

Maria do Rosário Vieira Bastos

A Comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento X

Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em
Educação – Especialização em Administração de
Organizações Educativas



Maria do Rosário Vieira Bastos

A Comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento X

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Estudos Profissionais Especializados em Educação - Especialização em
Administração de Organizações Educativas



Orientação

Prof. Doutor Fernando Luís Teixeira Diogo

Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em
Educação – Especialização em Administração de
Organizações Educativas

À minha mãe e ao meu pai (em sua memória)

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Fernando Diogo, pela sua disponibilidade, pela sua ajuda através do seu saber e das suas sugestões que muito contribuíram para que este projeto pudesse chegar ao estado atual. O meu muito obrigado.

Aos professores de Mestrado, com os quais refleti e aprendi, o meu obrigado.

A todos os colegas que aceitaram o convite para participar neste projeto e ao Diretor do Agrupamento em causa, que possibilitou a realização deste estudo, o meu obrigado.

A todos os outros colegas que graciosamente me apoiaram, o meu obrigado.

Um especial obrigado à Maria Alexandra Basto, Helena Ferreira e Teresinha Santos.

Às minhas colegas de Mestrado, Eugénia Machado, Íris Ribeiro, Juliana Fleming e Paula Magalhães, pelos momentos de partilha e de troca de saberes, o meu obrigado.

Ao Carlos, à Filipa e ao Tomás, o meu especial agradecimento, pela vossa compreensão e estímulo, tão importantes, para que eu terminasse este projeto.

Resumo

A comunicação é essencial nas relações interpessoais, quer ao nível das organizações em geral, quer na organização escolar em particular. As funções de administração, como planeamento, organização, liderança e controle, são levadas a cabo com sucesso, dentro de uma organização quando apoiadas num processo de comunicação eficaz.

O objectivo deste estudo foi procurar soluções para a ineficácia relativa do processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento X.

Metodologicamente desenvolveu-se um estudo de caso, de natureza qualitativa, onde se recorreu a instrumentos de recolha de dados como entrevistas e 'focus group'. Desta forma identificou-se e descreveu-se o processo de comunicação adotado no Agrupamento X entre o Diretor e os professores, bem como se recolheram as opiniões dos docentes e do Diretor sobre a comunicação e a gestão da informação no Agrupamento. Este estudo permitiu reconhecer que a fraca internalização de alguns conceitos e mecanismos do processo comunicacional por parte dos atores contribui para ineficácia relativa deste processo.

Na criação do plano de ação retomámos e valorizamos a ideia de que um modelo de comunicação assente nas principais funções da comunicação poderá ser a chave para o maior envolvimento dos docentes na consecução dos objetivos do Projeto Educativo do Agrupamento, ou seja, é dada a resposta à pergunta partida deste projeto – *como melhorar o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento X?*

Palavras-chave: processo de comunicação; Diretor; professores; envolvimento.

Abstract

Communication is essential in interpersonal relationships, both at the level of organizations in general, as well as in school organization in particular. The administration functions, such as planning, organization, leadership and control, are carried out successfully within an organization when based on an effective communication process.

The purpose of this study was to find solutions to the relative ineffectiveness of the communication process between the Headmaster and the teachers in the Group of Schools X.

A case study of qualitative nature was developed methodologically which relied on data collection tools such as interviews and 'focus group'. Thus, the communication process adopted in the Group of Schools X between the Headmaster and the teachers was identified and described, and the opinions of the teachers and the Headmaster about communication and the management of information in the Group of Schools were gathered as well. This study allowed the recognition that the weak internalization of some concepts and mechanisms of the communication process by the players contributes to the relative ineffectiveness of this process.

In creating the action plan we resumed and valued the idea that a communication model based on the main functions of communication might be the key to the greater involvement of teachers in achieving the goals of the Group of Schools' Education Project, that is, the answer is given to this project's starting question - *how to improve the communication process between the Headmaster and the teachers in the Group of Schools X?*

Key words: communication process; Headmaster; teachers; involvement.

Lista de Abreviações

CD – Coordenador de Departamento.

D – Diretor.

D1C - Departamento do 1.º ciclo do ensino básico.

DCSH – Departamento de ciências sociais e humanas.

DE – Departamento de expressões.

DEE – Departamento da educação especial.

DEP - Departamento da educação pré-escolar.

DL – Departamento de línguas.

DMCE – Departamento de matemática e ciências experimentais.

E1 a E8 – Entrevistado 1 a entrevistado 8.

E9 a E15 – Professora 9 a professora 15 no ‘focus group’.

I – Investigador.

PTE – Plano tecnológico da educação.

ÍNDICE

Índice de quadros	10
Índice de figuras	11
Introdução	13
Capítulo I – A problemática de investigação	15
1.1. Formulação	15
1.2. Objetivos do projeto	16
1.3. Contextualização do problema	17
Capítulo II – A comunicação	19
2.1. Conceito de comunicação	19
2.2. A comunicação através dos tempos	22
2.3. Teorias da comunicação (breve referência)	23
2.4. O processo de comunicação	25
2.5. Elementos da comunicação	27
2.6. Alguns Modelos do Processo de Comunicação	29
2.6.1. O Modelo de Comunicação Interpessoal de Schramm	32
2.6.2. O Modelo de Berlo	33
2.7. Funções da comunicação	35
2.7.1. A função motivadora da comunicação	36
2.8. Barreiras à comunicação	38
2.9. A comunicação nas organizações	40
2.9.1. Comunicação formal e informal	42
2.9.2. O percurso da comunicação	43

2.9.3. Redes de comunicação	44
2.9.4. Comunicação e liderança	45
2.10. A comunicação nas organizações escolares: a comunicação Diretor – professor	45
Capítulo III – Plano da investigação empírica	49
3.1. Metodologia	50
3.2. Público-alvo e amostra	52
3.3. Instrumentos de recolha de dados	52
3.4. Técnica de análise de dados	57
3.5. Apresentação e análise de dados	58
3.6. Síntese da investigação	75
Capítulo IV – Plano de ação	77
4.1. Considerações gerais	77
4.2. Operacionalização do plano de ação	78
4.2.1. Plano de ação	79
4.3. Avaliação do plano de ação	81
Considerações Finais	83
Bibliografia	85
Apêndices	89

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Os conceitos de comunicação segundo alguns autores	20
Quadro 2 - Caracterização da amostra entrevistada	54
Quadro 3 - Caracterização da amostra participante no ‘focus group’	57
Quadro 4 - O conceito de comunicação segundo os entrevistados	60
Quadro 5 - O processo e os canais de comunicação segundo os entrevistados	61
Quadro 6 - Os papéis assumidos no processo de comunicação segundo os entrevistados.....	63
Quadro 7 - Vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores segundo os entrevistados	65
Quadro 8 - Obstáculos existentes na comunicação segundo os entrevistados	67
Quadro 9 - A comunicação formal/informal segundo os entrevistados	68
Quadro 10 - O percurso da comunicação segundo os entrevistados	70
Quadro 11 - As redes de comunicação segundo os entrevistados	71
Quadro 12 - Apreciação das qualidades comunicativas do Diretor, em concreto	72
Quadro 13 - As sugestões de melhoria apresentadas pelos entrevistados	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases ou episódios da história da comunicação.	23
Figura 2. Modelo completo do processo de comunicação.	26
Figura 3. Modelo de Schramm.	32
Figura 4. Modelo de Berlo.	34

INTRODUÇÃO

Reconhecendo-se que a investigação serve como método de aquisição de novos saberes, esta concorre, também, para o aprofundar de conhecimentos que possibilitam aclarar situações inquietantes inerentes à nossa profissão. Ainda de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005, p. 19)

no final de uma investigação, na melhor das hipóteses, aprende-se a compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, a fazer inteligentemente o ponto da situação, a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização, a compreender com maior nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações.

Encontra-se assim, com base no exposto, o tema do projeto de Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação, Especialização em Administração de Organizações Educativas. A procura de explicações para as manifestações de desagrado e a débil implicação de alguns professores nas dinâmicas da unidade orgânica, conduziu ao estudo do processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento X, desejando perceber se este processo promove o envolvimento dos professores e Diretor com vista a alcançar os objetivos do Projeto Educativo da unidade orgânica. Com esta valorização formativa pretende-se também enriquecer o nosso percurso académico.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro apresenta-se o problema que desencadeia o estudo de investigação a ser levado a cabo no âmbito do projeto, justificando-se a sua importância, bem como a questão de partida. Expõem-se os objetivos que se desejam alcançar, faz-se referência ao contexto de inserção do projeto e apresentam-se variáveis que nele assumem o problema. O primeiro objetivo visa a revisão da literatura, o segundo e o

terceiro conduzem o estudo empírico (capítulo três) e o quarto aponta para o plano de ação (capítulo quatro).

No capítulo dois apresentam-se as opções relativas ao enquadramento teórico da investigação. Deste modo faz-se referência ao conceito de comunicação, a algumas teorias da comunicação e a sua evolução ao longo dos tempos, bem como, a determinados modelos comunicacionais. Estudam-se também os elementos deste processo e a sua importância. Abordam-se as funções e as barreiras da comunicação tomando consciência que com a sua internalização haverá maior envolvimento entre os atores do processo de comunicação. Alude-se, igualmente, a mecanismos comunicacionais como comunicação formal/informal, percurso da comunicação e redes de comunicação, ao nível da escola, os quais expressam a forma como Diretor e professores comunicam, no desempenho das suas funções.

O capítulo três refere o plano da investigação empírica, caracterizando-se os sujeitos da amostra, descrevendo-se os instrumentos de recolha de dados, bem como a técnica de análise de dados. A metodologia de investigação é qualitativa e a estratégia de investigação é um estudo de caso. Os instrumentos de recolha de dados são a entrevista e o 'focus group' que envolvem o Diretor e docentes de todos os níveis de ensino que o Agrupamento comporta. É efetuada uma análise de conteúdo por forma a tratar os dados recolhidos e a possibilitar a reflexão sobre os mesmos. Termina-se este capítulo com uma síntese de investigação onde se encontram as respostas aos objetivos do estudo empírico tendo como suporte o quadro teórico desta investigação.

O capítulo quatro faz a apresentação do plano de ação no sentido de dar cumprimento ao quarto objetivo deste projeto.

Apresenta-se ainda, a bibliografia.

CAPÍTULO I – A PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

1.1. FORMULAÇÃO

Como presidente do Conselho Geral do Agrupamento X e pela observação do quotidiano deste Agrupamento, constato, por vezes, manifestações de insatisfação e falta de envolvimento de alguns professores nas dinâmicas desta organização, levadas a cabo ao longo do ano letivo. Uma razão que leva a este tipo de atitude, por parte destes atores, é a ineficácia relativa do processo de comunicação existente no Agrupamento. Desta forma, considero ser de todo importante melhorar estes processos com o objetivo de aperfeiçoar o trabalho colaborativo entre todos os membros da comunidade educativa, para que, em última instância, contribuam para tornar a Escola num local mais apazível. Esta minha percepção, sobretudo no que respeita aos docentes, tem por base uma investigação efetuada no âmbito da Unidade Curricular Métodos e Gestão I deste Mestrado. Neste estudo, por mim efetuado em colaboração com Juliana Fleming (colega deste Mestrado), intitulado “Organizações Aprendentes - A Autoavaliação Contribui para o Agrupamento X ser uma Organização Aprendente?” foi realizado um inquérito a todos os professores do Agrupamento. Com base na análise deste inquérito foi referido – “os professores sem cargos de coordenação destacam as iniciativas que os envolvem em momentos de reflexão, visível na seguinte transcrição “A direção está recetiva a opiniões, não ignora...””.

Também foi mencionado neste estudo:

consideramos importante um melhoramento na rede de interação entre todas as pessoas do Agrupamento, nomeadamente ao nível dos departamentos curriculares. Esta afirmação baseia-se no facto de as reuniões de departamento serem, por excelência, o meio de comunicação entre os professores sem cargos de coordenação e os que exercem essas funções,

conforme se verifica na seguinte frase “Ouve a opinião dos outros nas reuniões de departamento”.

É minha convicção que a comunicação, como um «aparelho circulatório», é vital nas organizações escolares, enquanto elo de ligação, elemento motivador e causador de maior envolvimento de todos os membros da comunidade educativa.

Face ao exposto, nesta investigação procura-se obter resposta para o seguinte problema:

- A ineficácia relativa do processo de comunicação entre o Diretor e os professores, no Agrupamento X.

Tendo como base esta problemática, a pesquisa e análise de bibliografia diversa dentro desta temática conduzem-nos à seguinte questão de partida:

- Como melhorar o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento X?

1.2. OBJETIVOS DO PROJETO

Apresentado o problema da presente investigação, de seguida expõem-se os objetivos que lhes são inerentes, a saber:

- Conhecer conceitos, teorias, modelos e mecanismos do processo comunicacional;
- Identificar e descrever o processo de comunicação adotado no Agrupamento X entre o Diretor e os professores;
- Conhecer as opiniões dos docentes e gestor do Agrupamento sobre a comunicação e a gestão da informação no Agrupamento;
- Desenvolver um plano de comunicação entre o Diretor e os professores do Agrupamento, com vista a potenciar um maior envolvimento de todos.

1.3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O Agrupamento X situa-se no Concelho de Valongo e é constituído por cinco Escolas do 1.º Ciclo, cinco Jardins de Infância e uma Escola com 2.º e 3.º Ciclos, englobando cerca de 2100 alunos.

A freguesia a que pertence este Agrupamento é a de menor dimensão do Concelho de Valongo, com a área de 7,4 km², mas é a mais populosa, ultrapassando os 60 000 habitantes.

O corpo docente deste Agrupamento, composto por 173 docentes, é estável e não muito jovem. O corpo discente é bastante heterogéneo e, em termos socioeconómicos, está distribuído por todos os estratos sociais, com uma parte significativa de alunos proveniente de bairros sociais da cidade.

Alguns alunos, provenientes de ambientes familiares carenciados, apresentam problemas de integração social, dificultando a sua adaptação ao ambiente escolar. Outros são filhos de pais ausentes e por esse motivo estão entregues a si próprios e passam a maior parte do seu tempo na rua ou na Escola, não tendo, a maioria das vezes, a noção de regras de convivência saudável ou de obrigações sociais. Este Agrupamento de Escolas recebe também um número significativo de alunos institucionalizados.

O Agrupamento integra e dá resposta a uma população de crianças e jovens com Necessidades Educativas Especiais, decorrentes de alterações funcionais e estruturais de carácter permanente. Para garantir as adequações de carácter organizativo e de funcionamento, apoiando no processo de ensino e de aprendizagem os alunos com problemáticas mais graves, o Agrupamento desenvolveu respostas específicas diferenciadas, para alunos com Multideficiência e alunos com Perturbações do Espectro do Autismo. Criou para isso uma Unidade de Apoio Especializado à Multideficiência numa das Escolas EB 1/JI que integram o Agrupamento e duas Unidades de Ensino Estruturado, uma numa das Escolas EB 1/JI e outra na Escola com 2.º e 3.º Ciclos.

Neste Agrupamento, fruto do trabalho do Conselho Pedagógico, toda a informação é disseminada de forma rotineira e refletida, sendo fragmentada nos grupos disciplinares, nos quais se questiona, sempre que oportuno, a conveniência do que se está a realizar. Deste modo, havendo 'feedback' entre as diferentes estruturas a informação torna-se «manejável».

O funcionamento organizacional do Agrupamento depende do processamento da informação ao nível do Conselho Pedagógico e da equipa de autoavaliação, influenciando o órgão de gestão na sua tomada de decisões.

O Agrupamento também se apresenta padronizado em determinados procedimentos, como por exemplo na produção de documentos internos respeitantes a projetos/atividades, ao secretariado de exames, direção de turma, entre outros que são prática corrente nas Escolas.

Neste sistema organizacional o grupo humano estabelece também relações dentro da comunidade, através de convívios, festas temáticas, visitas de estudo, etc.. Salienta-se neste Agrupamento a informalidade das relações interpessoais e por outro lado, a satisfação de alguns dos seus atores no trabalho.

Contudo, ainda que neste clima positivo, o envolvimento dos professores é desigual. Há por vezes, manifestações por parte de alguns docentes, de insatisfação relativamente à divulgação de atividades e mostram-se pouco interventivos/participativos em reuniões de departamento.

CAPÍTULO II – A COMUNICAÇÃO

Ao longo deste capítulo é realçado o papel da comunicação nas relações interpessoais, quer ao nível das organizações em geral, quer na organização escolar em particular. Referem-se algumas teorias da comunicação e a sua evolução ao longo dos tempos, bem como, alguns modelos, os quais aludem à retroação ou 'feedback' e à fidelidade da comunicação. Estudam-se os elementos do processo comunicacional, bem como a sua relevância.

Procura-se delinear os fatores que podem conduzir a um processo comunicacional ineficaz, no sentido da sua prevenção e de intervenção adequada ao nível da organização escolar. Identificam-se, igualmente, os processos comunicacionais eficazes e equilibrados, nomeadamente ao nível da escola os quais traduzem a forma como Diretor e professores comunicam, no desempenho das suas funções.

São ainda referidos alguns estudos, realizados por autores internacionais, no âmbito da comunicação.

2.1. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

Antes de mais, importa referir que um dos grandes obstáculos que rodeiam a comunicação como tema de estudo está na definição precisa de comunicação. Etimologicamente, comunicação é um vocábulo derivado do termo latino "communicatione", que significa "ação de participar ". A sua polissemia remete para ideias de partilha, de comunidade, de contiguidade, de continuidade, de encarnação e de exibição. Entre outras, a comunicação pode ser conceitualizada como se apresenta no Quadro 1.

Quadro 1 - Os conceitos de comunicação segundo alguns autores

AUTORES	CONCEITOS
Robbins e Coulter (1998)	É a transferência e a compreensão de significados. Se nenhuma informação ou ideia for transmitida, a comunicação não ocorre.
Simcsik (1993)	É uma atividade constante e ininterrupta entre duas pessoas ou um grupo que, utilizando símbolos e/ou códigos num processo formal e informal, procuram influenciar-se mutuamente com os pensamentos, palavras, ações e omissões.
Hampton (1992)	Processo pelo qual as pessoas que trabalham numa empresa transmitem informações entre si e interpretam o seu significado.
Trewatha e Newport (1982)	Processo de transmitir e entender informação.

Fonte: Andrade e Amboni (2011, p. 114). Teoria Geral da Administração.

Neste contexto e para os objetivos a que nos propomos alcançar, definiremos comunicação segundo Stoner (1985, p. 337), como “o processo pelo qual as pessoas procuram entender um sentido em comum através de mensagens simbólicas.” Ainda segundo este autor, esta definição chama a atenção para três aspetos:

que a comunicação, tal como se emprega o termo, envolve pessoas e que, o entendimento da comunicação envolve a tentativa de compreender como as pessoas se relacionam umas com as outras; que a comunicação envolve significado comum, o que mostra que, para as pessoas comunicarem, têm que concordar quanto às definições dos termos que empregam; e que a comunicação é simbólica – gestos, sons, letras, números e palavras podem

apenas representar ou dar uma ideia aproximada das ideias que pretendem comunicar (Stoner, 1985, p. 337).

A comunicação é vital ao Homem e sendo este, por natureza, um ser social, a partilha de opiniões, comportamentos e experiências, tem como objectivo convencer os seus semelhantes, a adoptar determinada ação ou comportamento específico levando-os a estabelecer com os outros, uma complexidade de interações. Assim, o processo comunicativo compreende a passagem da esfera individual à esfera colectiva. Para que essa transição ocorra é necessária partilha de elementos e de procedimentos comuns levando os homens a comunicar entre si.

De acordo com necessidades específicas de cada grupo cultural é utilizada uma simbologia. Deste modo, a comunicação modifica-se entre os diversos povos, sendo comunicados e adoptados os comportamentos vivenciados, de modo a que cada membro se identifique com o seu grupo de pertença, através de uma contínua interação.

A comunicação surge nas mais variadas situações, contribuindo para o desenvolvimento individual e social do ser humano. Segundo Caetano e Rasquilha (2007, pp. 19-20) a comunicação

é o cimento do progresso humano, estando portanto inerente a todas as estruturas socioeconómicas do presente, bem como à construção de códigos gerados no seio dos grupos sociais de pertença, que legitimam modelos culturais em contínua transformação.

É também, pela comunicação nas organizações, que todos os membros interessados tomam decisões, em conjunto, organizando, conduzindo e transformando a vida dessas mesmas organizações.

2.2. A COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DOS TEMPOS

Cícero (1848, como citado em Rei, 2013) lembra-nos, que o acesso à palavra foi das primeiras revoluções experimentadas pelo ser humano, isto é, o poder da fala cuja magia ainda hoje não dominamos. A fala tornou-se necessária ao desenvolvimento da vida social. A comunicação foi adquirindo uma importância vital, sendo um instrumento de inclusão, ensino, partilha e progresso. Nas antigas civilizações greco-romanas, o domínio da palavra foi uma ferramenta valiosa no sucesso comercial, político e cultural. No entanto, só o século XX recebe a designação de século da comunicação, pois aqui a comunicação está no espaço público e privado de todos os cidadãos. A comunicação, durante séculos, foi como que «distintivo de lapela» de mercadores, juízes, padres, políticos e poucos mais. Nos dias de hoje, é a vestimenta de trabalho e de passeio de todos, desde o despertar ao deitar. A comunicação estrutura, racionaliza, otimiza e sustenta o trabalho e a diversão. Estamos no tempo da comunicação!

