrecarregando o professor e deixando ele sentir que está sozinho. Se o professor começa a sentir pressão por todos os lados como família, sala de aula e a gestão, ele começa a sentir que não dá conta, e desenvolve sintomas psíquicos como: depressão, ansiedade, esquizofrenia, transtornos bipolar e transtornos obsessivos-compulsivos. Além disso, afirma-se na visão dos professores que quando se encontra uma boa gestão totalmente ao contrário das defasagens mencionadas acima, se consegue uma estabilidade, pois o profissional demonstrando vontade de crescimento na escola, ficando por períodos maiores e revelando estar satisfação em ficar onde se tem uma comunicação clara e respeitosa.

⁵ Informação obtida no site. Link: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/historico>



O papel de um líder requer muitas responsabilidades e sobrecargas, o indivíduo tem que estar disposto não só a fazer a diferença, mas ele tem que ser a diferença no ambiente escolar, pois como foi analisado acima, ele faz a ponte da comunicação em diferentes áreas e pessoas.

Concluindo assim que a comunicação no ambiente escolar têm que ser clara e objetiva de ambas as partes, assim se obtém o sucesso e um bom progresso, porém a gestão têm o dever de manter a responsabilidade maior sobre uma excelente comunicação, e evitando assim conflitos e negligências com os profissionais e todos indivíduos da educação. O gestor precisa estar sempre um passo à frente dos problemas, que podem vir a surgir, por isso a importância de se estar sempre aberto e disposto a aprender, se aprofundando em cursos e técnicas novas que vão surgindo ao decorrer dos tempos.

Fica evidentemente comprovado que um gestor também precisa ser humano, procurando sempre a melhor alternativa para todos, inclusive sua equipe. Embora a preparação curricular e cognitiva seja fundamental, uma gestão eficaz exige uma abordagem que considere também as necessidades socioemocionais.

COMMUNICATION BY SCHOOL MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF TEACHERS: An Autobiographical Investigation

RESUMO EM INGLÊS

This research project aimed to investigate the importance of effective communication in school management from the perspective of teachers. The success of a school, whether formal or informal, depends on various factors, among which communication stands as a critical domain of management. For this purpose, autobiographical accounts were collected from teachers to understand their experiences and realities in relation to school management, whether positive or negative. Additionally, the study analyzed the teachers' professional backgrounds to identify possible communication gaps and how these may impact effective school management. Data analysis was conducted in stages to facilitate a clearer understanding and interpretation of the findings. The research draws on the works of Oliveira (2004), Gadotti (2001), among others.



Keywords: school management, communication, appreciation, teachers' perspective

REFERÊNCIAS

CARRASCOZA, J. A.D.A.F. J. **O pensamento estruturalista e as teorias de comunicação.** *Comunicação Mídia e Consumo*, v. 6, n. 16, p. 173-183, 2009.

DA PAIXÃO, D. M. **UM REVIEW HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA DO PERÍODO JESUÍTICO AO BRASIL CONTEMPORÂNEO.** *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, v. 4, n. 9, p. e493981-e493981, 2023

DA SILVA, A. P. D. S. S, C. **História da educação no Brasil:** tentativas de estruturação e organização escolar no período imperial. *Educação e cultura em debate*, v. 5, n.1, p. 39-53, 2019.

DELAGNESE, L. G. **Práxis educativa e gestão escolar:** o perfil e a atuação do vice-diretor na escola. 2023

DE OLIVEIRA R. S. R. B; SCHANE, R; FILIPAK, S. T. **Síntese histórico-legal da administração e gestão da escola pública no Brasil:** Do período colonial à LDBEN/1996. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, p. 1106-1118, 2021

FALCÃO, M. D. S. D. O. **A importância da comunicação no processo de gestão democrática, em uma escola pública, séries iniciais.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

FREITAS, B. M; BARGUIL, P. M. **Histórias de vida e pesquisa (auto) biográfica:** contribuições para a formação da identidade docente. *Revista Educar Mais*, v. 5, n. 2, p.280-293, 2021.

GOIS, D. F. et al. **Síndrome de burnout em profissionais da saúde.** *Revista Mato-grossense de Saúde*, v. 2, n. 1, p. 206-228, 2023.

X SIMGETI - XXIII EIC - I Mostra de Startups – Grupo Unis – 27 e 28 de novembro de 2024
ISSN: 2447-7303



LAZARIN, D. H. L, Rodolfo. R. **A escrita de si: contornos da autobiografia e autoficção em O corpo em que nasci, de Guadalupe Nettel.** Contexto-Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da UFES, n. 33, 2018.

LOMBARDI, J. C. **Periodização na história da educação brasileira: aspecto polêmico e sempre provisório.** Revista HISTEDBR On-line, v. 32, p. 200-209, 2008.

MOREIRA, V. J, Chelry F; PINHEIRO, V. **A valorização do professor: o desafio do reconhecimento.** Enciclopédia biosfera, v. 9, n. 16, 2013.

PEREIRA, É. F. et al. **O trabalho docente e a qualidade de vida dos professores na educação básica.** Revista de Salud Pública, v. 16, p. 221-231, 2014.

SAETE, A. A. **Importância da comunicação interna para o desenvolvimento de uma organização escolar: estudo de caso na Escola Secundária Josina Machel–Maputo (2021–2022).** 2022.

SARTORI, A. S. **Gestão da Comunicação: Relações entre Educação e Comunicação na Educação a Distância.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Porto Alegre. Anais. São Paulo: Intercom. 2004.

SILVA, A. F. G. da et al. **A construção do currículo na perspectiva popular crítica: das falas significativas às práticas contextualizadas.** São Paulo: PUCSP, 2004.

VALVERDE, A. **Biografia e Autobiografia: tangências e secâncias.** Revista Ideação, v. 1, n. 43, p. 130-148, 2021