Ainda no concernente à história da comunicação humana, Cloutier (1975, como citado em Freixo, 2012) faz referência a quatro fases, nomeadamente a comunicação interpessoal, comunicação de elite, comunicação de massas e comunicação individual, que se encontram sobrepostas e em que cada uma se caracteriza pela utilização de novas formas de comunicar que transformam a sociedade. É de realçar, que estas fases e respetivas linguagens que, embora desfasadas no tempo durante o seu processo de evolução, hoje surgem sobrepostas, tal como nos mostra a figura 1.

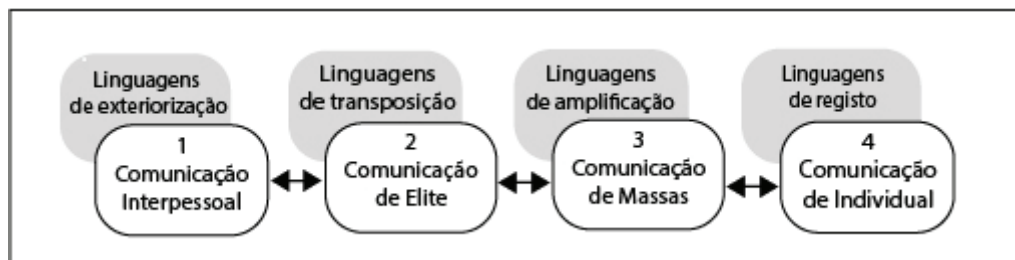


Figura 1. Fases ou episódios da história da comunicação.

Fonte: Freixo, M. (2012, p. 27). Teorias e Modelos de Comunicação.

2.3. TEORIAS DA COMUNICAÇÃO (BREVE REFERÊNCIA)

De acordo com Freixo (2012), a teoria ou teorias da comunicação são o produto e a sistematização de variadas ações com a pretensão científica de as melhor conhecer. Este é pois um domínio caracterizado pela pluralidade e problematicidade, mas que importa conhecer para alcançar os objetivos deste projeto.

Segundo Wolf (1995, pp. 19-121), os estudos sobre a teoria da comunicação tiveram início nos anos 30 nos Estados Unidos, a pedido de organizações que pretendiam solucionar problemas, relacionados com questões comunicativas, dentre os quais sobressaem os realizados por Lasswell, pioneiro no estudo da publicidade e das funções da comunicação e por Lazarsfeld, que estudou as audiências e os efeitos dos meios de comunicação de massa em propaganda política. Também Lewin efetuou pesquisas ao nível da comunicação de grupos, o efeito das pressões, normas e atribuições no comportamento e atitudes dos seus membros. Hovland focou a sua atenção na influência da comunicação na mudança de atitude das populações.

Destes estudos resultam a teoria hipodérmica, que analisa os efeitos da difusão dos meios de comunicação de massa sobre os indivíduos (Wolf, 1995,

pp. 19-121), a teoria funcionalista que estuda a relação entre os indivíduos, a sociedade e os meios de comunicação de massa (Lasswell, 1978) e a teoria matemática da comunicação que sistematiza o processo comunicativo, sob o ponto de vista técnico e quantitativo (Shannon e Weaver, 1949). Em simultâneo na Europa, investigadores da Escola de Frankfurt sob a influência de Marx e Freud, fazem nascer a teoria crítica, com base em pressupostos marxistas e em alguns elementos da psicanálise, que se centra nos efeitos da comunicação sobre o público. Jürgen Habermas, considerado, por muitos, como o principal descendente da Escola de Frankfurt, na sua Teoria da Ação Comunicativa, parte do pressuposto que os homens agem, e para isso utilizam a linguagem para a comunicação com os seus pares, procurando atingir um entendimento. De acordo com as suas palavras:

Chamo ação comunicativa àquela forma de interação social em que os planos de ação dos diversos atores ficam coordenados pelo intercâmbio de atos comunicativos, fazendo, para isso, uma utilização da linguagem (ou das correspondentes manifestações extraverbais) orientada ao entendimento. À medida que a comunicação serve ao entendimento (e não só ao exercício das influências recíprocas) pode adotar para as interações o papel de um mecanismo de coordenação da ação e com isso fazer possível a ação comunicativa (Habermas, 1997, p. 418).

Mais tarde, este tema é também tratado em França, na ótica da cultura de massas criando várias correntes que criticam o poder explicativo da comunicação, sem incluir o factor humano e o contexto social em que ele se insere. Da mesma forma, alguns estudos ingleses da Escola de Birmingham veem o conjunto de todas as práticas sociais e a soma das suas inter-relações no processo de comunicação como meio de transmissão de cultura, no qual já não é mais possível diferenciar o público em termos de «elite» e «massa». Acrescentam-se a esta corrente, outros estudos da Escola Americana que analisam a sociedade, o indivíduo e a mente como três entidades indissociáveis que constituem o ato social, caracterizado pelo seu interacionismo simbólico. Como resultado surge a semiótica como uma

abordagem teórica e autónoma que aborda toda a forma de linguagem e que identifica o ato comunicativo como um processo de significação e não sendo apenas transmissivo e linear, como era até então reconhecido, na sua concepção clássica.

Com a contribuição destes estudos, do interacionismo simbólico e da semiótica, nascem as interações comunicacionais, constituindo um modelo que procura analisar a complexidade da comunicação. Segundo essa perspectiva, a teoria da comunicação, torna claro que os significados não são atributos das palavras, mas dos indivíduos, como um processo social básico, feito de interações comunicativas constantes. Nestas transmitem-se significados entre pessoas com vista à sua integração na organização social e cada indivíduo procura obter uma resposta junto de outro indivíduo, ou seja, envia um estímulo que pretende favorecer uma alteração no recetor, de forma a obter uma resposta.

2.4. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo (Berlo, 1991) e segundo este autor, o termo processo designa um fenómeno contínuo que apresenta mudanças no tempo. Pelo facto de a comunicação se desenvolver num contínuo espaço-temporal em que coexistem e interagem, constantemente, muitas variáveis, então é um processo. Os elementos do processo de comunicação podem entender-se como variáveis precisamente porque mudam no tempo, enquanto interagem uns com os outros.

Na abordagem desta temática o termo processo é usado com sentido de método ou sistema, dinâmico, em evolução. Segundo Freixo (2012) este processo é complexo e de interação simbólica. Este autor refere ainda que, esta interação é um sistema de emissão e recepção de mensagens codificadas, formadas por sinais ou grupos de sinais elaborados por processos

mentais com significado para os indivíduos, obtendo-se desta forma um fenómeno de mudança.

É também de assinalar, que num processo comunicacional existe uma relação de interdependência, entre todos os elementos intervenientes, influenciando-se uns aos outros e deste modo o ato de comunicar. Ao longo do tempo, estas interações foram-se alterando, bem como os elementos intervenientes nos processos comunicacionais. No ponto 2.5. deste capítulo são explorados os diversos elementos da comunicação, tais como constam na figura 2 onde se ilustra um modelo mais sofisticado do processo de comunicação.

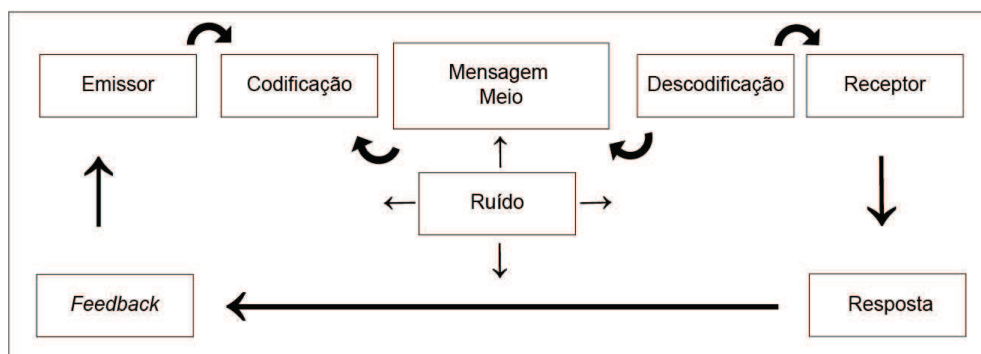


Figura 2. Modelo completo do processo de comunicação.

Fonte: Caetano e Rasquilha (2007, p.33). Gestão e Planeamento de Comunicação.

Com base no que foi referido anteriormente optou-se por dar ênfase ao processo de comunicação através do ponto 2.6. deste capítulo, uma vez que todos os modelos que a seguir se apresentam têm por base os três elementos essenciais da comunicação, a saber, *emissor*, *mensagem* e *recetor*.

2.5. ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

Nesta temática é nosso objetivo a descrição de cada um dos elementos constantes na figura 2 - Modelo completo do processo de comunicação, deste documento.

Assim, o *emissor* pode ser um indivíduo, grupo ou organização que deseja comunicar com certo recetor. Sem razão, finalidade ou uma vontade, o emissor não vê qualquer necessidade de enviar a sua mensagem. O *recetor* é o que recebe e descodifica a mensagem. Nas organizações os diversos elementos comunicam entre si e podem agir como emissores ou recetores. O *código* é a linguagem que o emissor utiliza para passar a sua mensagem e, para Fiske (1999, p. 36), define-se como "um sistema de significados comum aos membros de uma cultura ou subcultura". Admitindo que os signos usados podem ser verbais, como a linguagem e não-verbais como por exemplo, símbolos, sinais ou desenhos, surgem constrangimentos na utilização do código usado se este não tiver o mesmo significado para o recetor. Nas organizações damos conta que os significados das palavras podem ser diversos, em função do contexto, da linguagem utilizada que pode ser erudita, vernácula e da significância das palavras (Ferreira, Neves, Nunes e Caetano 1996). A *mensagem* resulta da codificação e é acolhida pelo recetor pela maneira como é transmitida pelo emissor. A mensagem pode apresentar-se de qualquer formato desde que entendida por um ou mais órgãos dos sentidos do recetor. É importante a forma pela qual a mensagem é enviada - o *canal*. Se comunicação é presencial, destacamos o facto das expressões faciais, modo de falar, forma de estar/atuar poderem conduzir a interpretações diferentes daquelas que se pretendem passar. A forma como a comunicação é transmitida é tão relevante como o conteúdo. Por vezes, a comunicação electrónica pode enfraquecer a comunicação e criar equívocos interpretativos. A *descodificação* é a forma pela qual o recetor compreende a mensagem e a converte em informações que façam sentido para ele. Quanto mais se aproximar a descodificação, feita pelo recetor, da mensagem

pretendida, mais eficaz é a comunicação. O *'feedback'* é a mensagem que o recetor, tornado emissor, manda ao emissor de origem. Podemos dizer que o *'feedback'* "ajuda o comunicador a adaptar as suas mensagens às necessidades e reações do recetor" (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso 2007, p. 443) e conduz ao envolvimento do recetor na comunicação e na tomada de decisões.

Na comunicação tudo aquilo que interfere, perturbe ou confunda a transmissão e receção de mensagens é o *ruído*. São várias as fontes de ruído: barulhos que rodeiam uma conversa, vírus nos sistemas informáticos, entre outras, como veremos adiante.

No processo comunicacional é de referir a importância do contexto situacional em que aquele decorre, uma vez que

representa o quadro cultural, social e psicológico em que a comunicação se processa. Por exemplo, a mesma mensagem pode ser interpretada de modos diferentes e dar origem a diferentes respostas do recetor, consoante a cultura a que pertencem os comunicadores" (Rego, 2007, p. 53).

Um dos mitos da comunicação é acreditar que na mesma organização todos comunicam da mesma maneira, descurando que o contexto está na mente e na maneira como nos relacionamos com os outros, no cargo/função que desempenhamos.

Para além do exposto anteriormente e com base nas dimensões apresentadas no modelo de Berlo - emissor, recetor, mensagem, código e canal - podem referir-se alguns indicadores da qualidade da comunicação. Assim, do ponto de vista do emissor, destacam-se a capacidade de ouvir, a sinceridade, o conhecimento do objeto e do processo da comunicação e a procura de *'feedback'*. Relativamente ao recetor, enfatizam-se a compreensão do código, o conhecimento do canal, a percepção acerca do emissor e da adequação da mensagem às necessidades e a confiança no processo comunicativo. No que concerne à mensagem, relevam-se o conteúdo adequado ao contexto da informação, a adequação do tipo de informação ao sistema utilizado e às necessidades, a comunicação em harmonia com a

estratégia organizacional e a comunicação pró-ativa e com ênfase prática. No que diz respeito ao código, salientam-se o sentido lógico, a adequação ao significado pretendido, o fornecimento de elementos de interpretação, a linguagem apropriada e adequação das formas empregues à situação. No que toca ao canal, destacam-se a escolha do canal apropriado ao contexto, o ajuste ao conteúdo da mensagem, a adaptação à linguagem utilizada, a adequação às formas empregues e a disponibilização de canais diversos (Fiúza e Kilimnik, 2004).

Ainda dentro desta temática consideramos pertinente fazer referência à *redundância* e à *entropia*. A primeira é a diminuição da informação da mensagem por repetição de unidades ou grande previsibilidade dessas unidades tendo como objetivo o equilíbrio dos efeitos provocados pelo ruído, isto é, interferências, obstáculos à transmissão da mensagem, na comunicação. A redundância funciona positivamente no combate contra possíveis ruídos comunicativos.

A entropia diz respeito ao grau de desorganização da mensagem. É tanto mais entrópica, quanto mais desorganizada for. Portanto, incompreensível. O código é pois, utilizado com a finalidade de evitar que o caos tome conta da mensagem. A entropia, no entanto, pode ter uma utilização positiva na comunicação, pois pode tornar a comunicação mais original.

Em suma, a comunicação implica permuta de informação que tem de ser transmitida, rececionada e decodificada considerando-se que ocorreu comunicação eficaz quando o recetor mostra ao emissor que recebeu a informação devolvendo-lhe informação, 'feedback' (Ferreira et al., 1996).

2.6. ALGUNS MODELOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

De acordo com Freixo (2012, p. 19) “modelo de comunicação, mais não é do que uma descrição sob a forma gráfica conscientemente simplificada de

uma realidade parcelar”. Dada a grande variedade dos modelos e das teorias de comunicação, Freixo (2012) enquadró-os em quatro categorias, os quais correspondem a quatro correntes de investigação sobre os processos comunicacionais, que emergem da pluralidade dos contextos comunicativos. Segundo este autor, os modelos e teorias da comunicação fazem parte de correntes de investigação baseadas em diferentes modelos: modelos de base linear ou de informação, modelos de base cibernética ou circulares, modelos de comunicação de massas e em modelos socioculturais ou simplesmente culturais.

Na abordagem que se segue não é feita qualquer referência a modelos de comunicação de massas nem a modelos socioculturais, pois estes não se enquadram no âmbito deste trabalho.

Assim, referenciando Freixo (2012), Harold Lasswell influenciou todos os estudos relativos ao processo comunicativo com divisão deste fenómeno em cinco partes. Cada uma destas constitui um elemento essencial do modelo comunicacional, tendo sido esta a orientação que alguns investigadores americanos seguiram. Assim, uns estudiosos focam o seu estudo nas questões postas por Lasswell, nas quais assentam os principais estudos contemporâneos, outros investigadores centram-se em questões de cariz técnico e científico, assentes na teoria matemática da informação personalizada por Shannon. Ambas as abordagens enquadram-se, segundo o autor, em modelos de base linear, uma vez que distinguem as funções do emissor e do recetor, efetuando-se a transmissão de mensagens entre dois pontos e num único sentido.

Por outro lado, os modelos de comunicação de base cibernética, conforme Freixo (2012, p. 449), incluem o processo de retroação ou ‘feedback’, dado que este atua como “regulador da circularidade da informação”. A ideia de ‘feedback’ é importante para a comunicação, pois conduz à interdependência, controlo, regulação, intercâmbio ou partilha com o outro e com o ambiente. Desta forma, a cibernética é a base do paradigma moderno da comunicação,

unificado e global, propondo uma nova utopia “uma sociedade de comunicação” (Freixo 2012, p. 449).

Estes modelos são o exemplo do processo comunicacional que ocorre nas organizações escolares, uma vez que nestas se vivenciam situações de interação, de comunicação oral e direta.

No que diz respeito a modelos de comunicação interpessoal, para Freixo (2012), os modelos de base circular afetam todos os contextos de comunicação, nomeadamente a comunicação interpessoal, da mesma forma em que a cibernética se espalhou pelas diversas áreas do conhecimento. O modelo comunicacional de Wilbur Schramm transforma os modelos lineares, acrescentando-lhes pormenores que lhes conferem uma nova grandiosidade, através da influência de cada um sobre o outro, evidente no processo da retroação. Este modelo comunicacional, segundo Freixo (2012), estende a noção de codificação e decodificação de Shannon e Weaver, procurando operacionalizar a transição entre os modelos lineares e os modelos cibernéticos, contando com a presença da retroação. Este processo, não sendo técnico, é um meio, através do qual o Homem fabrica signos, que são sinais transmissíveis de vivências.

É de referir ainda, segundo Serra (2007) que apesar da sua complexidade e refinamento, todos os modelos anteriormente referidos tenderam a aceitar, como fulcral, a trilogia emissor-recetor-mensagem – reiterando, muitos séculos depois, o modelo da Retórica de Aristóteles, segundo a qual as “provas de persuasão” estão quer “no carácter moral do orador [ethos]”, quer “no modo como se dispõe o ouvinte [pathos]”, quer, finalmente, “no próprio discurso, pelo que este demonstra ou parece demonstrar [logos]” (1998 como citado em Serra, 2007, p. 79). No entanto, esta trilogia é, nitidamente, um modelo demasiado genérico para explicar os múltiplos meios e formas de comunicação.

Vejamos de seguida, de modo sucinto, o modelo de Schramm e de Berlo por serem representativos e ao mesmo tempo contribuírem para o alcance dos objetivos deste projeto.

2.6.1. O Modelo de Comunicação Interpessoal de Schramm

Este modelo traz uma nova extensão aos modelos lineares, com a introdução das noções de codificação e decodificação. O seu autor defende que o processo de comunicação é interminável, desconhecendo-se onde começa e onde acaba o processo de informação. Estamos, desta forma, diante de um modelo de comunicação que exibe uma experiência pessoal comum, o alargamento das noções de codificação e de decodificação e a influência praticada entre os participantes através da retroação ou *'feedback'*. Na figura 3 pode observar-se o modelo de Schramm, que faz a transição dos modelos lineares para os modelos cibernéticos, onde já se constata a presença da retroação.

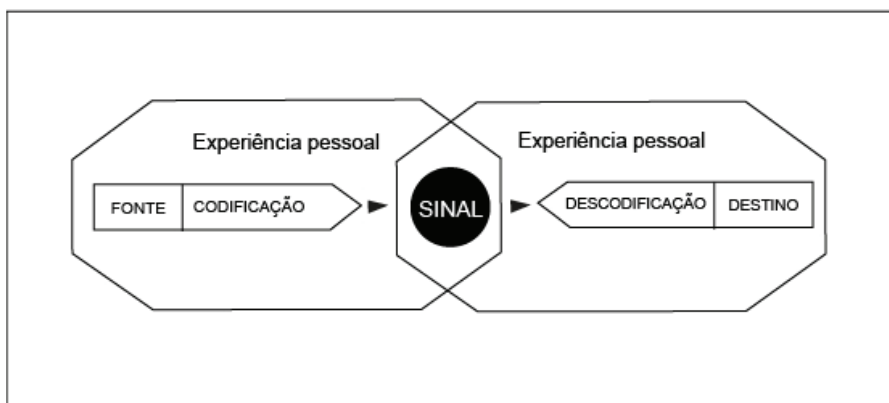


Figura 3. Modelo de Schramm.

Fonte: Freixo, M. (2012, p. 451). Teorias e Modelos de Comunicação.

2.6.2. O Modelo de Berlo

Segundo Caetano e Rasquilha (2007), neste modelo de comunicação é enfatizada a fidelidade da comunicação, havendo preocupação com o que aumenta ou diminui essa mesma fidelidade. Neste contexto entende-se por fidelidade o que se deseja obter. Assim, um codificador de alta fidelidade é aquele que exprime fielmente, o que a fonte pretende dizer; um decodificador de alta fidelidade é o que apreende e envia ao recetor o que a fonte deseja que ele percepcione. O ruído diminui a fidelidade da comunicação reduzindo a sua eficácia.

Ainda de acordo com os autores acima referenciados, são quatro os elementos que compõem este modelo: a fonte ou codificador, a mensagem, o canal, o recetor ou decodificador. Convém clarificar que se considera a fonte e o codificador, como sendo o mesmo indivíduo, assim como o recetor e o decodificador são a mesma pessoa.

Relativamente à fonte ou codificador existem quatro fatores que determinam a fidelidade da comunicação, a saber: as competências comunicacionais, tais como a escrita, fala, leitura, audição e o pensamento que é comum tanto à fonte como ao recetor; as atitudes, para consigo mesmo, com o assunto e com o recetor; o nível de conhecimentos, que necessita de ser elevado e estar em consonância consigo próprio, com o assunto e com os do recetor e por último, o sistema sociocultural, no interior do qual o ser humano comunica. O sistema sociocultural torna-se relevante, pois ele reúne valores, crenças e comportamentos, influenciando a linguagem que se utiliza, o conteúdo da mensagem, o meio pelo qual ela é transmitida e o modo como é interpretada.

Entre a fonte e o recetor pode estabelecer-se uma comunicação unilateral ou bilateral, no caso de esta ser conseguida por consenso e compreensão.

No que se refere à mensagem, sempre que a codificamos devemos definir os códigos, os seus elementos e a maneira de os estruturar; o conteúdo é o

material da mensagem e o tratamento, isto é, as decisões tomadas relativamente à mensagem, devem ter em conta o recetor.

O canal é a ligação da fonte ao recetor, estabelecendo a comunicação.

Para finalizar, neste modelo o recetor/descodificador é muito equivalente à fonte codificadora, isto é, confrontamo-nos com os mesmos fatores a influenciar a fidelidade na comunicação, mas desta vez na ótica de recetor. Na figura 4 observa-se os constituintes do modelo de Berlo.

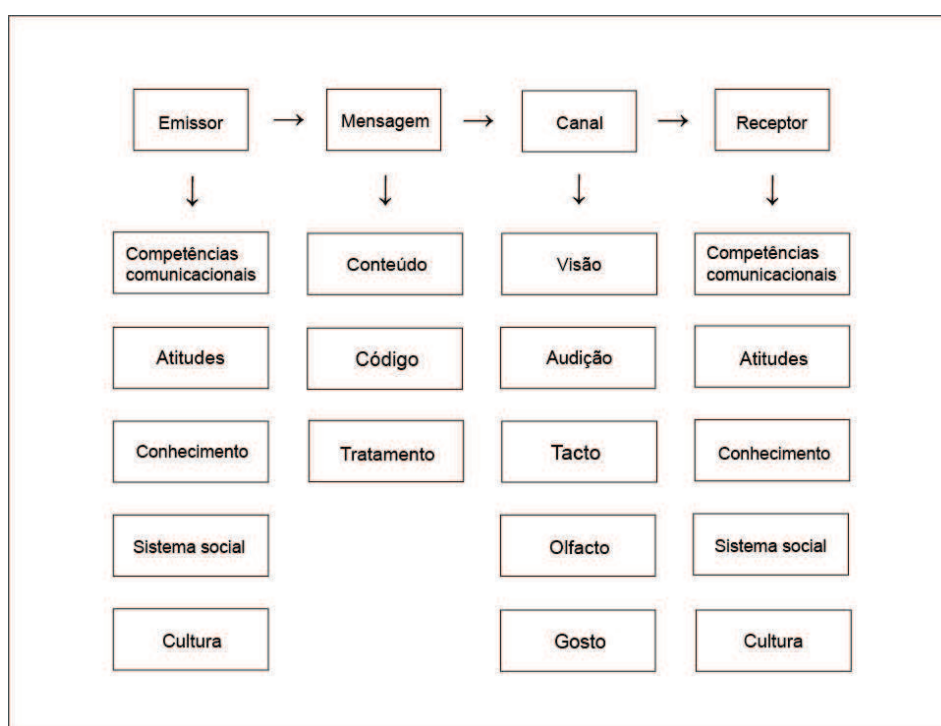


Figura 4. Modelo de Berlo.

Fonte: Caetano e Rasquilha (2007, p.44). Gestão e Planeamento de Comunicação.

Tendo como base os modelos comunicacionais, que temos vindo a referenciar, o Diretor deve seleccionar os meios mais adequados para fazer passar a informação com o menor ruído; ultrapassar os problemas de transmissão de mensagens entrópicas, isto é, com uma estrutura inadequada; de acordo com a «resposta» dos professores, modificar a sua atuação, para a tornar mais adequada, procurando sempre que os professores possam

apreender a «mensagem» que quer transmitir; procurar o 'feedback', isto é, procurar a relação, considerar o professor como uma realidade autónoma, com o qual vai estabelecer a comunicação. Ao incentivar as intervenções dos professores, falando de forma genuína com os mesmos, com espontaneidade, reagindo emocionalmente, utilizando palavras que sejam espelho de vivências, o Diretor vai promover nos professores a contínua vontade de construir um Agrupamento melhor, com os olhos postos no sucesso dos alunos.

2.7. FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

A comunicação, na sua vasta abrangência, apresenta variadas funções, não se confinando à mera transmissão de informação e de educação. Assume, também uma função motivadora, socializadora e até de entretenimento.

A necessidade de comunicar, própria da condição humana é uma vontade de partilha, de troca de vivências e de sentimentos. Ao nível das organizações, para Caetano e Rasquilha (2007) a comunicação adota, para além *da função informativa*, a *função de integração ou de valores*, isto é, tem a finalidade de desenvolver nos membros da instituição o sentimento de inclusão na organização; a partilha de valores atua favoravelmente ao nível interno, sobre a coesão e a continuidade da organização. Os autores acima referenciados reconhecem que esta função ainda não está muito desenvolvida. A comunicação com a *função de retroação* tem por base o retorno das mensagens enviadas, com o objetivo de verificar e controlar a sua compreensão; a retroação estabelece o diálogo, fazendo da comunicação uma relação de retorno. É desta forma que os membros da organização revelam o seu descontentamento ou satisfação. A *função comportamental ou argumentativa* da comunicação existe para dar ordens claras, indispensáveis e orientar no sentido de se caminhar numa direção específica. A *função de*

sinal, com o objetivo de entender a organização como um todo através de cores, logótipos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores, é muito importante na comunicação interna, porque incute a cultura da organização. A *função de mudança*, isto é, a utilização da comunicação como meio para a mudança real das mentalidades, das atitudes e das relações. A comunicação motiva as pessoas, cria retroação e modifica as relações. Para finalizar, a *função de imagem*, com a finalidade de dar ao público interno e externo uma imagem favorável da organização.

Dentro de uma organização, a comunicação adquire importância, pois graças a um processo comunicacional eficaz, as funções de administração, como planejamento, organização, liderança e controle, são levadas a cabo com êxito (Stoner, 1985).

2.7.1. A função motivadora da comunicação

Um dos propósitos fundamentais da comunicação enquanto atividade de gestão é “proporcionar a atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nas respectivas funções” (Freixo, 2012, p. 325).

Desta forma, um dos exercícios fundamentais de um líder é motivar os outros, revelando interesse e auxiliando-os a colmatar as suas necessidades, pelos afetos, o que lhes reforçará e elevará a sua autoestima, conduzindo-os à autorrealização.

Estanqueiro (2013) faz referência aos elogios e às repreensões, como dois poderosíssimos «instrumentos de motivação» de um líder ou educador.

Segundo o autor, os elogios devem ser sinceros e as repreensões devem ser construtivas, sem exageros, nem atitudes desonestas, uma vez que estas geram desconfianças e quebram relações. Tal como o autor refere “sem ética não há sucesso na comunicação interpessoal” (Estanqueiro, 2013, p. 106).

Estanqueiro (2013) enfatiza a urgência dos elogios sinceros, do encorajamento, sendo mais eficaz o reforço e o elogio das atitudes corretas e positivas, do que perder-se tempo e energias a salientar o que se fez de errado. De igual modo, em vez das repreensões destrutivas que atacam, ofendem sem corrigir, humilham publicamente e desmotivam, este autor chama a atenção para a importância das críticas construtivas que ajudam as pessoas levando-as a conhecer, em privado, o que fizeram de errado e reutilizando esses mesmos erros, para melhorar, elevando a sua autoestima e as suas próprias expectativas. Se se acreditar nas pessoas, mesmo quando estas falham, esta estratégia permitirá que estas confiem nos seus semelhantes, afetando e incrementando o seu desenvolvimento pessoal e social.

Comportamentos recompensados tendem a repetir-se no futuro. Comportamentos ignorados ou castigados tendem a extinguir-se. (...) Um elogio oportuno, em público, reforça a autoestima e a autoconfiança das pessoas inexperientes, inseguras e fragilizadas (Estanqueiro, 2013, p. 105).

Um dos aspetos relevantes no processo comunicacional são as imagens e representações mentais que se constroem, segundo as palavras e as significações que lhes são atribuídas. Palavras negativas influenciam mensagens e emoções negativas; uma linguagem positiva determina pensamentos positivos, conduzindo à criatividade e procura de soluções para enfrentar obstáculos que se nos deparam ao longo da nossa existência. Desta forma, também a escola deverá centrar-se nas boas qualidades dos seus docentes, reconhecendo-as em vez de assinalar e remediar aquilo que é «menos bom».

As palavras são a força da mente e do comportamento. As palavras têm um elevado grau de influência pessoal e interpessoal. (...) Se a educação familiar e a própria educação escolar estivesse centrada em pressupostos e em expressões positivas, a forma de pensar e de atuar de cada um, poderia ser mais positiva (Fachada, 2010, p. 64).

2.8. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Segundo Stoner (1985), os problemas de comunicação entre as pessoas podem acontecer em qualquer situação. Destacam-se, de seguida, as barreiras à boa comunicação verbal e direta, devido à relevância da comunicação verbal para os diretores de uma organização. Muitos destes entraves à comunicação, também se podem aplicar noutras formas de comunicação.

Leonard R. Sayles e George Strauss, citados em Stoner (1985) nomearam algumas barreiras comuns à comunicação entre as pessoas, como sejam:

Ouvir o que esperamos ouvir – as experiências vividas levam-nos a esperar ouvir a mesma mensagem em circunstâncias semelhantes;

Desconsiderar informações que entrem em conflito com o que «sabemos» – quando ouvimos uma mensagem que está em desacordo com as concepções que sustemos, provavelmente desconsideramo-la, em vez de alterar as nossas ideias ou de procurar alguma outra explicação;

Avaliar a fonte – o sentido que atribuímos a qualquer mensagem é afetado pela nossa avaliação acerca da fonte de mensagem. Quando emissor e recetor não confiam um no outro, até as comunicações mais positivas são encaradas com cepticismo, procurando nelas sentidos ocultos ou armadilhas. O emissor pode tornar-se indevidamente cauteloso, defensivo ou até agressivo, dependendo de como percebe a reação de recetor;

Perceções diferentes – as palavras, os atos e os factos são entendidos de acordo com os valores e das pressões ambientais do recetor;

Palavras que significam coisas diferentes para pessoas diferentes – as palavras são símbolos que podem ter significados distintos para pessoas diferentes e em situações diversas; o seu uso como rótulos deve ser evitado;

Sinais não-verbais incoerentes – o tom de voz, as expressões faciais e as posturas corporais podem auxiliar ou atrapalhar a comunicação;

Efeitos das emoções – qualquer que seja a emoção que controle o nosso estado de espírito, com por exemplo, raiva, medo, felicidade ou ansiedade, esta influenciará a nossa interpretação de qualquer mensagem com interesse;

Ruído – para se trabalhar com eficácia, não se pode dar importância a muitas das mensagens que se recebe. Não se pode reagir a todos os sons ou gestos, mesmo que se perceba o significado de todos eles e por vezes, no «afastamento» do que não interessa, o que tem interesse também fica de lado.

Face ao exposto, Sayles e George Strauss, citados em Stoner (1985), identificaram algumas técnicas para melhorar a comunicação e ultrapassar algumas das barreiras descritas anteriormente. Assim, apontam:

Usar 'feedback' – a comunicação em dois sentidos, permite captar sinais verbais ou não do nosso recetor. Quanto mais complexa a informação que queiramos comunicar for, mais necessário é estimular os nossos recetores a colocar questões e a indicar áreas de confusão. Assim, podemos ajustar a nossa comunicação à situação, clarificando a nossa mensagem para que esta se ajuste à preferência e às necessidades do recetor;

Usar comunicação direta – o 'feedback' necessário é quase sempre conseguido de forma mais eficiente pela comunicação pessoal do que com memorandos, cartas ou mensagens eletrónicas. As pessoas expressam-se de modo mais completo e com menos reservas falando em vez de escrever;

Ter sensibilidade para o mundo do recetor – as pessoas são diferentes consoante os seus valores, necessidades, atitudes e expectativas. A empatia com esta variabilidade melhorará o nosso entendimento do outro e ajudará a nossa comunicação com o próximo;

Saber os significados simbólicos – a sensibilidade para os vários significados de diferentes palavras para diversas pessoas, pode diminuir os problemas de comunicação;

Usar linguagem direta e simples – quanto mais cuidado for o ajuste da escolha de palavras e expressões ao nível do recetor, mais eficaz será, provavelmente, a comunicação;

Usar um grau correto de redundância – se uma mensagem for importante ou complicada, muitas vezes é necessário repeti-la de diversos modos para garantir que o recetor a entenda. A redundância é menos necessária nas comunicações escritas do que nas orais.

Concluindo, se cada administrador na sua organização reconhecer as dificuldades inerentes ao processo de comunicação a superação das barreiras ficará mais fácil.

2.9. A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são constituídas por pessoas e não subsistem sem comunicação, estando o seu funcionamento pois, dependente da transparência com que se comunica, assim como o alcance dos objetivos da organização. O ato comunicativo, na organização não surte os mesmos efeitos em todos os atores, pois a informação não é recebida e (des)codificada da mesma forma. Não se pode examinar a comunicação na organização à luz dos processos de transmissão das mensagens ou do conhecimento, "mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento" (Taylor, 2005, p. 215). Para muitos investigadores, a comunicação nas instituições é o requisito-chave para as mudanças (Cunha et al., 2007, p. 434), depois das lideranças, mas também é tida como causa de constrangimentos e o remédio para alguns males. A comunicação pode ser o método/meio de resolução de muitos dos problemas organizacionais, pois como diz Cunha et al. (2007, p. 434) a comunicação "representa uma espécie de aparelho circulatório da vida organizacional".

As organizações formadas por diferentes grupos sociais apresentam propósitos/objetivos/intenções: promover o desenvolvimento e a realização pessoal. Uma vez que estes grupos não vivem isolados, a organização sustenta-se numa comunicação que procura consensos para a resolução de

problemas. Os processos de decisão que se sustentam na "discussão entre participantes, na troca de informações, na própria mediatização" (Serra, 2007, pp. 1-2), ocupam um lugar de destaque nas organizações. A existência e a eficácia da organização são condicionadas pelos processos de comunicação, bem como, pela segurança, rapidez e exatidão das suas comunicações, quer a nível interno como externo.

Na escola, como organização que é, o sucesso dos alunos, a sua avaliação, a resolução dos problemas/conflitos, o seu bom funcionamento e clima, estão dependentes da qualidade da comunicação que se estabelece entre os seus atores. Numa organização, o processo comunicacional tem como objetivos, fundamentalmente, o fornecimento de informação para que os atores se orientem nas suas funções, a motivação e satisfação no trabalho, bem como, a cooperação que assegura o trabalho em equipa. O tema da comunicação é um aspeto fundamental da administração das organizações e a informação é importante para o seu desempenho racional. Como refere Downs (como citado em Cunha et al., 2007, p. 434) "uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha".

Na comunicação organizacional o ruído ou barreiras existentes no processo comunicacional podem ser de várias ordens, a saber: pessoais, administrativas/burocráticas, excesso de informação e informações incompletas (Kunsch, 2003, p. 75). As barreiras pessoais dizem respeito ao modo como cada um, na organização, facilita ou não a comunicação, dependendo o ruído da personalidade, estado de espírito, valores em que acredita e forma de estar no contexto da organização. As administrativas, resultam do modo como a organização atua e processa as suas informações. O excesso de informação, uma constante nas instituições atuais, a «imensidão» de papéis, mensagens, impressos, reuniões, com que os recetores se deparam, criam entraves a uma comunicação eficaz devido à dificuldade em se observar e internalizar todas as mensagens. As incompletas/parciais são recebidas fragmentadas, distorcidas, por vezes, não

são enviadas ou são ocultadas (Kunsch, 2003, p. 76). A filtragem e a sobrecarga de comunicação são também barreiras presentes no processo comunicativo organizacional, dos dias de hoje. Filtram-se mensagens com vista a chegarem de forma positiva ao recetor e escondem-se informações negativas nas mensagens para as hierarquias. A sobrecarga de comunicação resulta das formas e da variedade de meios disponíveis para se comunicar. A quantidade de informação é tão grande que não se consegue dar resposta a todas as mensagens (Kunsch, 2003, pp. 76 - 77).

2.9.1. Comunicação formal e informal

Para compreender os fenómenos comunicacionais nas organizações e também nas educativas, devemos também fazer referência às comunicações formais e informais. Denomina-se comunicação formal a que é oficial, que é, normalmente escrita e percorre os canais usados na instituição, procedida da estrutura organizacional podendo ser "uma comunicação administrativa que se relaciona com o sistema expresso das normas que regem o comportamento, objetivos, as estratégias e conduzem a responsabilidades dos que integram as organizações" (Kunsch, 2003, p. 84). A comunicação informal é mais natural, decorre independentemente dos canais oficiais e desponta das relações sociais entre os atores educativos. Podemos aqui referir a comunicação que se estabelece entre os pares dos Departamentos Curriculares.

Segundo Freixo (2012) referenciando Chiavenato a comunicação informal no interior das organizações é geralmente denominada «cacho de uvas», pelo seu aparente crescimento e desenvolvimento causal em cadeias de segmentos através de grupos sociais. De acordo com Freixo (2012), apesar de as redes informais constituírem o principal meio de transmissão de mensagens nas organizações, estas redes podem ser um perigo para as

mesmas, na medida em que se podem opor aos princípios e valores defendidos pelas organizações.

Como refere Kunsch (2003) a comunicação informal deve ser conduzida para o lado construtivo, auxiliando a organização a encontrar respostas rápidas para as inquietações dos seus membros, promovendo o convívio com vista a uma gestão mais participativa.

2.9.2. O percurso da comunicação

No concernente ao fluxo da comunicação numa organização Cunha et al. (2007, pp. 465-466) fazem referência a quatro termos: descendente, ascendente, lateral/horizontal e diagonal. A que se prende com diretrizes, repreensões, procedimentos, avisos, informações, é a comunicação descendente e é a que procede dos níveis hierárquicos superiores para inferiores. A comunicação ascendente percorre o caminho contrário da anterior, isto é, dos subordinados para os superiores hierárquicos, é menos frequente e materializa-se nos pedidos de esclarecimentos, relatórios, queixas, sugestões e solicitações. A comunicação horizontal ou lateral acontece entre pessoas do mesmo nível hierárquico e contém três funções: a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a solução de problemas interdepartamentais. Por fim, a comunicação diagonal que sob o ponto de vista formal é a menos comum, e ocorre quando as pessoas não podem comunicar de modo eficaz por via de outros canais; a título de exemplo podemos referir a necessidade das estruturas centrais do Ministério da Educação e Ciência de obter determinada informação junto do Agrupamento, solicitando-a diretamente ao Agrupamento. Os meios eletrónicos de comunicação estão a promover o desenvolvimento deste fluxo.

2.9.3. Redes de comunicação

De acordo com Freixo (2012), nas organizações, os indivíduos e os grupos partilham informações por meio de canais estruturados em rede, com regularidade e racionalidade indispensáveis.

Diversos investigadores, tendo por base experiências efetuadas em laboratório, conceberam diferentes tipos de redes de comunicação nas organizações.

Genericamente, as redes formais de comunicação que têm um cariz centralizado, correspondem à pirâmide hierárquica. Uma comunicação mais nivelada, mais igualitária é transportada através das redes circulares.

As redes centralizadas possuem a vantagem da rapidez, embora tenham, desvantagens de, ao centrarem as decisões na direção, contribuírem para a insatisfação dos colaboradores. Esta centralização de decisões, geralmente, longe dos locais de ação traz com consequência a fraca auscultação dos membros da organização. Desta forma, a verificação das informações não se efetua, o 'feedback' ou a retroação, os quais permitiriam uma correção conjunta dos erros e uma melhoria do desempenho, não acontece, bem como, a satisfação de todos os membros da organização. Tendo como base esta reflexão e fazendo a transferência das redes de comunicação e os processos comunicacionais presentes nas organizações escolares, percebe-se a necessidade de que estes fenómenos se modifiquem, no sentido de se estabelecerem redes de comunicação circulares.

Na sociedade industrializada atual, estas redes centralizadas, apesar de criticadas, permanecem porque são proveitosas para as chefias e referenciando Leavitt (como citado em Freixo, 2012, p. 338) "ninguém ainda encontrou uma estrutura que favoreça ao mesmo tempo, e ao mais alto nível, a rapidez e exatidão das operações, a flexibilidade do conjunto e o bem-estar moral dos participantes".

2.9.4. Comunicação e liderança

Os bons líderes, segundo Estanqueiro (2009), à semelhança dos bons pais e dos melhores professores usam o bom senso e são flexíveis, com estilos diferentes para diferentes indivíduos e nem sempre com o mesmo estilo para a mesma pessoa, o que compreende o uso de estilos diferentes de liderança, consoante as situações as pessoas que estão a liderar. O líder deve conhecer bem cada pessoa, tanto ao nível da sua personalidade, como ao nível das suas aptidões e conhecimentos, antes de adoptar um determinado estilo. Para o autor, o líder seguro é flexível, com bom senso, sabendo quando, onde e com quem, deverá adoptar ou um estilo mais diretivo ou um estilo participativo, seja ao nível das empresas ou das organizações escolares.

Ainda este autor, sublinha a função da escuta ativa, sendo mais do que saber falar, do que apenas ouvir, significando compreender, memorizar e relacionar as novas informações com dados que já dispõe, através das competências de análise, síntese e seleção de informações. A escuta ativa implica disponibilidade, interesse pelo outro, espírito crítico, entre outras atitudes, não sendo um processo fácil. O grande segredo da comunicação interpessoal é o saber escutar, pelo que grandes comunicadores são ouvintes atentos e interessados, dando a devida relevância aos outros e, assim, inculcando nos outros respeito e ensinando-os a escutar.

2.10. A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES: A COMUNICAÇÃO DIRETOR – PROFESSOR

Segundo René de la Borderie, (como citado em Costa, Mendes e Ventura, 2000, p. 138), reconhecemos que:

a escola (é) um lugar de comunicação. Considerada em toda a sua extensão (o sistema educativo) ou inversamente nas suas mais pequenas células (turmas ou grupos); ela apresenta, antes de mais, uma incessante troca de signos. Palavras, imagens e símbolos ocupam toda a sua extensão. Tradicional ou inovadora, nova ou retrógrada, pública ou privada, infantil ou universitária, a escola serve-se de signos no seu trabalho pelo que o trabalho da escola é um trabalho de comunicação.

Assim, a comunicação numa organização escolar é necessária para o seu bom funcionamento. A prática de uma comunicação eficiente é uma mais-valia na vida de qualquer instituição escolar, facilitando ao seu gestor o desempenho das suas inúmeras funções profissionais. A comunicação poderá ser estabelecida de diversas formas, mas só haverá perceção quando a mensagem é recebida com a mesma finalidade pela qual foi enviada.

Segundo o autor acima referido a escola “tende a ser, também e cada vez mais, um factor de mudança pelo que não pode deixar de constituir, sobretudo e como já dissemos, um lugar de comunicação” (Costa et al. 2000, p. 149). Importa destacar que a comunicação necessita de ser coerente e lógica. Sendo eficaz irá com certeza facilitar um maior entendimento na receção da mensagem. Para que tal seja uma prática constante convém aprender a melhorar a sua transmissão, a fim de aperfeiçoar a sua interpretação. A este respeito, os teóricos citados, asseguram que o diretor da organização escolar para além da competência comunicativa, também é o «mediador» na gestão de conflitos e o «promotor» do relacionamento interpessoal na comunidade educativa.

No que concerne a esta abordagem, Costa et al. (2000, p. 151) defendem ainda que o “dirigente escolar deverá ser, sobretudo, o comunicador por excelência, o atenuador de conflitos, o impulsionador das boas relações entre os elementos humanos da comunidade escolar, com os quais será decisor.” No entanto, para atingir este nobre objetivo, é necessário que o diretor consiga motivar a comunidade escolar pela sua comunicação eficaz. Este é o pensamento de Teixeira (2002, p. 161) quando afirma que:

A eficácia da comunicação implica fundamentalmente que os destinatários interpretem corretamente as mensagens que se pretendem transmitir. De contrário, os objetivos da organização não são perfeitamente entendidos pelos membros que a constituem, e as decisões de gestão correm naturalmente o risco de insucesso.

De seguida referem-se atuações/posturas que podem ajudar na comunicação do gestor(a) escolar: refletir antes de falar; evitar uma dicção imperfeita; controlar o seu sistema respiratório; falar pausadamente; utilizar um tom de voz adequado; adequar a distância ao interlocutor; adoptar uma postura adequada; ajustar-se ao nível intelectual do interlocutor; colocar questões; escutar com atenção; não perder o contacto visual com o interlocutor; sorrir, pois o sorriso é essencial para se criar um clima favorável à melhor compreensão.

Assim, sendo um comunicador eficiente, o diretor conseguirá motivar os professores da escola, conduzindo-os a alcançar os objetivos do Projeto Educativo do Agrupamento. Sempre que comunica com seus professores fá-lo de forma aberta e honesta. Promove reuniões informais para analisar estratégias e acontecimentos futuros relativos ao Agrupamento e se um professor não estiver presente, dá-lhe conhecimento do que foi discutido assim que for possível. Em reuniões onde são abordados assuntos complexos ou expostas muitas informações, elabora documentos escritos e promove a troca de ideias, esclarecendo dúvidas, pois assim assegura uma comunicação efetiva, precavendo mal-entendidos. Em suma este é o Diretor/comunicador assertivo, realista, decidido, que negocia, não impõe uma decisão, respeitando assim os outros. É sensível aos sentimentos dos outros e mostra caminhos a seguir na resolução de problemas do seu Agrupamento.

O Diretor comunica com os professores por meio de avisos, circulares, memorandos, ofícios, portarias, requisições, que devem ser enviadas em linguagem clara, acessível e que possibilitem a compreensão da mensagem e maior integração do corpo docente. Quadros de avisos e jornal, entre outros, são bons meios de comunicação que atingem toda a comunidade escolar, em

particular, os professores, desde que sejam criativos, dinâmicos, atualizados senão deixam de cumprir sua finalidade.

Existindo empatia entre o Diretor e os professores, o processo de cooperação entre ambos será facilitado.

Em suma, a comunicação é um processo complexo nas organizações em geral e na escola em particular, porque várias fontes podem concorrer e enviar mensagens contraditórias ao mesmo tempo. A informação pode ser distorcida quando é transmitida por intermediários e quando é interpretada pelo receptor. Mas tanto os emissores – Diretor - como os receptores – professores - devem refletir sobre o seu comportamento de comunicação e melhorar a sua capacidade como comunicadores.

CAPÍTULO III – PLANO DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Neste capítulo, expõem-se as opções metodológicas, bem como o público-alvo, a amostra e os instrumentos de recolha de dados utilizados nesta investigação.

A problemática principal deste estudo passa por descobrir em como melhorar o processo de comunicação entre o Diretor e os professores de forma a potenciar um maior envolvimento de todos. Assim, definem-se as seguintes questões de estudo com o objetivo de desenvolvimento de um plano de ação – Criação de um plano de comunicação:

(i) Como se caracteriza o processo comunicacional entre o Diretor e os professores?

(ii) Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores?

(iii) Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores?

(iv) Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar?

(v) Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

Os dados são recolhidos, através de entrevistas e ‘focus group’ aplicados ao Diretor, a um grupo de professores com cargos de coordenação e a um grupo de professores sem cargos de coordenação. Bogdan e Biklen (1994) definem os dados como os “materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar” (p. 149).

Os dados passam por quatro etapas: recolha, tratamento, apresentação e análise.

3.1. METODOLOGIA

Neste estudo usar-se-á uma metodologia qualitativa, dado que: “A investigação científica implica um escrutínio empírico e sistemático que se baseia em dados. A investigação qualitativa preenche estes requisitos...” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 64)

A adoção de determinado método de investigação em Educação terá sempre implicações teóricas no quadro de um paradigma admitindo, com dificuldade, a possibilidade da coexistência de métodos de diferentes enquadramentos teóricos.

Os métodos qualitativos são «humanísticos» em que, quando os investigadores estudam os sujeitos de uma forma qualitativa tentam conhecê-los como pessoas e experimentar o que eles experimentam na sua vida diária. Desta forma, não reduzem as palavras e os atos a equações estatísticas. O investigador interessa-se mais pelo processo de investigação do que unicamente pelos resultados ou produtos que dela decorre, assumindo um plano de investigação flexível. Paralelamente, a investigação qualitativa tem um carácter descritivo, devendo esta, ser rigorosa e resultar diretamente dos dados recolhidos. Os dados incluem transcrições de entrevistas e gravações de vídeo. O investigador analisa os dados recolhidos, respeitando, tanto quanto possível, a forma segundo a qual foram registados ou transcritos os mesmos. É importante a validade e a fiabilidade dos dados. O principal problema da investigação qualitativa é a questão da objetividade do investigador.

O uso de métodos qualitativos tem aumentado e, entre eles o estudo de caso, que merece destaque pela sua utilidade. Este é uma estratégia de pesquisa relevante para muitas situações, que serve como alternativa a ser usada para problemas específicos.

Os dados empíricos, que suportam este estudo, decorrem da observação do quotidiano do Agrupamento X e dos depoimentos recolhidos, no seio desta organização. Recorrendo ao estudo de caso como estratégia de investigação,

começar-se-á pela realização de observações «desarmadas e naturais», num contexto de descoberta.

De acordo com Yin “Um estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real...” (2005, p. 32). Ainda segundo Yin “É a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais (contemporary) sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (2005, p. 19). Por outro lado, o estudo de caso “surge do desejo de compreender fenómenos sociais complexos”, possibilitando “reter as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (Yin, 1994, p. 3). Acima de tudo, procura reunir informações detalhadas com vista a abranger a totalidade do fenómeno em estudo, socorrendo-se de técnicas de recolha de informação tão diversificadas como a análise documental, a entrevista, a observação direta, entre outras. Desta forma, trata-se de um método que não só não inviabiliza alguma quantificação, numa abordagem que se quer interpretativa, como pode tirar partido do cruzamento de dados obtidos por observação indireta e dos que resultam da observação direta dos acontecimentos.

Em suma, pretende-se com este trabalho de investigação aferir as perceções de todos os docentes do Agrupamento X, sobre a comunicação e gestão da informação no mesmo. Tendo em conta o envolvimento pessoal no referido processo e uma vez que o Agrupamento em estudo é o local de trabalho do investigador, entende-se ser esta a metodologia a aplicar - estudo de caso. De acordo com as técnicas a utilizar no mesmo, podemos considerá-lo um estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Neste estudo de caso o investigador está pessoalmente envolvido tratando o campo de investigação a partir do seu interior e numa perspetiva de descoberta constante.

3.2. PÚBLICO-ALVO E AMOSTRA

O público-alvo deste estudo são o Diretor e todos os professores do Agrupamento X. Neste projeto utiliza-se uma amostra não probabilística, de conveniência, constituída pelo Diretor do Agrupamento, sete professores com cargos de coordenação e sete professores sem qualquer cargo de coordenação. Os professores com cargos são os Coordenadores de todos os Departamentos que compõem o Agrupamento X, num total de sete, que vão desde o pré-escolar até ao 2.ºciclo. Os professores sem cargos são um de cada departamento, incluindo professores do pré-escolar, 1.ºciclo e 3.ºciclo. A opção por esta amostra deve-se ao facto de os diferentes professores interagirem com o Diretor no processo comunicacional, em situações distintas fruto das funções que desempenham e de estabelecerem contactos com o investigador, uma vez que integram o seu contexto de trabalho.

Os professores que constituem esta amostra são aqueles que responderam afirmativamente ao convite para colaborar nesta investigação, pois por incompatibilidade de horários parte desta pesquisa decorreu ao sábado.

3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

As entrevistas são semiestruturadas no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por grande número de perguntas precisas. O investigador dispõe de um número de perguntas relativamente abertas, a partir das quais é necessário receber uma informação precisa da parte do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 192).

A opção pela realização de entrevistas semiestruturadas deve-se à necessidade de obtermos respostas às nossas questões de estudo, junto dos profissionais que estão no terreno, com vários anos de experiência, e que têm

desempenhado cargos de gestão do topo - Diretor e de gestão intermédia - Coordenadores de Departamento. Deste modo, podemos analisar, comparar e interpretar os resultados obtidos, pelas entrevistas, acerca da comunicação existente no Agrupamento e sobre a posição destes professores no que se refere ao trabalho cooperativo que é necessário desenvolver para pôr em prática uma comunicação mais eficaz. Pretende-se correlacionar estes dados com os que se conseguir obter através do 'focus group'.

Os objetivos da entrevista, como já referimos anteriormente, prendem-se com a análise que os "atores dão às suas práticas, com as quais se veem confrontados, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das suas próprias experiências" como se pode ler na obra de Quivy e Campenhoudt, (2005, p. 192). Por outro lado, a entrevista permite também a análise de um problema específico que, neste caso é o processo de comunicação e visa "obter dados que ajudem a resolver um problema; obter os diferentes pontos de vista dos interlocutores; perceber melhor o funcionamento de uma organização e poder fazer a reconstituição de um processo de ação de experiências ou de acontecimentos do passado recente" (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 192). Paralelamente e parafraseando estes autores, a entrevista semiestruturada, na metodologia de investigação, traz diversas vantagens como uma grande profundidade dos elementos de análise recolhidos, a recolha de testemunhos, as interpretações dos interlocutores e garante o anonimato dos interlocutores com a possibilidade de atribuição de nomes fictícios aos entrevistados.

Para o emprego deste instrumento de recolha de dados, elaborou-se um guião de entrevista semiestruturada, como consta no apêndice I, constituído por 10 questões com base na revisão da literatura e que serve de eixo orientador ao desenvolvimento da entrevista. O guião foi validado por um professor com cargos de coordenação e por um professor deste mestrado, antes da realização da entrevista.

Foram realizadas oito entrevistas, que fornecem dados sobre a comunicação no Agrupamento X, com vista a potenciar um maior envolvimento dos professores no dia-a-dia deste Agrupamento.

As entrevistas realizaram-se em janeiro de 2015, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e foram efetuadas individualmente, na escola sede do Agrupamento, num ambiente tranquilo.

Os entrevistados foram codificados da seguinte forma: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8, sendo assim garantida a confidencialidade e o anonimato dos mesmos.

A cada entrevista foi atribuída uma codificação relativa à unidade de contexto a cada um dos entrevistados, identificado com a letra “E” e associando um número correspondente à ordem da realização da entrevista.

O quadro seguinte apresenta a caracterização da amostra entrevistada.

Quadro 2 - *Caraterização da amostra entrevistada*

Departamento	Grupo disciplinar	Sexo		Cargo	Idade	Tempo de serviço
		F	M			
DE	260	X		CD	45	23
DEE	910	X		CD	57	35
DEP	100	X		CD	52	30
D1C	110	X		CD	55	34
DMCE	230		X	CD	62	37
DCSH	200		X	CD	61	37
DL	220	X		CD	59	37
-----	230		X	D	42	16

Ainda com vista à concretização dos objectivos do estudo, foi construída uma estratégia metodológica que articula diferentes técnicas de investigação, entre elas o ‘focus group’. Ao associar o ‘focus group’ com a entrevista individual, o investigador pode explorar questões surgidas na análise dessas entrevistas e assim esclarecer elementos que ainda se apresentem menos

claros. Esta técnica tem sido utilizada cada vez mais na pesquisa educacional. Segundo alguns autores “‘focus group’ é uma forma de entrevista de grupo, embora não no sentido de um frente a frente entre o entrevistador e o grupo” (Cohen, Manion, & Morrison, 2005, p. 288). A dependência existente está na interação dentro do grupo que discute um tema fornecido pelo investigador (Morgan, 1988, p. 9). Os participantes interagem uns com os outros, de modo a que o seu ponto de vista possa sobressair e não a agenda do pesquisador possa dominar. O ‘focus group’ é um grupo específico, escolhido da população em estudo para discutir um determinado tema ou assunto particular, onde a interação leva a dados e resultados. Com esta técnica recolhe-se uma grande quantidade de informação qualitativa num curto período de tempo, de uma hora e meia a duas horas.

Como qualquer processo metodológico, o ‘focus group’ apresenta vantagens e aspetos menos positivos. Como vantagens podem ser referidas, entre outras, a celeridade na recolha de dados, pouca rigidez do formato e possibilidade de conjugação com outras modalidades de investigação. O facto da recolha de informação ocorrer em contextos sociais artificiais, a constituição e as características do grupo de participantes são algumas das limitações desta técnica.

É possível que a participação num ‘focus group’ altere as perceções dos intervenientes – ou devido ao «efeito Hawthorne», isto é, o facto da atitude das pessoas, que sabem que estão a ser observadas mudar, ou porque a sua interação com outros participantes lhes proporcionar novos saberes e pontos de vista. Deste modo, o ‘focus group’ pode ter impacte no problema em estudo, tornando-se num processo de aprendizagem.

Com aplicação do ‘focus group’ pretendeu-se desenvolver uma análise das perspetivas dos professores sobre a comunicação no Agrupamento X e desta forma, foi implementado com sete professores do Agrupamento, um de cada departamento curricular, sem qualquer cargo de coordenação, abarcando o Pré-Escolar, o 1.º ciclo e o 3.º Ciclo. Para o emprego deste instrumento de recolha de dados, elaborou-se um guião de ‘focus group’, como consta no

apêndice IV. Este foi validado por um professor sem cargos de coordenação e por um professor deste mestrado, antes da sua concretização.

Krueger e Casey (2009) referem que as questões colocadas num 'focus group' devem ser curtas e claras facilitando a sua compreensão pelos participantes e promovendo o diálogo entre os mesmos. Ainda de acordo com estes autores, as questões introdutórias devem introduzir o tema geral, sendo sucedidas por perguntas-chave, através das quais serão feitas abordagens mais específicas. As questões finais pedem aos participantes para refletir sobre o tema em discussão e oferecer o seu contributo sobre aspetos relevantes da investigação. Desta forma, o guião do 'focus group' foi estruturado no sentido de uma progressão natural entre os temas, com alguma sobreposição entre os mesmos, evitando, assim, uma divisão artificial, e elencando as questões numa sequência lógica procurando respeitar os critérios de construção de perguntas acima referidos. Algumas questões foram, no entanto, colocadas por escrito por se considerar que desta forma a reflexão sobre os tópicos em questão seria mais profunda.

O evento realizou-se em fevereiro de 2015, de acordo com a disponibilidade das participantes, na residência da autora deste projeto, num ambiente tranquilo e todos os elementos se encontravam no mesmo campo de visão, tal como a moderadora. Esta é a autora deste trabalho, tendo sido auxiliada por um elemento neutro que efetuou registos no sentido de garantir uma correta transcrição da gravação.

As participantes foram codificadas da seguinte forma: E9, E10, E11, E12, E13, E14 e E15, sendo assim garantida a confidencialidade e o anonimato das mesmas. Estas revelaram muito interesse por esta atividade tendo sido espontâneas e bastante participativas.

O quadro três apresenta a caracterização da amostra que participou no 'focus group'.

Quadro 3 - Caraterização da amostra participante no 'focus group'

Departamento	Grupo disciplinar	Sexo		Idade	Tempo de serviço
		F	M		
D1C	110	X		35	11
DEE	910	X		56	34
DEP	100	X		56	33
DE	600	X		39	17
DL	300	X		49	22
DMCE	510	X		44	18
DCSH	400	X		43	20

Todos os princípios éticos que regem a investigação em educação foram respeitados no decorrer desta pesquisa e todos os intervenientes deste estudo foram convenientemente informados dos objetivos da mesma.

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados recolhidos pelas entrevistas e pelo 'focus group', gravados e escritos, foram analisados e interpretados de acordo com a técnica de análise de conteúdo. Também houve lugar a registo de notas quer nas entrevistas, quer no 'focus group'. As transcrições das entrevistas e do 'focus group' constituem respetivamente os apêndices II e V. As grelhas de categorização, com as categorias e subcategorias de análise e as frases ilustrativas respeitantes às entrevistas constituem os quadros 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13 apresentados no ponto 3.5. deste trabalho. Na base da elaboração destas grelhas esteve o tratamento das entrevistas que pode ser consultado no apêndice III.

A técnica de análise de conteúdo permite “(...) a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de complexidade e profundidade(...)” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 227).

Bardin (1977, p. 38) caracteriza a análise de conteúdo como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Porém, a própria autora refere que este conceito não é suficiente para explicar a especificidade da técnica, acrescentando que “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente de receção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (Bardin, 1977, p.38).

Assim, o investigador tenta compreender e revelar as entrelinhas das falas dos atores, graças à utilização da técnica de análise do discurso, já que estes exteriorizam as suas construções acerca de dada realidade. O emprego da técnica de análise de conteúdo é desta forma um instrumento útil à «leitura» das perceções dos participantes na investigação.

3.5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta secção apresentam-se e analisam-se os dados recolhidos pela investigação.

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 51) “o processo de análise dos dados é como um funil: as coisas estão abertas de início (ou no topo) e vão-se tornando mais fechadas e específicas no extremo”, procurando alcançar os objetivos de investigação. Ainda, segundo Amado (2013, p. 348) numa análise de dados qualitativa “o investigador quer apreender e aprender algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam, nas suas próprias palavras”.

Neste estudo as categorias de análise, foram definidas à priori a partir de conceitos resultantes da revisão da literatura e à posteriori com base nos

dados recolhidos pelas entrevistas. Faz-se também uma correlação dos dados obtidos pelas entrevistas com os que foram conseguidos pelo 'focus group'.

Assim, com base nos objetivos traçados, nas questões formuladas pela entrevistadora, nos recortes dos discursos dos entrevistados e apoiando-nos nos dados obtidos pelo "focus group", surge a seguinte apresentação e análise de dados que se passa a expor.

No que concerne ao conceito de comunicação apresenta-se o quadro 4 onde se encontram registadas as opiniões dos entrevistados sobre o conceito de comunicação.

Quadro 4 - O conceito de comunicação segundo os entrevistados

Categoria	Ocorrências	Frases exemplificativas
Comunicação como transmissão (de mensagens, de informações, de instruções)	E1	“transmitir informações, instruções de forma clara, objetiva e abrangente”
	E2	“é uma informação, é uma transmissão de algo”
	E3	“transmitir mensagens de forma clara a todos os ouvintes ou leitores”
	E6	“Comunicar é transmitir e receber mensagens”
	E8	“entendo ser a transmissão de informação/mensagens na orientação das mais diversas atividades”
Comunicação como partilha (de informações, de opiniões, de valores e interesses comuns)	E3	“Comunicar é partilhar informações variadas”
	E5	“para partilhar valores e interesses comuns”
Comunicação como divulgação (difusão de decisões, de orientações, de boas práticas)	E4	“um processo em que há difusão de decisões, troca de informações/opiniões”
	E5	“comunicação para fazer funcionar, para ser reconhecida, para divulgar e para organizar o feedback”
Comunicação como processo de interação social	E6	“Comunicar é estabelecer relações interpessoais, é dar e receber, é estabelecer uma relação entre emissor e recetor (...) é relacionar-se com o outro ou outros.”
	E8	“um processo de interação social recíproca envolvendo um ou mais emissores e um ou mais recetores dessa mesma mensagem”
Comunicação como arte	E1	“Saber comunicar é uma arte”

Nas opiniões dos entrevistados, a comunicação como transmissão de mensagens, de informações e de instruções assume maior regularidade, e com singularidade aparece a comunicação como arte.

Os elementos participantes no ‘focus group’ referem que comunicação é, de igual modo, transmissão, partilha e processo de interação social, como se pode constatar por “A comunicação é uma troca de informações entre um

emissor e um receptor, através de um determinado canal/meio” e por “Comunicar é transmitir algo importante ao outro, onde a emoção, atenção aos estados emocionais e conhecimento do outro devem estar presentes”.

Estas representações não contrariam o conceito de comunicação segundo Stoner, referido nas páginas 16 e 17 deste trabalho, uma vez que fazem, ainda que de forma breve, referência a mensagens e a relações interpessoais, isto é, ao envolvimento de pessoas neste processo.

No que diz respeito ao processo e aos elementos de comunicação a avaliação global deste processo é positiva, pois quatro dos entrevistados afirma-o expressamente e as críticas apresentadas são pontuais. Ainda a este propósito E1 refere “Tem vindo a sofrer melhorias”.

O processo de comunicação entre o Diretor e os professores, bem como os canais de comunicação, de acordo com os entrevistados, são apresentados no quadro 5.

Quadro 5 - *O processo e os canais de comunicação segundo os entrevistados*

Categoria	Subcategorias	Ocorrências
Comunicação direta	Reuniões do Conselho Pedagógico	E8, E4, E3, E1, e E2
	Reuniões de pequenos grupos	E1 e E4
	Conversa individual	E1, E4, E6, E7 e E8
	Sessões informativas	E1 e E5
Comunicação mediada	Página Moodle	E1, E6, E7 e E8
	Relatórios	E1
	Envio de mensagens eletrónicas	E3, E5, E6, E7 e E8
	Através das Adjuntas	E4
	Através dos Coordenadores de Departamento	E3, E6, E4 e E2

A comunicação direta estabelece-se através de reuniões do Conselho Pedagógico e através de conversa individual, sendo esta usada, em algumas situações, para «queixas ou reclamações» - E1. A comunicação também é

fortemente mediada pelas tecnologias de informação e comunicação e pelos Coordenadores de Departamento.

O recurso às novas tecnologias de informação como recurso predominante, para uns é facilitador, também apresenta lacunas segundo outros.

O Diretor considera-se uma pessoa com bastante disponibilidade - E8, no entanto, outros entrevistados fazem referência à não receptividade dos professores, “(...) a má vontade existente...” – E4.

Os elementos participantes no ‘focus group’ expressam-se da mesma forma, isto é, quatro deles dizem “com a criação dos Agrupamentos a comunicação presencial entre Diretor e professores é muito menos direta, desvanece-se”. Um acrescenta, “perante o Diretor, sempre que precisei de intervenção direta, sempre se mostrou disponível para isso” e outro também refere “há muita intervenção externa e assim a nossa comunicação com o Diretor fica esvaída”.

O quadro 6 faz alusão a alguns dos elementos essenciais no processo comunicacional, segundo os entrevistados.

Quadro 6 - Os papéis assumidos no processo de comunicação segundo os entrevistados

Categoria		Frases exemplificativas
Emissor	Diretor	“O Diretor limita-se a dar instruções sobre a dinâmica da escola” - E1 “O Diretor “assume o papel de emissor que difunde a informação” - E3 “Maioritariamente é o Diretor” - E4 - (emissor). “O Diretor (...), no entanto como está na posse de mais conhecimentos, funciona essencialmente como emissor” - E5
	Professores	“os professores relacionam-se com o Diretor sobretudo para fazerem queixas ou reclamações” - E1 “nesta segunda reunião houve abertura à assembleia para esclarecimento de dúvidas” - E2
Emissor-Mediador	Adjuntas	“há muitas decisões que vão sendo deixadas a cargo das adjuntas” - E4
	Coordenadores de Departamento	“assumo papel de recetor e emissor, recebendo e difundindo as mensagens recebidas dos superiores hierárquicos e, ao mesmo tempo, sou emissor e recetor de tudo o que se passa no meu departamento” - E3
Recetor	Professores	“Os professores comportam-se essencialmente como recetores” - E5
	Diretor	“O Diretor está sempre disponível para ouvir” - E5

Neste processo comunicacional o emissor é o Diretor, ainda que esteja sempre disponível para ouvir, isto é, ser recetor. Como «emissor-mediador» surgem os Coordenadores de Departamento e as Adjuntas do Diretor. “Os professores comportam-se essencialmente como recetores” - E5, ainda que em que em determinadas situações Diretor e professores «troquem de papel».

No 'focus group' todas estas ideias são corroboradas e fazem também referência ao termo 'feedback'. Na opinião de alguns intervenientes o Diretor não fomenta o 'feedback', mas para outros tem vindo a criar situações de retroação.

Em relação à importância, funções e vantagens da comunicação, em geral, e da comunicação entre Diretor e professores, em particular, apresenta-se o quadro 7 através do qual se procura compreender o papel da comunicação ao nível das organizações escolares.

Quadro 7 - *Vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores segundo os entrevistados*

Categoria	Ocorrências	Frases exemplificativas
Proporcionar segurança	E1	“As vantagens de uma boa comunicação entre Diretor e professores é que pode proporcionar e gerar segurança”
Gerar motivação e potenciar o envolvimento de todos	E1	“pode proporcionar e gerar (...) motivação”
	E2	“os professores sentem-se mais integrados, mais motivados”
	E4	“potenciando assim a envolvimento dos professores”
	E6	“propicia compromissos cada vez (...) e motivados.”
	E7	“influencia o comportamento, a motivação”
	E8	“(…)influencie os comportamentos, as motivações”
Aumentar a autoconsciência do papel de cada um	E2	“para que todos saibam qual é o seu «papel»”
Fomentar um trabalho articulado/unir esforços	E3	“para que seja possível desenvolver um trabalho articulado entre todos”; “só partilhando podemos unir esforços”
Favorecer a aprendizagem mútua	E3	“e aprender uns com os outros de forma a fazermos melhor”; “evoluir com os contributos de todos”
	E7	“informação é vital na interação, partilha de conhecimentos”
	E8	“sendo crucial na partilha de conhecimentos”
Reforçar o sentido de pertença ao grupo/comunidade	E3	“devemos remar todos para o mesmo lado”. (...) Perceber que pertencemos a um grupo”
Construir uma imagem da organização	E4	“a construção de uma imagem interna e externa quer dos elementos da organização quer da organização em si”
Aumento da compreensão das prioridades e objetivos organizacionais	E4	“levar ao entendimento claro dos objetivos da escola como organização”
Propiciar compromissos mais efetivos	E6	“é fundamental e propicia compromissos cada vez mais (...) afetivos”

De acordo com os entrevistados, assume maior normalidade a comunicação como geradora de motivação e potenciadora do envolvimento

de todos, e com singularidade surge a comunicação capaz de proporcionar segurança.

Relacionando as representações dos entrevistados com as referências bibliográficas sobre o tema em estudo ficam em falta referir as funções informativa, de retroação e de sinal da comunicação.

Por outro lado, no 'focus group' assumem particular destaque as funções informativa e comportamental da comunicação.

No concernente a barreiras e obstáculos à comunicação entre o Diretor e os professores, apresenta-se o quadro 8 onde aquelas são descritas.

Quadro 8 - *Obstáculos existentes na comunicação segundo os entrevistados*

Categorias	Subcategorias	Ocorrência	Frases exemplificativas
Diretor	Horário do diretor	E1	“O facto de o horário do Diretor contemplar mais o horário da tarde, o que não permite por vezes uma comunicação mais direta e assertiva perante situações graves”.
	A insuficiente preparação das mensagens (ocasional)	E1	“Há alturas, em que se percebe que o Diretor preparou as mensagens que quer transmitir, noutras alturas isto não é evidente”.
	Pouco encontro pessoal-falta de comunicação direta	E3	“Há poucas oportunidades para nos encontrarmos pessoalmente e estabelecermos um conhecimento mais próximo dos outros”
E4		“quer pela falta de comunicação direta”	
Disfunções	Sobrecarga	E1	“por vezes há confusões por existir tanta informação”.
	Duplicação	E3	“há excesso de informação escrita, há duplicação de informação”; “por vezes, são desnecessariamente repetidas
	Dificuldades com a plataforma Moodle	E3	“Alguns docentes queixam-se que não conseguem aceder à página Moodle com facilidade não tirando assim, partido do que aquela página oferece”
	Desfasamento temporal entre o relatório e a sua divulgação	E5	“Um dos obstáculos que eventualmente se poderá colocar será o desfasamento (deveria ser quase em simultâneo) na comunicação do trabalho realizado por essas equipas”
Docentes	Ausência de recurso à plataforma Moodle	E3	“nem todos os professores usam o Moodle do Agrupamento como fonte de informação e comunicação”.
	Filtragem do recetor	E4	“As pessoas ouvem, mas continuam a fazer aquilo lhes parece”
	Desinteresse docente, comodismo	E4	“entre emissor e recetor há bastante ruído, provocado, quer pela falta de interesse de alguns docentes”; “há também a questão do comodismo. Há alguma resistência à mudança”
Estrutura Organizativa	Divisão funcional ao nível da direção	E4	“esta divisão dos docentes dos vários ciclos pelas adjuntas sempre levantou algumas questões e, ocasionalmente, nota-se o desconhecimento, por parte do Diretor, de alguns assuntos importantes relativos aos docentes.”
Não há obstáculos	Não encontrados	E2	“não encontro obstáculos na comunicação com o Diretor”.
		E6	“não me parece existirem obstáculos que mereçam ser valorizados”.
	Não mais que o expectável	E7	“não há lugar a maiores obstáculos do que os decorrentes de qualquer relacionamento institucional”.
		E8	“neste Agrupamento de Escolas não há lugar a maiores obstáculos do que os decorrentes de qualquer relacionamento institucional, (...)”.

As percepções de alguns dos entrevistados acerca dos obstáculos na comunicação entre o Diretor e os professores centram-se na estrutura organizativa dos Agrupamentos. Surgem críticas ao excesso de informação e à filtragem de informação. Porém, as críticas assinaladas têm uma importância relativa uma vez que metade dos entrevistados assume a não existência de obstáculos no processo comunicacional ou não mais que o expectável numa organização.

Dos três obstáculos mais mencionados no ‘focus group’ o espaço físico da escola sede – não propiciador a uma comunicação presencial, a delegação de competências do Diretor e canal de comunicação usado – estruturas intermédias ou correio eletrónico, nenhum se afasta do que foi referido pelos entrevistados.

No que diz respeito ao decorrer da comunicação nas organizações, em geral, e da comunicação entre Diretor e professores, em particular, o quadro 9 revela as percepções dos entrevistados sobre a dicotomia formal/informal.

Quadro 9 - A comunicação formal/informal segundo os entrevistados

Categorias	Frases exemplificativas
Predomínio do formal	<p>“Há mais comunicação formal. (...) Em reuniões presenciais e informação via e-mail” - E2</p> <p>“quanto à formal, tem-se assistido a mais comunicação direta do Diretor para os docentes. Têm sido feitas diligências no sentido de aumentar o contacto formal, com os diversos departamentos e desta forma melhorar a comunicação” - E4</p> <p>“A comunicação é mais formal nos aspetos legislativos e institucionais” - E7</p> <p>“A comunicação formal é efetuada preferencialmente através dos meios informáticos, principalmente o ‘email’ e a plataforma Moodle existente no Agrupamento, bem como a comunicação pessoal e alguma afixação nos placares existentes nas escolas, quando a necessidade/urgência o exige” - E8</p>
Predomínio do informal	<p>“Penso que há mais comunicação informal com os docentes da escola sede sendo pouca com os restantes. Há comunicação informal com os elementos do Conselho Pedagógico” - E4</p> <p>“Há mais comunicação informal” - E6</p> <p>“e mais informal na dinâmica do trabalho diário” - E7</p> <p>“(…) A comunicação informal existe, sobretudo, em ambientes mais restritos, menos alargados” - E8</p>

De acordo com as ideias dos entrevistados, a comunicação formal estabelece-se por meios eletrônicos e pelo uso de placares dando cumprimento aos aspetos institucionais do Agrupamento. “A comunicação informal existe em ambientes mais restritos, menos alargados” - E8 e “na dinâmica do trabalho diário” - E7, assumindo desta forma uma importância considerável. É feita referência à diferença entre a escola-sede e os outros estabelecimentos quanto à comunicação informal.

Para a maioria dos participantes no ‘focus group’ a comunicação existente entre o Diretor e os professores é formal.

Ainda no que se refere ao decorrer da comunicação nas organizações, as opiniões dos entrevistados relativamente ao percurso da comunicação entre o Diretor e os professores encontram-se descritas no quadro 10.

Quadro 10 - O percurso da comunicação segundo os entrevistados

Categorias	Ocorrências	Frases exemplificativas
Do Diretor para os professores	E1	“a mesma passou a ser feita via ‘email’ do Diretor para os professores”
	E2	“Há mais comunicação do Diretor para os professores”.
	E3	“Parece-me que em termos de comunicação escrita formal ela é essencialmente do Diretor para os professores”
	E6	“A comunicação acontece com mais frequência do Diretor para os professores”.
	E7	(...) Quando a comunicação trata assuntos individuais é direta num sentido e noutra”.
	E8	“Na minha opinião, existe mais comunicação do Diretor para os professores, do que no sentido inverso”.
Do Diretor para os Coordenadores de Departamento	E3	“ou do Diretor para os coordenadores que depois fazem chegar a mensagem aos professores.”
	E5	“Privilegia o uso das estruturas intermédias para a difusão das principais políticas de gestão do Agrupamento no sentido de que todas as decisões sejam partilhadas”.
	E7	“Quando o teor da comunicação é no âmbito legislativo ou institucional há verticalidade na comunicação com a intervenção dos órgãos intermédios.
Dos docentes para o Coordenador de Departamento	E2	“no meu departamento os professores queixam-se mais comigo do que com o Diretor”
	E4	“Os professores manifestam-se e falam e eu sirvo de via de comunicação.
Dos Coordenadores de Departamento para o Diretor	E3	“No sentido contrário penso que a mensagem chega ao Diretor através dos coordenadores, normalmente em reuniões de Conselho Pedagógico”.
	E4	“Vou levando ao conhecimento do Diretor assuntos importantes de que ele não tinha conhecimento, inclusivamente do impacto que causam sobre a vida dos professores”
Dos professores para o Diretor	E7	(...) Quando a comunicação trata assuntos individuais é direta num sentido e noutra”.

De acordo com os entrevistados, a comunicação acontece com regularidade do Diretor para os professores – comunicação descendente, e com menor frequência em sentido inverso – comunicação ascendente. No entanto, o Diretor usa as estruturas intermédias para a divulgação das principais políticas de gestão do Agrupamento. A comunicação descendente é escrita, em suporte electrónico e a comunicação ascendente, que trata assuntos pessoais é oral. A comunicação horizontal acontece entre docentes e Coordenadores de Departamento. Estas opiniões são corroboradas pelos elementos participantes no ‘focus group’.

Ainda em relação ao decorrer da comunicação nas organizações, as opiniões dos entrevistados relativamente a redes de comunicação existentes no Agrupamento encontram-se expostas no quadro 11.

Quadro 11 - *As redes de comunicação segundo os entrevistados*

Categorias	Frases exemplificativas
Centralidade do Diretor	<p>“falando ao nível do Conselho Pedagógico o Diretor está no centro da comunicação, raramente fica ao nível dos outros” - E1</p> <p>“ Particularmente nas reuniões de Conselho Pedagógico, estas têm dois momentos distintos, no momento inicial o Diretor está no centro” – E2</p> <p>“É muitas vezes centralizada...” – E4</p> <p>“Há momentos em que o Diretor ocupa o lugar central na comunicação ...” – E3</p> <p>“O Diretor está claramente no centro da comunicação (...)” - E5</p> <p>“Ele está no centro e tem sempre a última palavra a dizer, como Diretor (...)” - E6</p> <p>(...) “mas assume as conclusões finais” – E7</p> <p>“Dependendo da situação, ou dos temas/assuntos abordados, entendo que deverei ser “o centro da comunicação” tratando-se de temas oficiais/institucionais (...)” – E8</p>
Relação entrepares	<p>(...) “no momento posterior ele reflete e discute abertamente com todos os conselheiros” - E2</p> <p>(...) “por vezes, em reuniões de trabalho, todos se comunicam entre si” - E4</p> <p>(...)“e há outros em que se situa ao nível dos seus pares, por exemplo no Conselho Pedagógico” - E3</p> <p>“Situa-se ao mesmo nível dos professores, na gestão da mesa (...)” - E7</p> <p>(...) “e ao mesmo nível, caso se esteja em diálogo informal, mesmo tratando-se de assuntos relacionados com a vida, com o dia-a-dia da organização” - E8</p>

Segundo os entrevistados a centralidade do diretor no processo comunicativo surge com regularidade, embora estes também reconheçam o estabelecimento de uma relação entre pares em reuniões, como por exemplo no Conselho Pedagógico. As opiniões recolhidas no ‘focus group’ a este respeito, atestam as percepções dos entrevistados.

No que concerne à comunicação nas organizações escolares, pretende-se analisar a opinião dos entrevistados sobre o perfil do Diretor como comunicador.

Apenas um dos entrevistados enuncia as qualidades comunicativas de um Diretor, em abstrato, referindo que, para “ser rigoroso, eficaz e interventivo perante os problemas e desafios que surgem no dia-a-dia”, o Diretor “terá de ser um bom comunicador e um dirigente eficiente que deve “comandar” com clareza todos os setores da escola”, acrescentando que ele também “deverá ser um bom ouvinte de forma a por em ação, por ordem de prioridade, as melhores boas práticas que vão surgindo” - E1.

Quadro 12 - *Apreciação das qualidades comunicativas do Diretor, em concreto*

Categorias	Frases exemplificativas
Assertividade	“O Diretor é bom comunicador, é assertivo e eficiente” - E2
Clareza e simplicidade	“o Diretor é claro quando expressa as suas ideias” - E3 “O Diretor comunica com clareza e simplicidade, sendo bastante direto comunica com clareza e simplicidade, sendo bastante direto” - E4
Capacidade de escuta	“deverá ser um bom ouvinte” - E1 “sabe escutar e defender as suas ideias e opções sempre que necessário” - E3
Abertura e disponibilidade	“há sempre abertura do Diretor para o diálogo, em qualquer situação” - E2

“Como Diretor procuro (...) o fornecimento de informação relevante, com qualidade, no local e tempo corretos. Concluindo, devo apoiar de forma interativa (...) e ajudar a formar uma imagem positiva da organização” - E8.

Suportando estas afirmações, os entrevistados consideram o Diretor, enquanto comunicador, como sendo assertivo, claro, que sabe escutar e com abertura/disponibilidade para o diálogo. No 'focus group' são atestadas, sobretudo, as ideias do saber escutar e da abertura/disponibilidade para o diálogo.

O quadro 13 apresenta sugestões de melhoria para ultrapassar as barreiras de comunicação e assim melhorar o processo comunicacional entre o Diretor e os professores.

Quadro 13 - As sugestões de melhoria apresentadas pelos entrevistados

Categorias	Frases exemplificativas
“criar ambientes seguros”	“o Diretor, ao comunicar deverá transmitir ideias e criar ambientes seguros, acolhedores, que sejam favoráveis aos agentes educativos” - E1
Organizar a recepção do feedback	“Para termos a certeza que os professores ouviram o que era pretendido, deveria existir uma caixa de reclamações” - E1
Aumentar o número de debates informativos e divulgação...	(...) “Diretor terá que ser mais eficaz, clara e global devendo anualmente e mensalmente delinear, aplicar, monitorizar e dialogar sobre práticas e medidas que podem melhorar a imagem da escola” - E1 (...) “a divulgação da composição dessas equipas, explicitando e disponibilizando as informações e conhecimentos trabalhados” - E5
Evitar duplicações	“Relativamente à duplicação de informação, talvez pudesse vir referido no ‘email’ de origem para quem foi enviado o mesmo para que não fosse assim, enviado novamente” - E3 “Quando são enviados ‘emails’, em algumas situações deveria ser esclarecido quais os destinatários destas mensagens no sentido de não serem enviadas de forma repetitiva para vários recetores” - E6
Contato mais próximo com estabelecimentos	“É importante que o Diretor estabeleça um contacto mais próximo com os vários estabelecimentos do agrupamento” - E3 “Como a presença física também é uma forma de comunicar, seria vantajoso que a presença do Diretor fosse mais evidente nos espaços do Agrupamento” - E6
Reestruturação/divisão de funções na direção	“penso que a organização interna deveria ser feita de outra forma e mesmo dentro da “direção”, deveria estar definida de outra forma pois há muitas decisões que vão sendo deixadas a cargo das adjuntas” - E4
Assunção de responsabilidades pelos professores	“Os professores devem comportar-se como emissores conscientes e responsáveis, assumindo-se também como participantes na organização” - E4
Aprofundar as diretrizes recentes	“aprofundamento das melhorias que têm vindo a ser introduzidas, nomeadamente na melhoria do canal escolhido e na padronização de procedimentos” - E7 “(…)todas as diretrizes do trabalho estão no bom caminho para que exista um incremento contínuo de melhorias na comunicação no Agrupamento” - E8

Das três sugestões solicitadas no ‘focus group’ no sentido de ultrapassar os obstáculos comunicacionais, todas as apresentadas são semelhantes às que se encontram expostas no quadro 13.

3.6. SÍNTESE DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta os objetivos definidos para a presente investigação, as questões de estudo que nos guiaram na sua execução e feita a apresentação e análise interpretativa dos dados, é chegado o momento de fazer a síntese da investigação.

Em relação à questão de estudo - *como se caracteriza o processo comunicacional entre o Diretor e os professores?* – os atores expressam-se primeiramente sobre o conceito de comunicação. Sobre esta temática, as suas representações não contrariam o conceito de comunicação de Stoner, exposto nas páginas 16 e 17 deste projeto, mas fica por enfatizar que a comunicação envolve significado comum.

A avaliação global do processo comunicacional, feita pelos atores, é positiva, fazendo referência a elementos da comunicação como o emissor, o recetor, o canal e ao 'feedback'. Perceciona-se, pelas representações dos professores que o Diretor, como emissor, demonstra disponibilidade para ouvir e que as tecnologias de informação e comunicação são o canal privilegiado deste processo. Foi atribuída importância relativa ao 'feedback' maioritariamente através do 'focus group'. Não se percecionam nos atores opiniões acerca da mensagem e do código de comunicação.

Para responder à questão - *quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores?* – as representações dos atores aludem à motivação, ao envolvimento, à informação, à orientação no sentido de caminhar numa direção específica, à mudança de atitude e à construção de uma imagem favorável interna e externa acerca da organização. Não se evidenciam referências ao controlo da compreensão das mensagens nem à organização vista como um todo através de «sinais».

Respondendo à questão - *que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores?* – torna-se necessário referir que na revisão da literatura deste trabalho se enfatizou as barreiras à boa comunicação verbal e direta, devido à importância desta para os gestores, em geral e a este respeito

nada de relevante se percebeu dos atores. As representações destes recaem nas barreiras existentes na comunicação organizacional, sobretudo nas administrativas, no excesso de informação e ainda na filtragem e sobrecarga de comunicação.

Relativamente à questão - *como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar?* – os atores mencionam que a comunicação formal, a que é oficial, se estabelece por meios electrónicos e pelo uso de placares. Referem também que existe comunicação informal na dinâmica do trabalho diário, em ambientes mais restritos. Referenciam a comunicação descendente como sendo a que acontece com maior regularidade e que se estabelece por via eletrónica; por outro lado, a comunicação ascendente, menos frequente, relaciona-se com assuntos pessoais e é verbal. Perceciona-se a existência de uma rede de comunicação centralizada mas também, em alguns contextos, uma comunicação mais nivelada, isto é, em rede circular.

No que diz respeito à questão - *quais as características do Diretor enquanto comunicador?* – as representações dos professores atestam, sobretudo, um Diretor que sabe escutar e com abertura/disponibilidade para o diálogo.

Recuperando o problema identificado neste projeto e tendo em conta os dados recolhidos sobre as opiniões dos docentes e do Diretor pode afirmar-se que existe fraca internalização de alguns conceitos e mecanismos do processo comunicacional por parte dos atores, o que contribui para ineficácia relativa do processo comunicacional entre o Diretor e os professores, no Agrupamento X.

Com base nos resultados do processo de investigação procura-se dar resposta à questão de partida através da elaboração de um plano de ação que a seguir se apresenta.

CAPÍTULO IV – PLANO DE AÇÃO

4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Depois de concluídas todas as fases que compõem esta investigação, consideram-se reunidas as condições e os conhecimentos indispensáveis para desenvolver uma proposta de um plano de comunicação entre o Diretor e os professores do Agrupamento X.

Tendo como base os resultados da nossa investigação, o objetivo primordial deste projeto passa por criar um plano de comunicação entre o Diretor e os professores do Agrupamento, com vista a potenciar um maior envolvimento de todos.

Na lógica do desenvolvimento do pensamento prospetivo e estratégico a existência de um projeto/plano de ação permite, por um lado construir uma visão global da atuação, nas suas diferentes vertentes, isto é, analisar os objetivos visados e avaliar, com antecipação, os desvios do percurso traçado, de forma a poder intervir de forma atempada, preventiva e construtiva. Neste contexto, o projeto é como que uma magia verbal que integra, como refere Jean-Pierre Boutinet (1990, p. 7), “num mesmo movimento, as condutas identitárias, as condutas criativas e inovadoras, as condutas preocupadas em dizer-se significantes, as condutas aptas a reconhecerem-se como autónomas”.

Na sequência do exposto no enquadramento teórico deste trabalho e como resposta à questão de partida do projeto – como melhorar o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento X? – o plano de ação sustenta-se nas principais funções da comunicação, nomeadamente na função informativa, na função de integração, na função de retroação, na função de mudança e na função de imagem que no nosso

entender, conduzirão a um maior envolvimento de todos os atores o que é, também, a perceção dos participantes nesta investigação.

A concretização deste plano passa pela melhoria do processo comunicacional do Diretor com todas as estruturas e pela presença do mesmo nos vários espaços do Agrupamento. Desta forma, tornará mais evidente o envolvimento dos docentes dando sentido à organização. O contacto presencial é crucial, pois assim o Diretor percebe a coesão, o descontentamento/satisfação e a motivação dos elementos da organização.

Entende-se ser necessário desmontar a visão piramidal que impõe formalidade no ato comunicacional, bem como, fomentar a comunicação ascendente, isto é, professores – Diretor. A informalidade existente pode ser aplicada para fortalecer o formal e julgar mais eficientemente o que é e o que não é formal.

Assim, deve valorizar-se uma organização onde se estabeleçam, preferencialmente, redes de comunicação circulares. O Diretor deve fortalecer a ligação às lideranças intermédias que desempenharão uma função importante, contribuindo também para uma maior envolvimento de todos os docentes na vida do Agrupamento.

4.2. OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Tal como já foi anteriormente referido, este plano de ação assenta em algumas das funções da comunicação, a saber: melhoria das funções informativa, de integração, de retroação, de mudança e de imagem. No entanto, também aqui estão expressas sugestões apresentadas quer pelos professores entrevistados, quer pelos docentes participantes no ‘focus group’.

4.2.1.1. Plano de ação

OBJETIVOS	AÇÕES/ATIVIDADES	ATORES	CALENDARIZAÇÃO	AVALIAÇÃO		
Função de integração	Fortalecer o sentimento de inclusão nos docentes do Agrupamento	Receção pelo Diretor dos novos docentes, com apresentação sucinta dos objetivos do Agrupamento e incentivo ao trabalho colaborativo.	Diretor	Início do ano letivo	julho de 2015 janeiro de 2016 julho de 2016 Docentes	
		Estabelecimento, pelo Diretor, de uma rotina presencial mais visível nas escolas do Agrupamento.	Diretor	Um dia por mês		
		Presidência pelo Diretor de, pelo menos, uma reunião de departamento por período.	Diretor	A decorrer		
		Realização de reuniões informais de proximidade com as lideranças.	Diretor e lideranças intermédias	Ao longo do ano letivo		
		Envio de felicitações (via 'email' ou carta) a todos os docentes, no dia do seu aniversário.	Diretor	Ao longo do ano letivo		
		Realização das reuniões de conselho pedagógico nas várias escolas do Agrupamento.	Diretor e Conselho Pedagógico	Ao longo do ano letivo		
		Desconstruir a visão piramidal da direção do Agrupamento				

	OBJETIVOS	AÇÕES/ATIVIDADES	ATORES	CALENDARIZAÇÃO	AVALIAÇÃO
Função de retroação	Encorajar o espírito de iniciativa, a criatividade e a participação dos docentes na vida Agrupamento	Colocação de uma caixa de sugestões em todas as escolas do Agrupamento. Criação de plataforma de sugestões <i>on line</i>	Diretor	Ao longo do ano letivo	
Função de mudança	Mudar atitudes dos docentes do Agrupamento através da comunicação	Marcação de uma hora semanal para atendimento de docentes. Realização de debates temáticos moderados por professores.	Diretor	Ao longo do ano letivo	
Função de imagem	Transmitir aos docentes uma boa imagem do Agrupamento	Realização de debates temáticos moderados por professores.	Diretor e professores «moderadores»	Duas vezes por ano letivo	julho de 2015 janeiro de 2016
Função informativa	Definir os canais pelos quais as informações são divulgadas e as suas inter-relações (seqüências e dependências)	Divulgação institucional de atividades no portal do Agrupamento com ênfase nas boas práticas e nos casos de sucesso do Agrupamento. Criação de um roteiro de procedimentos informativos. Rentabilização do portal do Agrupamento e da plataforma Moodle.	Diretor e coordenador PTE	A decorrer	julho de 2016 Docentes
			Diretor e Coordenador PTE	Ao longo do ano	
				A decorrer	

4.3. AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A avaliação do plano de comunicação tem por objetivo avaliar o impacto das medidas implementadas. Com o propósito de avaliar a qualidade das ações concretizadas, serão efetuados inquéritos por questionário aos participantes, bem como registos do ‘feedback’ espontâneo quando em contacto direto com os destinatários das ações.

Cada atividade de comunicação deverá ser avaliada de forma a medir o quanto contribuiu para os objetivos pré-definidos.

Promovendo encontros regulares com os atores das ações é possível acompanhar o decorrer das mesmas e discutir os avanços, rever os procedimentos planeados para cada etapa do projeto, procedendo-se a reformulações se necessário. Deste modo, a avaliação do plano de ação terá lugar em três ocasiões, a saber, julho de 2015 e fevereiro de 2016 – avaliações intermédias e julho de 2016, a avaliação final.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte final do projeto, impõe-se assinalar as principais conclusões a que se chega com esta investigação. Através desta e da análise dos dados recolhidos, atestados por autores de referência, nacionais e internacionais, é notória a importância da comunicação, nomeadamente entre o Diretor e os professores, como veículo promotor de processos de comunicação eficazes e de relações interpessoais harmoniosas, que contribuem para a consecução dos objetivos do Projeto Educativo do Agrupamento. Deste modo, os alunos são conduzidos para alcançarem elevado sucesso escolar, autorrealização e satisfação pessoal, bem como todos os membros da comunidade educativa.

No que concerne à formação e desenvolvimento pessoal, este trabalho assume uma extrema importância, pois é uma tomada de consciência daquilo que nos rodeia e das nossas práticas enquanto membros de uma organização escolar. Pode-se afirmar que ajudou, acima de tudo, a aprofundar conhecimentos no âmbito da comunicação, compreendendo a importância do ato de comunicar no processo de administração escolar.

Acreditando-se na atualidade do tema em estudo, na sua utilidade, mas tendo perceção da sua complexidade, para a concretização deste projeto foi determinante o fator motivacional.

Em estudos futuros seria interessante aprofundar o conhecimento sobre a comunicação em sede de Departamento Curricular e qual a relevância das lideranças intermédias no processo comunicacional do Agrupamento.

“Há comunicação que não transforma nada nem ninguém. Mas existe outra que gera ação e cria a realidade, através da motivação, do carisma, da persistência, do entusiasmo do seu autor”. (Rei, 2013, p. 17)

BIBLIOGRAFIA

- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Andrade, R. & Amboni, N. (2011). *Teoria Geral da Administração*, (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Bardin L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berlo, K. (1991). *O processo de comunicação - Introdução à teoria e à prática* (7a ed.). São Paulo: Editora Martins Fontes.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boutinet, Jean-Pierre (1990). *Antropologia do Projecto*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Lisboa: Editorial Quimera.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2005). *Research methods in education* (5a ed.). London. Routledge.
- Costa, J. (2000). Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In J. M. Costa; A. N. Mendes & A. Ventura. (Org.). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*; 6a edição revista e atualizada; Lisboa: Editora RH, Lda.
- Estanqueiro, A. (2013). *Saber lidar com as pessoas* (22a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Fachada, M. O. (2010). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, J., Neves, J., Nunes, P., e Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fiske, J. (1999). *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Porto: Edições Asa.

- Fiúza, M. S. & Kilimnik, Z. M. (2004). *Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação – Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior*. Acedido a 25/10/2014 em http://www.fecap.br/adm_online/art0502/art5021.pdf.
- Freixo, M. (2012). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Habermas, Jürgen (1997). *Teoria de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra.
- Hampton, David R. (1992). *Administração Contemporânea* (3a ed.) Revisada. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2009). *Focus Groups: a practical guide for applied research* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kunsch, M. M. (2003) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Lasswell, H. (1978). A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: Cohn, G. (Org). *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: Nacional.
- Maroy, C., Ruquoy, D., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Albarello, L., & Saint-Georges, P. (2005). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Morgan, D.L. (1988). *Focus Groups as Qualitative Research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4a ed). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rei, J. Esteves (2013). *Faça-se ouvir*. Porto: Porto Editora.
- Serra, Paulo. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Livros Labcom.
- Shannon, Claude E. & Weaver, Warren. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press.
- Stoner, J.A.F. (1985). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

- Taylor, J.R. (2005) Engaging organization through worldview. In: May, S. e Mumby, D. K. (ED.) *Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Teixeira, S. (2002). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Wolf, M. (1995). *Teorias da Comunicação*. Lisboa: Presença.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, Robert K. (2005). *Estudos de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Projeto Educativo do Agrupamento (2009/2013).

APÊNDICES

Apêndice I – Guião de Entrevista

Tipo de entrevista: semiestruturada.

Tema: A comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento X.

Objetivo geral: Conhecer as opiniões dos docentes e gestor do Agrupamento sobre a comunicação e a gestão da informação no Agrupamento.

Entrevistados: o Diretor e sete professores com cargos de coordenação (Coordenadores de Departamento).

Apresentação: objetivo da entrevista; confidencialidade dos dados recolhidos; pedido de autorização para gravar em suporte áudio.

CATEGORIAS	OBJETIVOS	QUESTÕES
Conceito de comunicação	Analisar a opinião do entrevistado sobre o conceito de comunicação. Verificar a importância da comunicação na organização escolar.	1. O que entende por comunicação e qual a sua importância na organização escolar?
Processo e Elementos de comunicação	Caracterizar o processo de comunicação entre o Diretor e os professores.	2. Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento? 3. Como caracteriza os diferentes elementos essenciais deste processo no Agrupamento?

CATEGORIAS	OBJETIVOS	QUESTÕES
Funções da comunicação	Compreender o papel da comunicação ao nível das organizações.	4. Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?
Barreiras à comunicação	Descrever as barreiras existentes à comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento. Apresentar sugestões para ultrapassar essas barreiras.	5. Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento? 6. Que sugestões apresenta no sentido de ultrapassar esses obstáculos?
A comunicação nas organizações	Indagar sobre a comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento.	7. Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a: a) comunicação formal/informal? b) percurso da comunicação? c) redes de comunicação?
A comunicação nas organizações escolares	Analisar a opinião do entrevistado sobre o perfil do Diretor comunicador.	8. Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

Apêndice II – Transcrição das Entrevistas

Transcrição da Entrevista E1

I - O que entende por comunicação e qual a sua importância na organização escolar?

E1 - Comunicação para mim é ter o poder de transmitir informações, instruções de forma clara, objetiva e abrangente, o que pode levar ao sucesso a vários níveis. Saber comunicar é uma arte e é importante para a organização escolar, pois quem lidera, neste caso o Diretor, ao comunicar deverá transmitir ideias e criar ambientes seguros, acolhedores, que sejam favoráveis aos agentes educativos.

I - Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E1 - No nosso Agrupamento a comunicação é eficaz mas pouco notória. A comunicação deveria ser dirigida a todos de forma mais clara, pois por vezes gera-se um clima de hesitação e passividade entre os docentes, que dizem nada saber do que se passa na escola, por exemplo, a nível disciplinar ou de outros documentos que surgem para serem preenchidos.

I - E face a esta situação, com quem é que os professores vão reclamar?

E1 - Muitas das vezes com os Coordenadores e eventualmente, em algumas situações com o Diretor, nem sempre o procuram. Em assuntos pessoais os professores procuram o Diretor. Em assuntos gerais procuram mais o coordenador porque pensam que é mais rápido.

I - Acha que o Diretor lhes responde?

E1 - O Diretor responde, podendo não ser da forma que os professores querem.

I - Como caracteriza os diferentes elementos essenciais deste processo no Agrupamento?

E1 - Hmm... não sei se estou a entender bem a pergunta, pode reformular?

I - Qual é o papel do Diretor no processo de comunicação?

E1 - O Diretor limita-se a dar instruções sobre a dinâmica da escola.

I - E qual é o papel dos professores nesta dinâmica da comunicação?

E1 - Alguns professores estão acomodados, só cumprem o mínimo. Alguns não se envolvem nas estruturas onde são tratadas as orientações do Diretor.

I - Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E1 - As vantagens de uma boa comunicação entre Diretor e professores é que pode proporcionar e gerar segurança, motivação, estabilidade e confiança, para que todos possam atuar de forma mais transparente, consistente, motivadora, rápida e precisa no trabalho fora e dentro da sala de aula.

I - Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E1 - O facto de o horário do Diretor contemplar mais o horário da tarde, o que não permite por vezes uma comunicação mais direta e assertiva perante situações graves.

Os professores, muitas vezes, ouvem o que querem e por isso nem sempre se envolvem.

Há alturas, em que se percebe que o Diretor preparou as mensagens que quer transmitir, noutras alturas isto não é evidente.

I - Que sugestões apresenta no sentido de ultrapassar esses obstáculos?

E1 - Para ultrapassar esses obstáculos a comunicação do Diretor terá que ser mais eficaz, clara e global devendo anualmente e mensalmente delinear, aplicar, monitorizar e dialogar sobre práticas e medidas que podem melhorar a imagem da escola.

Para termos a certeza que os professores ouviram o que era pretendido, deveria existir uma caixa de reclamações.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal?

E1 - A nível da comunicação formal as práticas que têm sido utilizadas para estimular a comunicação entre o Diretor e professores são: a comunicação

individual, palestras, reuniões em pequeno e grande grupos, relatórios e envio de 'email'.

I - Pensa que há mais comunicação formal ou informal?

E1 - Penso que há mais comunicação informal e por vezes há confusões por existir tanta informação.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência ao percurso da comunicação, isto é, a comunicação desenrola-se «de cima para baixo», “de baixo para cima”?

E1 - O percurso da comunicação tem vindo a sofrer ligeiras melhorias, ou seja, quando a mesma passou a ser feita via 'email' do Diretor para os professores. Relativamente à Página atual do Moodle a mesma encontra-se com bastantes lacunas. Já foi dito atrás que os professores relacionam-se com o Diretor sobretudo para fazerem queixas ou reclamações. Há também comunicação entre pares nas reuniões de departamento.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a redes de comunicação? O Diretor tem um papel central neste processo, ou está ao mesmo nível que os outros professores?

E1 - Por exemplo, falando ao nível do Conselho Pedagógico o Diretor está no centro da comunicação, raramente fica ao nível dos outros.

I - Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

E1 - As características mais peculiares de um Diretor é ser rigoroso, eficaz e interventivo perante os problemas e desafios que surgem no dia-a-dia, e para isso terá de ser um bom comunicador e um dirigente eficiente que deve «comandar» com clareza todos os setores da escola.

Também acho que deverá ser um bom ouvinte de forma a por em ação, por ordem de prioridade, as melhores boas práticas que vão surgindo, no caso concreto do nosso Agrupamento, falando na indisciplina, por exemplo.

I - Mais algum aspeto que queira acrescentar sobre este assunto?

E1 - Não.

I - Muito obrigada pela sua colaboração.

Transcrição da Entrevista E2

I - O que entende por comunicação e qual a sua importância na organização escolar?

E2 - Para mim é um contacto, é uma informação, é uma transmissão de algo. A sua importância é grande na organização escolar, para que todos saibam qual é o seu «papel» e consigam responder adequadamente aos desafios da escola atual e trabalhem de forma, a fazer todo o processo de comunicação decorrer, como é esperado.

I - Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E2 - Este ano letivo a comunicação foi mais visível, não só através da reunião inicial de abertura do ano letivo, mas também pela sessão informativa do Projeto educativo que proporcionou a todos os docentes.

I - E nestas reuniões, foi só o Diretor que falou?

E2 - Na primeira reunião sim, na segunda, não.

I - Houve intervenções da assistência nestas reuniões?

Sim, nesta segunda reunião houve abertura à assembleia para esclarecimento de dúvidas.

I - Numa perspetiva de Agrupamento, o que pensa desta maneira de comunicar?

E2 - Penso que há sempre abertura do Diretor para o diálogo, em qualquer situação. Mesmo este estando ocupado nunca se recusa a receber ninguém. Pode é não ser no momento atendido. Passo muito tempo no gabinete da direção, pela função que exerço, e presencio uma grande abertura do Diretor a todos os professores que o procuram. No entanto, no meu departamento os professores queixam-se mais comigo do que com o Diretor, talvez porque a proximidade é maior comigo.

I - Como caracteriza os diferentes elementos essenciais deste processo no Agrupamento?

E2 - Penso que são fundamentais para o bom funcionamento do Agrupamento.

I - Falaste atrás, em reuniões. Que papel tem o Diretor nessas reuniões, em termos de comunicação?

E2 - Nessas reuniões, informa as pessoas sobre documentos estruturantes do Agrupamento e funcionamento do mesmo.

I - E os professores, que papel têm, nessa situação?

E2 - Tiram dúvidas quando não se sentem completamente esclarecidos.

I - O que liga/relaciona os professores ao Diretor, nesta situação?

E2 - O funcionamento do agrupamento.

I - Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E2 - Havendo uma boa comunicação, os professores sentem-se mais integrados, mais motivados e poderão responder mais satisfatoriamente ao desafio que é, hoje em dia, «ser professor».

I - Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E2 - Como Professora e Coordenadora, não encontro obstáculos na comunicação com o Diretor.

I - Ainda assim, que sugestões apresenta no sentido de melhorar a comunicação dentro do Agrupamento?

E2 - Não tenho sugestões a fazer, uma vez que não encontro obstáculos.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal?

E2 - Há mais comunicação formal.

I - Como é feita, qual o formato da comunicação formal?

E2 - Em reuniões presenciais e informação via 'e-mail'.

I - Há vantagens/desvantagens na comunicação formal e informal?

E2 - Sim, as desvantagens da comunicação formal são o tempo que as reuniões duram, em particular, do Conselho Pedagógico, sempre mais de 4 horas...

As vantagens da comunicação formal, são por exemplo a divulgação das informações, quer a nível de nova legislação e projetos.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência ao percurso da comunicação?

E2 - Reformula a questão, por favor.

I - Há mais comunicação do Diretor para os professores ou dos professores-Diretor?

E2 - Há mais comunicação do Diretor para os professores.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a redes de comunicação?

E2 - Reformula a questão, por favor.

I - Por exemplo, no Conselho Pedagógico, o Diretor está «no centro da comunicação» ou posiciona-se «ao mesmo nível» que os outros professores?

E2 - Particularmente nas reuniões de Conselho Pedagógico, estas têm dois momentos distintos, no momento inicial o Diretor está no centro; no momento posterior ele reflete e discute abertamente com todos os conselheiros.

I - E noutras situações, fora do Conselho Pedagógico, em que posição ele se situa?

E2 - É o centro da comunicação.

I - Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

E2 - O Diretor é bom comunicador, é assertivo e eficiente.

I - Mais algum aspeto, que queira acrescentar sobre este assunto?

E2 - Não.

I - Muito obrigada pela sua colaboração.

Transcrição de Entrevista E3

I - O que entende por comunicação e qual a sua importância na organização escolar?

E3 - Comunicar é transmitir mensagens de forma clara a todos os ouvintes ou leitores e também escutar e ler aquilo que os outros querem também transmitir. Comunicar é partilhar informações variadas. Considero a comunicação importante na organização escolar para que seja possível

desenvolver um trabalho articulado entre todos, que beneficie os alunos de forma a alcançar os melhores resultados, ou seja o sucesso escolar. Comunicar é fundamental a todos os níveis; só partilhando podemos unir esforços e aprender uns com os outros de forma a fazermos melhor.

I - Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E3 - A comunicação entre o Diretor e os professores do Agrupamento faz-se diretamente por via escrita ou 'email' e também pessoalmente nas reuniões gerais e de departamento ou através dos coordenadores, tanto de estabelecimento como de departamento, seguindo sempre a via hierárquica. Parece-me também importante a comunicação através do Moodle do Agrupamento onde estão disponíveis muitas informações importantes que todos podem consultar, não estando porém, neste momento a funcionar nos dois sentidos.

I - E o que fazem ou como participam os professores neste processo?

E3 - Daquilo que sei, os professores estabelecem um maior contacto comigo, pela função que exerço, na transmissão da informação do que com o Diretor.

I - Como caracteriza os diferentes elementos essenciais deste processo no Agrupamento?

E3 - Relativamente ao meu departamento, assumo papel de recetor e emissor, recebendo e difundindo as mensagens recebidas dos superiores hierárquicos e, ao mesmo tempo, sou emissor e recetor de tudo o que se passa no meu departamento.

As mensagens seguem as vias hierárquicas e chegam aos professores via 'email', no entanto considero que, por vezes, são desnecessariamente repetidas pois são enviadas simultaneamente tanto pelo Diretor como por outros coordenadores, fazendo com que se perca algum interesse na leitura das mesmas por excesso de informação. O que recebe as mensagens sente-se, às vezes, como já referi, um tanto sobrecarregado de informação, por vezes, acaba por ler na «diagonal», fazendo uma seleção do que parece ser mais

importante. Embora considere o recetor o elo mais importante desta cadeia de comunicação, pois a informação é dada para chegar a todos e produzir os seus efeitos, considero que, por vezes, estamos tão ocupados com as múltiplas funções da profissão que «desvalorizamos» algumas informações. Parece-me, também, que nem todos os professores usam o Moodle do Agrupamento como fonte de informação e comunicação.

I - E como se comporta o Diretor neste processo?

E3 - Ele assume o papel de emissor que difunde a informação.

I - Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E3 - As vantagens são, conhecimento da dinâmica do Agrupamento que deve ser «igual» para todos os intervenientes ou seja, «devemos remar todos para o mesmo lado». Ter a mesma atitude e contribuirmos de forma positiva para o desenvolvimento de um trabalho coerente que valorize e promova atitudes e comportamentos que levem o mais possível ao sucesso. Perceber que pertencemos a um grupo e que podemos contribuir e evoluir com os contributos de todos.

I - Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E3 - Há poucas oportunidades para nos encontrarmos pessoalmente e estabelecermos um conhecimento mais próximo dos outros; há excesso de informação escrita, há duplicação de informação. Alguns docentes queixam-se que não conseguem aceder à página Moodle com facilidade não tirando assim, partido do que aquela página oferece.

I - Que sugestões apresenta no sentido de ultrapassar esses obstáculos?

E3 - Relativamente à duplicação de informação, talvez pudesse vir referido no 'email' de origem para quem foi enviado o mesmo para que não fosse assim, enviado novamente. É importante que o Diretor estabeleça um contacto mais próximo com os vários estabelecimentos do agrupamento.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal e ao percurso da comunicação?

E3 - Parece-me que em termos de comunicação escrita formal ela é essencialmente do Diretor para os professores ou do Diretor para os coordenadores que depois fazem chegar a mensagem aos professores. No sentido contrário penso que a mensagem chega ao Diretor através dos coordenadores, normalmente em reuniões de Conselho Pedagógico. Pessoalmente o contacto com o Diretor é mais informal e não penso que seja difícil de estabelecer.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a redes de comunicação, isto é, em que posição se situa o Diretor?

E3 - Há momentos em que o Diretor ocupa o lugar central na comunicação e há outros em que se situa ao nível dos seus pares, por exemplo no Conselho Pedagógico.

I - Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

E3 - Considero que o Diretor é claro quando expressa as suas ideias oralmente e estabelece uma boa relação com os interlocutores. É acessível e bastante disponível na comunicação pessoal; diria que sabe escutar e defender as suas ideias e opções sempre que necessário.

I - Mais algum aspeto que queira acrescentar sobre este assunto?

E3 - Não.

I - Muito obrigada pela sua colaboração.

Transcrição de Entrevista E4

I - O que entende por comunicação e qual a sua importância na organização escolar?

E4 - No que diz respeito à organização escolar, entendo a comunicação como um processo em que há difusão de decisões, troca de informações/opiniões mas em que há igualmente a construção de uma

imagem interna e externa quer dos elementos da organização quer da organização em si e que pode conduzir a comportamentos favoráveis ou que venham a ser prejudiciais.

I - Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E4 - Têm sido feitas diligências no sentido de aumentar o contacto formal, com os diversos departamentos e desta forma melhorar a comunicação no sentido de aumentar o conhecimento sobre os documentos estruturantes que foram desenvolvidos e envolver os docentes na dinâmica da organização. Até aqui, o contacto entre os docentes, do departamento que coordeno, e a direção era feita praticamente só com a adjunta encarregue deste departamento e aí havia algum afastamento em relação ao Diretor. A questão de haver esta divisão dos docentes dos vários ciclos pelas adjuntas sempre levantou algumas questões e, ocasionalmente, nota-se o desconhecimento, por parte do Diretor, de alguns assuntos importantes relativos aos docentes. Por outro lado, são tomadas decisões que deveriam passar pelo Diretor.

I - E nesta situação, qual o comportamento dos professores? Os professores manifestam-se?

E4 - Os professores manifestam-se e falam e eu sirvo de via de comunicação. Vou levando ao conhecimento do Diretor assuntos importantes de que ele não tinha conhecimento, inclusivamente do impacto que causam sobre a vida dos professores.

I - Neste processo, há diálogo entre Diretor e os professores?

Sim, se vierem falar diretamente com o Diretor, ele é perfeitamente acessível e estabelece-se a comunicação entre o Diretor e os professores.

I - Como caracteriza os diferentes elementos essenciais deste processo no Agrupamento?

E4 - Se percebo bem o que se quer com esta pergunta, penso que entre emissor e recetor há bastante ruído, provocado, quer pela falta de interesse de alguns docentes, quer pela falta de comunicação direta, quer pela interpretação que é dada individualmente, a má vontade existente...

I - E neste processo de comunicação, já que falou em emissor, quem consideras emissor?

E4 - Maioritariamente é o Diretor. É daí que vem a comunicação para o Agrupamento, mas ele também é, e deve ser um recetor.

I - E quem considera recetor?

E4 - Na maior parte das vezes são os professores, sendo que em situação de diálogo também são emissores.

I - Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E4 - Penso que uma boa comunicação pode levar ao entendimento claro dos objetivos da escola como organização, potenciando assim a envolvimento dos professores e melhorando a dinâmica da escola com resultados positivos na qualidade do trabalho desenvolvido e que acaba por se manifestar na qualidade dos resultados obtidos dos alunos.

I - E no Agrupamento?

E4 - Há alguma envolvimento, mais do que já houve em tempos, e os professores vão trabalhando no sentido dos objetivos do Agrupamento que entretanto se vão tornando mais claros, pois foi sendo mostrado qual era o caminho que se devia seguir.

I - Já referiu o termo ruído. Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E4 - Além do que já foi referido, há também a questão do comodismo. As pessoas ouvem, mas continuam a fazer aquilo lhes parece. Há alguma resistência à mudança e as pessoas também se sentem confortáveis com determinadas atitudes e procedimentos e daí surge a resistência.

I - Que sugestões apresenta no sentido de ultrapassar esses obstáculos?

E4 - No sentido de haver uma comunicação mais clara, penso que a organização interna deveria ser feita de outra forma e mesmo dentro da «direção», deveria estar definida de outra forma pois há muitas decisões que vão sendo deixadas a cargo das adjuntas e que por vezes são demasiado

importantes para a gestão de trabalho e de tempo. Não se trata da decisão sobre coisas momentâneas.

I - E por parte dos professores, que sugestões apresenta no sentido de ultrapassar esses obstáculos?

E4 - Os professores devem comportar-se como emissores conscientes e responsáveis, assumindo-se também como participantes na organização.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal?

E4 - Penso que há mais comunicação informal com os docentes da escola sede sendo pouca com os restantes; quanto à formal, tem-se assistido a mais comunicação direta do Diretor para os docentes. Há comunicação informal com os elementos do Conselho Pedagógico.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência ao percurso da comunicação?

E4 - Existem vários percursos de comunicação, quando estamos em pequeno grupo, no Conselho Pedagógico, a comunicação é direta, com feedback imediato, na maior parte das vezes. Noutras situações, a comunicação entre o Diretor e os professores segue um percurso com muitos intermediários e por vezes perde-se clareza e/ou a razão das decisões, o que é importante para a aceitação e envolvência. A comunicação entre os professores e o Diretor é muitas vezes mais clara, ou por ser escrita ou por ser feita diretamente com o Diretor, tem menos intervenientes, acaba por ter menos interferências.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a redes de comunicação?

E4 - As redes de comunicação existem. É muitas vezes centralizada mas, por vezes, em reuniões de trabalho, todos se comunicam entre si.

I - Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

E4 - O Diretor, de uma forma geral, comunica com clareza e simplicidade, sendo bastante direto o que é positivo para uma boa receção e entendimento da mensagem.

I - Mais algum aspeto, que queira acrescentar sobre este assunto?

E4 - Não.

I - Muito obrigada pela sua colaboração.

Transcrição da Entrevista E5

I - O que entende por comunicação e qual a sua importância na organização escolar?

E5 - Na Escola entendida como organização, há a necessidade de utilizar a comunicação para fazer funcionar, para ser reconhecida, para divulgar, para partilhar valores e interesses comuns e para organizar o 'feedback'. É então, um conjunto de ações, de estratégias e planos interligados entre si para atingir de uma forma permanente e sistemática todos os intervenientes no processo.

I - Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E5 - O Diretor desenvolveu ações para dar conhecimento das ações da Equipa de Autoavaliação e fez a apresentação do Projeto Educativo 2014/17. Demonstra empenho em promover ações de comunicação que fomentem a participação da comunidade educativa e investimento na transmissão da informação necessária ao funcionamento do Agrupamento, na monitorização das práticas e na consulta aos diferentes elementos da comunidade educativa. Comunica para fazer funcionar privilegiando a agilização e a desburocratização de informação usando a comunicação 'on-line'.

I - E como se comportam os professores?

E5 - Essencialmente de uma forma passiva.

I - Há diálogo entre uns e outros?

E5 - É mais abertura ao diálogo.

I - Como caracteriza os diferentes elementos essenciais deste processo no Agrupamento?

E5 - O Diretor está sempre disponível para ouvir, no entanto como está na posse de mais conhecimentos, funciona essencialmente como emissor. Os

professores comportam-se essencialmente como recetores. E quanto às mensagens estas poderiam ser mais claras. À medida que a nossa idade vai avançando a perceção dos factos evolui no sentido de filtrarmos informação.

I - Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E5 - É notória a tentativa de possibilitar as melhores condições no desenvolvimento das atividades e que conseqüentemente vão conduzir a melhores resultados e assim ao sucesso da escola enquanto organização.

I - Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E5 - O estabelecimento de um pensamento comum consiste em considerar o ponto de vista de cada um, para que as decisões tomadas nas organizações tenham um nível de qualidade superior. O processo decisório passa então do nível individual para o nível de equipa. Um dos obstáculos que eventualmente se poderá colocar será o desfasamento, deveria ser quase em simultâneo, na comunicação do trabalho realizado por essas equipas.

I - Que sugestões apresenta no sentido de ultrapassar esses obstáculos?

E5 - Uma forma para ultrapassar os obstáculos será a divulgação da composição dessas equipas, explicitando e disponibilizando as informações e conhecimentos trabalhados.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal?

E5 - Fomenta uma política de proximidade com todos os elementos da comunidade educativa. Não me parece existir obstáculos nessa comunicação dada a sua disponibilidade para o contacto direto com quem o solicite. Quanto às questões formais estas são tratadas no local certo.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência ao percurso da comunicação?

E5 - Privilegia o uso das estruturas intermédias para a difusão das principais políticas de gestão do Agrupamento no sentido de que todas as decisões sejam partilhadas, através de processos que faz com que todas as decisões

tomadas sejam partilhadas, através de processos de comunicação envolvendo o maior número possível de atores.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a redes de comunicação?

E5 - O Diretor está claramente no centro da comunicação, no entanto, fomenta uma política de proximidade com todos os elementos da comunidade educativa.

I - Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

E5 - A iniciativa, dedicação e capacidade de trabalho são atributos que ninguém pode negar.

I - Mais algum aspeto que queira acrescentar sobre este assunto?

E5 - Não.

I - Muito obrigada pela sua colaboração

Transcrição da Entrevista E6

I - O que entende por comunicação e qual a sua importância na organização escolar?

E6 - Comunicar é estabelecer relações interpessoais, é dar e receber, é estabelecer uma relação entre emissor e recetor. “Nenhum homem é uma ilha”, diz Thomas Mann, por isso nós vivemos em sociedade onde a comunicação assume um papel fundamental e tem que estar presente em todos momentos das nossas vidas. Tudo o que fazemos ou dizemos tem um carácter comunicativo numa relação pessoal, numa relação socializante. Até o que não dizemos ou fazemos. Comunicar é transmitir e receber mensagens, é relacionar-se com o outro ou outros. Duma forma geral, comunicar é viver em sociedade. Na organização escolar a comunicação é fundamental e imprescindível para permitir o seu funcionamento. Nada poderá funcionar sem comunicação. É ela que permite o relacionamento entre toda a comunidade, doutra forma nada funcionará. É ela que nos leva a agir e a reagir numa dinâmica de relacionamento alargado a toda a comunidade escolar.

I - Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E6 - O processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento é efetuado, normalmente, de forma direta, baseado numa relação pessoal e direta com os docentes. É uma comunicação positiva que privilegia as relações pessoais e afetivas entre todos os elementos da comunidade e, nesse sentido, pode considerar-se que fortalece as relações interpessoais. Mas também se tem privilegiado uma comunicação menos direta e menos próxima dos professores. Nestes casos, muita da comunicação institucional do Agrupamento é transmitida através dos Departamentos, ou fornecida através das modernas tecnologias de comunicação, através do 'email' ou da plataforma da escola. Em todos os casos a comunicação cumpre a sua função.

I - Qual o comportamento dos professores neste processo?

E6 – Há diálogo, porque o diálogo acaba sempre por acontecer, sobretudo há a possibilidade de interação entre os vários elementos da comunicação. Isso nunca, de facto, deixou de existir.

I - Como caracteriza os diferentes elementos essenciais deste processo no Agrupamento?

E6 - O Diretor funciona eminentemente como emissor, mas também desempenha as funções de receptor, para que a comunicação exista. Só assim a comunicação cumpre a sua função. Os professores são essencialmente recetores duma mensagem diretiva, mas também desempenham o papel de emissores, para que a comunicação funcione. Os diferentes elementos deste processo de comunicação interagem e colaboram de forma a contribuir para o sucesso da mesma, dentro do Agrupamento, mas dada a dispersão e a composição do Agrupamento, que é de facto um Agrupamento relativamente grande, o recurso às novas tecnologias afigura-se como um elemento facilitador da transmissão da mensagem e também como um fator importante na receção da mesma, evitando ruídos e interpretações diversas. Sendo assim, aproxima e uniformiza os conteúdos da mensagem.

I - Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E6 - Uma boa comunicação entre Diretor e os professores é fundamental e condição essencial para o bom funcionamento do Agrupamento. A boa comunicação existente no nosso Agrupamento permite que a informação, ou seja, a mensagem chegue a todos os recetores em condições. Prima pela clareza e pela divulgação atempada permitindo que o recetor possa interagir. Este processo de interação comunitária é fundamental e propicia compromissos cada vez mais empenhados e motivados. Diria mais, até mais afetivos.

I - Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E6 - Tendo em conta o já referido anteriormente, penso que a comunicação flui naturalmente e os diferentes elementos intervenientes colaboram positivamente. Além da informação também permite o debate e a partilha de ideias e conhecimentos. Sendo assim, não me parece existirem obstáculos que mereçam ser valorizados.

I - Que sugestões apresenta no sentido de ultrapassar esses obstáculos?

E6 - Claro que a perfeição é muito difícil, para não dizer impossível. Nesse sentido é sempre possível melhorar o que se faz. Essa melhoria depende e relaciona-se, fundamentalmente, com a capacidade de autoavaliar permanentemente a situação existente. Dado que a comunicação tem funcionado de forma positiva, importa aprofundar e introduzir, pontualmente, algumas melhorias.

I - Quais?

E6 - Quando são enviados 'emails', em algumas situações deveria ser esclarecido quais os destinatários destas mensagens no sentido de não serem enviadas de forma repetitiva para vários recetores.

Como a presença física também é uma forma de comunicar, seria vantajoso que a presença do Diretor fosse mais evidente nos espaços do Agrupamento.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal?

E6 - Há mais comunicação informal.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência ao percurso da comunicação?

E6 - A comunicação acontece com mais frequência do Diretor para os professores.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a redes de comunicação?

E6 - Ele está no centro e tem sempre a última palavra a dizer, como Diretor, o que não quer dizer que não comunique e não interaja com os outros.

I - Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

E6 - O Diretor do Agrupamento evidencia características de bom comunicador. Fornece, atempadamente, à comunidade educativa, toda a informação considerada relevante para o bom funcionamento do Agrupamento. Interage com os vários elementos da comunidade escolar e apoia a evolução natural da sua estrutura organizacional contribuindo para melhorar a comunicação.

I - Mais algum aspeto que queira acrescentar sobre este assunto?

E6 - Não.

I - Muito obrigada pela sua colaboração.

Transcrição da Entrevista E7

I - O que entende por comunicação e qual a sua importância na organização escolar?

E7 - Em qualquer organização, a comunicação é necessária na orientação de atividades operacionais e de gestão. Questões do tipo «que dados são necessários?», «onde são necessários?», «quando são necessários?» e «que quantidade/qualidade?» são pertinentes. A dinamização da comunicação e gestão da informação é vital na interação, partilha de conhecimentos e

divulgação de informação quer nas escolas, quer na abertura à comunidade educativa, através da divulgação do trabalho desenvolvido.

I - Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E7 - A dinâmica comunicativa estabelecida no Agrupamento entre o Diretor e os professores no Agrupamento é positiva, na medida em que favorece as relações pessoais na comunidade e a disponibilização da informação é atempada, completa e diversificada. O processo de comunicação institucional é maioritariamente efectuado através do 'email' institucional e da plataforma Moodle, onde o Diretor e as outras estruturas intermédias disponibilizam a informação. A comunicação dos professores com o Diretor é mais informal e personalizada, fruto da política de «direção de porta aberta».

I - Como caracteriza os diferentes elementos essenciais, deste processo, no Agrupamento?

E7 - O Diretor é mais emissor quando disponibiliza informação, orientações ou a questiona e é recetor quando obtém 'feedback' sobre as dinâmicas do agrupamento. Os professores mudam de papel neste processo, isto é, são o espelho da dinâmica comunicativa com o diretor. Tendo em conta a constituição do nosso Agrupamento em termos físicos e, sem desvalorizar a «comunicação informal», torna-se essencial o recurso às novas tecnologias da informação, como forma de evitar o distanciamento entre os docentes e possibilitar, acima de tudo, a uniformização do acesso aos conteúdos.

I - Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E7 - A comunicação interpessoal, como um processo de interação social recíproca entre duas ou mais pessoas influencia o comportamento, a motivação e o estado emocional do emissor ou do receptor e isto é vantajoso. Tal processo ocorre nas relações da nossa comunidade educativa e torna possível uma interação social, crucial para a nossa instituição.

I - Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E7 - A comunicação no Agrupamento é usada para veicular informação, debater ideias e partilhar conhecimentos e experiências, mas essencialmente para interagir com outros e o Diretor supervisionar a organização. No nosso agrupamento não há lugar a maiores obstáculos do que os decorrentes de qualquer relacionamento institucional.

I - Que sugestões apresenta no sentido de ultrapassar esses obstáculos?

E7 - Há sempre lugar a melhorias que decorrem da autoavaliação e da autorregulação do trabalho desenvolvido. O esquema de comunicação implementado no agrupamento é muito positivo, pelo que o caminho a percorrer é o do aprofundamento das melhorias que têm vindo a ser introduzidas, nomeadamente na melhoria do canal escolhido e na padronização de procedimentos.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal?

E7 - Como já referi o processo de comunicação institucional é maioritariamente efetuado através do 'email' institucional e da plataforma Moodle, onde o Diretor e as outras estruturas intermédias disponibilizam a informação. A comunicação é mais formal nos aspetos legislativos e institucionais e mais informal na dinâmica do trabalho diário.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência ao percurso da comunicação?

E7 - Quando o teor da comunicação é no âmbito legislativo ou institucional há verticalidade na comunicação com a intervenção dos órgãos intermédios. O inverso segue o percurso contrário quando o teor da comunicação é mesmo. Quando a comunicação trata assuntos individuais é direta num sentido e noutro.

I - Imagine o Diretor e vários professores em contexto de reunião. O Diretor está no centro da comunicação ou situa-se ao mesmo nível dos professores?

E7 - Situa-se ao mesmo nível dos professores, na gestão da mesa, mas assume as conclusões finais.

I - Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

E7 - O Diretor demonstra, na sua prática, uma política coerente que possibilita o fornecimento de informação relevante, com qualidade, no local e tempo corretos. Apoia de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, que se encontra em permanente adequação às mudanças e ajuda a formar uma imagem positiva da organização.

I - Mais algum aspeto que queira acrescentar sobre este assunto?

E7 - Eu penso que a informalidade das relações é importante mantendo sempre um sentido, quer da parte do Diretor, quer da parte dos docentes. Todos nós sabemos quem manda, sentindo-nos à vontade para questionar ou para sugerir, tendo a sensação de que somos ouvidos e que as nossas sugestões, sempre que são consideradas pertinentes, têm resposta. Uma certa informalidade existe, mas existe quando todos percebem os seus papéis e fazem com que o nosso Agrupamento seja privilegiado, acima de tudo, acima dos interesses pessoais.

I – Muito obrigada pela sua colaboração.

Transcrição da Entrevista E8

I - O que entende por comunicação e qual a sua importância na organização escolar?

E8 - O significado mais lato de Comunicação poderá ser entendido pela transmissão de sinais linguísticos ou não linguísticos, isto é, um processo de interação social recíproca envolvendo um ou mais emissores e um ou mais recetores dessa mesma mensagem. Neste caso, entendo ser a transmissão de informação/mensagens na orientação das mais diversas atividades, sejam elas de gestão, sejam elas meramente de funcionamento da organização. Esta transmissão de mensagens, esta comunicação reveste-se de grande importância numa organização escolar, pois permite-nos «levar a Escola a bom porto», sendo crucial na partilha de conhecimentos, na interação e divulgação da informação, quer para dentro, quer para fora da escola, ou seja,

quer para docentes, não docentes e alunos, quer para toda a comunidade educativa.

I - Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E8 - Anteriormente, o processo de comunicação que existia neste Agrupamento de Escolas era aquele que se considerava o normal, isto é, afixação da informação em placares distribuídos nas escolas, distribuição da informação aos respetivos destinatários, ou mesmo através de contacto pessoal, quando a urgência assim o exigia. Posso descrevê-lo quase como sendo rudimentar. Atualmente, essa mesma transmissão é efetuada preferencialmente através dos meios informáticos, principalmente o 'email' e a plataforma Moodle existente no Agrupamento. Naturalmente que a comunicação pessoal e alguma afixação nos ditos placardes ainda se mantém residualmente e quando a necessidade/urgência o exige.

I - Só nestes casos?

E8 - Esta comunicação pessoal também é efetuada aquando das reuniões de Conselho Pedagógico, Reuniões Gerais, etc., e/ou em contactos pessoais quando os mesmos são solicitados, uma vez que me considero uma pessoa bastante disponível no atendimento dos colegas e funcionários. Entendo considerar este processo positivo, uma vez que toda a informação é disponibilizada atempadamente, e ao mesmo tempo que este processo comunicativo favorece as relações pessoais na comunidade.

I - Num ato comunicativo temos alguns intervenientes. Quem são?

E8 - O emissor, o recetor e a mensagem.

I - Que papel desempenha o Diretor no processo de comunicação?

E8 - O emissor, na maioria das vezes, e recetor em algumas situações.

I - E os professores como se comportam?

E8 - Como recetores, na maioria das vezes, e emissores em algumas situações.

I - Como caracteriza os diferentes elementos essenciais deste processo no Agrupamento?

E8 - Atendendo à constituição deste Agrupamento de Escolas em termos físicos, ou seja, seis escolas distintas, é cada vez mais essencial recorrer-se ao uso das novas tecnologias da informação e comunicação, de forma a reduzir a distância natural que existe entre os docentes das diversas escolas e o Diretor, possibilitando a comunicação entre os mesmos, a qualquer momento e em qualquer lugar. Posso também referir, no que diz respeito aos recetores da mensagem, maioritariamente são recetivos à mesma, assim como também o são quando necessitam de se transformar em emissores da dita mensagem.

I - Quais as vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E8 - Como já foi referido, sendo o processo de comunicação, e neste caso específico um processo de comunicação interpessoal, procuro que a transmissão de informação envolva um ou mais emissores e um ou mais recetores, aqui entre duas ou mais pessoas, cuja relação influencie os comportamentos, as motivações e o estado emocional do emissor ou do recetor. Este processo ocorre nas relações das pessoas como elementos de um determinado grupo social e cultural, pelo qual ideias e sentimentos são transmitidos de pessoa para pessoa, e existindo essa boa comunicação entre Diretor e restantes professores pretendo que a mensagem não fique distorcida, mas sim assimilada, teoricamente, da mesma maneira entre todos.

I - Que obstáculos existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E8 - A comunicação existente no Agrupamento é usada para difundir informação, marcar reuniões/compromissos, partilhar ideias e conhecimentos sobre assuntos ou temas de trabalho, mas essencialmente para interagir com outros e o Diretor gerir a organização e obter o feedback das suas orientações. Entendo que na comunicação existente neste Agrupamento de Escolas não há lugar a maiores obstáculos do que os decorrentes de qualquer relacionamento institucional, nomeadamente os comportamentos, as motivações e o estado emocional, quer do emissor, quer do recetor.

I - Que sugestões apresenta no sentido de ultrapassar esses obstáculos?

E8 - Sabendo de antemão que nenhuma organização é perfeita, também no âmbito da comunicação existem sempre melhorias a efetuar. Tais melhorias são sugeridas/elencadas nos processos de autoavaliação e de autorregulação, pelo que entendemos que todas as diretrizes do trabalho estão no bom caminho para que exista um incremento contínuo de melhorias na comunicação no Agrupamento.

I - Quais?

E8 - Tentar ser um bom ouvinte, e acima de tudo respeitar as opiniões dos outros, e neste caso do superior hierárquico.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal?

E8 - A comunicação formal é efetuada preferencialmente através dos meios informáticos, principalmente o 'email' e a plataforma Moodle existente no Agrupamento, bem como a comunicação pessoal e alguma afixação nos placares existentes nas escolas, quando a necessidade/urgência o exige.

I - E a informal?

E8 - A comunicação informal existe, sobretudo, em ambientes mais restritos, menos alargados.

I - Há mais comunicação do Diretor para os professores? Ou em sentido inverso?

E8 - Na minha opinião, existe mais comunicação do Diretor para os professores, do que no sentido inverso. Preferencialmente através dos meios informáticos, principalmente o 'email' e a plataforma Moodle existente no Agrupamento, bem como a comunicação pessoal e alguma afixação nos placardes existentes nas escolas.

I - Imagine-se numa reunião com vários professores. Está no centro da comunicação ou situa-se ao mesmo nível dos professores?

E8 - Dependendo da situação, ou dos temas/assuntos abordados, entendo que deverei ser «o centro da comunicação» tratando-se de temas oficiais/institucionais, e ao mesmo nível caso se esteja em diálogo informal,

mesmo tratando-se de assuntos relacionados com a vida, com o dia-a-dia da organização.

I - Quais as características do Diretor enquanto comunicador?

E8 - Como Diretor procuro demonstrar na minha prática um conjunto de políticas e decisões coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade, no local e tempo corretos. Concluindo, devo apoiar de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, que se encontra em permanente adequação às mudanças e ajudar a formar uma imagem positiva da organização.

Apêndice III – Tratamento das Entrevistas

Tratamento das Entrevistas E1 a E8

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
Conceito de comunicação	<p>“Comunicação para mim é ter o poder de transmitir informações, instruções de forma clara, objetiva e abrangente (...) Saber comunicar é uma arte”. (E1)</p> <p>“Para mim é um contacto, é uma informação, é uma transmissão de algo”. (E2)</p> <p>“Comunicar é transmitir mensagens de forma clara a todos os ouvintes ou leitores e também escutar e ler aquilo que os outros querem também transmitir. Comunicar é partilhar informações variadas”. (E3)</p> <p>“(…)um processo em que há difusão de decisões, troca de informações/opiniões”. (E4)</p> <p>“comunicação para fazer funcionar, para ser reconhecida, para divulgar, para partilhar valores e interesses comuns e para organizar o feedback”. (E5)</p> <p>“Comunicar é estabelecer relações interpessoais, é dar e receber, é estabelecer uma relação entre emissor e recetor. (...) Comunicar é transmitir e receber mensagens, é relacionar-se com o outro ou outros.”. (E6)</p> <p>“(…)um processo de interação social recíproca envolvendo um ou mais emissores e um ou mais recetores dessa mesma mensagem.</p> <p>Neste caso, entendo ser a transmissão de informação/mensagens na orientação das mais diversas atividades, sejam elas de gestão, sejam elas meramente de funcionamento da organização”. (E8)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
<p>Processo e canais de comunicação</p>	<p>“A nível da comunicação formal as práticas que têm sido utilizadas para estimular a comunicação entre o Diretor e professores são: a comunicação individual, palestras, reuniões em pequeno e grande grupos, relatórios e envio de email”. (E1)</p> <p>Relativamente à Página atual do Moodle a mesma encontra-se com bastantes lacunas”. (E1)</p> <p>“Este ano letivo a comunicação foi mais visível, não só através da reunião inicial de abertura do ano letivo, mas também pela sessão informativa do Projeto educativo”. (E2)</p> <p>“A comunicação entre o Diretor e os professores do Agrupamento faz-se diretamente por via escrita ou email e também pessoalmente nas reuniões gerais e de departamento ou através dos coordenadores, tanto de estabelecimento como de departamento, seguindo sempre a via hierárquica”. (E3)</p> <p>“Daquilo que sei, os professores estabelecem um maior contacto comigo, pela função que exerço, na transmissão da informação do que com o Diretor”. (E3)</p> <p>“(…) se vierem falar diretamente com o Diretor, ele é perfeitamente acessível e estabelece-se a comunicação entre o Diretor e os professores”. (E4)</p> <p>“A comunicação entre os professores e o Diretor é muitas vezes mais clara, ou por ser escrita ou por ser feita diretamente com o Diretor, tem menos intervenientes, acaba por ter menos interferências”. (E4)</p> <p>“O Diretor desenvolveu ações para dar conhecimento das ações da Equipa de Autoavaliação e fez a apresentação do Projeto Educativo 2014/17”. (E5)</p> <p>“Comunica para fazer funcionar privilegiando a agilização e a desburocratização de informação usando a comunicação on-line”. (E5)</p> <p>“O processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento é efetuado, normalmente, de forma direta, baseado numa relação pessoal e direta com os docentes. É uma comunicação positiva que privilegia as relações pessoais e afetivas entre todos os elementos da comunidade e, nesse sentido, pode considerar-se que fortalece as relações interpessoais. Mas também se tem privilegiado uma comunicação menos direta e menos próxima dos professores. Nestes casos, muita da comunicação institucional do Agrupamento é transmitida através dos Departamentos, ou fornecida através das modernas tecnologias de comunicação, através do email ou da plataforma da escola. Em todos os casos a comunicação cumpre a sua função” (neste processo “Há diálogo, porque o diálogo acaba sempre por acontecer, sobretudo há a possibilidade de interação entre os vários elementos da comunicação. Isso nunca, de facto, deixou de existir”. (E6)</p> <p>“(…) dada a dispersão e a composição do Agrupamento, que é de facto um Agrupamento relativamente grande, o recurso às novas tecnologias afigura-se como um elemento facilitador da transmissão da mensagem e também como um fator importante na receção da mesma, evitando ruídos e interpretações diversas. Sendo assim, aproxima e uniformiza os conteúdos da mensagem”. (E6)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
<p>Processo e canais de comunicação</p>	<p>“A dinâmica comunicativa estabelecida no Agrupamento entre o Diretor e os professores no Agrupamento é positiva, na medida em que favorece as relações pessoais na comunidade e a disponibilização da informação é atempada, completa e diversificada. O processo de comunicação institucional é maioritariamente efetuado através do ‘email’ institucional e da plataforma Moodle, onde o Diretor e as outras estruturas intermédias disponibilizam a informação. A comunicação dos professores com o Diretor é mais informal e personalizada, fruto da política de «direção de porta aberta»”. (E7)</p> <p>“Todos nós sabemos quem manda, sentindo-nos à vontade para questionar ou para sugerir, tendo a sensação de que somos ouvidos e que as nossas sugestões, sempre que são consideradas pertinentes, têm resposta. Uma certa informalidade existe, mas existe quando todos percebem os seus papéis e fazem com que o nosso Agrupamento seja privilegiado, acima de tudo, acima dos interesses pessoais”. (E7)</p> <p>“Atualmente, essa mesma transmissão é efetuada preferencialmente através dos meios informáticos, principalmente o ‘email’ e a plataforma Moodle existente no Agrupamento. Naturalmente que a comunicação pessoal e alguma afixação nos ditos placardes ainda se mantém residualmente e quando a necessidade/urgência o exige”. (E8)</p> <p>“Esta comunicação pessoal também é efetuada aquando das reuniões de Conselho Pedagógico, Reuniões Gerais, etc., e/ou em contactos pessoais quando os mesmos são solicitados, uma vez que me considero uma pessoa bastante disponível no atendimento dos colegas e funcionários. Entendo considerar este processo positivo, uma vez que toda a informação é disponibilizada atempadamente, e ao mesmo tempo que este processo comunicativo favorece as relações pessoais na comunidade”. (E8)</p> <p>“Atendendo à constituição deste Agrupamento de Escolas em termos físicos, ou seja, seis escolas distintas, é cada vez mais essencial recorrer-se ao uso das novas tecnologias da informação e comunicação, de forma a reduzir a distância natural que existe entre os docentes das diversas escolas e o Diretor, possibilitando a comunicação entre os mesmos, a qualquer momento e em qualquer lugar. Posso também referir, no que diz respeito aos recetores da mensagem, maioritariamente são recetivos à mesma, assim como também o são quando necessitam de se transformar em emissores da dita mensagem”. (E8)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
Papéis no processo de comunicação	<p>“O Diretor limita-se a dar instruções sobre a dinâmica da escola”. (E1)</p> <p>“os professores relacionam-se com o Diretor sobretudo para fazerem queixas ou reclamações”. (E1)</p> <p>“nesta segunda reunião houve abertura à assembleia para esclarecimento de dúvidas”. (E2)</p> <p>“Relativamente ao meu departamento, assumo papel de recetor e emissor, recebendo e difundindo as mensagens recebidas dos superiores hierárquicos e, ao mesmo tempo, sou emissor e recetor de tudo o que se passa no meu departamento”. (E3)</p> <p>“O diretor “assume o papel de emissor que difunde a informação”. (E3)</p> <p>“Maioritariamente é o Diretor” (E4) (emissor).</p> <p>“O Diretor está sempre disponível para ouvir, no entanto como está na posse de mais conhecimentos, funciona essencialmente como emissor. Os professores comportam-se essencialmente como recetores. E quanto às mensagens estas poderiam ser mais claras. À medida que a nossa idade vai avançando a perceção dos factos evolui no sentido de filtrarmos informação”. (E5)</p> <p>-os professores comportam-se “Essencialmente de uma forma passiva” e o diálogo entre uns e outros “É mais abertura ao diálogo”. (E5)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
<p>Importância e Funções da comunicação</p>	<p>“As vantagens de uma boa comunicação entre Diretor e professores é que pode proporcionar e gerar segurança, motivação, estabilidade e confiança, para que todos possam atuar de forma mais transparente, consistente, motivadora, rápida e precisa no trabalho fora e dentro da sala de aula”. (E1)</p> <p>“A sua importância é grande na organização escolar, para que todos saibam qual é o seu “papel” e consigam responder adequadamente aos desafios da escola atual”. (E2)</p> <p>“Havendo uma boa comunicação, os professores sentem-se mais integrados, mais motivados e poderão responder mais satisfatoriamente ao desafio que é, hoje em dia, “ser professor””. (E2)</p> <p>“(…) a comunicação importante na organização escolar para que seja possível desenvolver um trabalho articulado entre todos, que beneficie os alunos de forma a alcançar os melhores resultados, ou seja o sucesso escolar. Comunicar é fundamental a todos os níveis; só partilhando podemos unir esforços e aprender uns com os outros de forma a fazermos melhor”. (E3)</p> <p>“As vantagens são, conhecimento da dinâmica do Agrupamento que deve ser “igual” para todos os intervenientes ou seja, “devemos remar todos para o mesmo lado”. (...) Perceber que pertencemos a um grupo e que podemos contribuir e evoluir com os contributos de todos”. (E3)</p> <p>“a construção de uma imagem interna e externa quer dos elementos da organização quer da organização em si e que pode conduzir a comportamentos favoráveis ou que venham a ser prejudiciais”. (E4)</p> <p>“uma boa comunicação pode levar ao entendimento claro dos objetivos da escola como organização, potenciando assim a envolvimento dos professores e melhorando a dinâmica da escola com resultados positivos na qualidade do trabalho desenvolvido”. (E4)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
<p>Importância e Funções da comunicação</p>	<p>“Nada poderá funcionar sem comunicação. É ela que permite o relacionamento entre toda a comunidade, doutra forma nada funcionará. É ela que nos leva a agir e a reagir numa dinâmica de relacionamento alargado a toda a comunidade escolar”. (E6)</p> <p>“Uma boa comunicação entre Diretor e os professores é fundamental e condição essencial para o bom funcionamento do Agrupamento. (...) Este processo de interação comunitária é fundamental e propicia compromissos cada vez mais empenhados e motivados. Diria mais, até mais afetivos”. (E6)</p> <p>“A dinamização da comunicação e gestão da informação é vital na interação, partilha de conhecimentos e divulgação de informação (...)”. (E7)</p> <p>“A comunicação interpessoal, como um processo de interação social recíproca entre duas ou mais pessoas influencia o comportamento, a motivação e o estado emocional do emissor ou do receptor e isto é vantajoso”. (E7)</p> <p>“Esta transmissão de mensagens, esta comunicação reveste-se de grande importância numa organização escolar, pois permite-nos «levar a Escola a bom porto», sendo crucial na partilha de conhecimentos, na interação e divulgação da informação, quer para dentro, quer para fora da escola, ou seja, quer para docentes, não docentes e alunos, quer para toda a comunidade educativa”. (E8)</p> <p>“(...)influencie os comportamentos, as motivações e o estado emocional do emissor ou do recetor”. (E8)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
Barreiras à comunicação	<p>“O facto de o horário do Diretor contemplar mais o horário da tarde, o que não permite por vezes uma comunicação mais direta e assertiva perante situações graves”. (E1)</p> <p>“a comunicação é eficaz mas pouco notória (...), pois por vezes gera-se um clima de hesitação e passividade entre os docentes”. (E1)</p> <p>“Há alturas, em que se percebe que o Diretor preparou as mensagens que quer transmitir, noutras alturas isto não é evidente”. (E1)</p> <p>“por vezes há confusões por existir tanta informação”. (E1)</p> <p>“Como Professora e Coordenadora, não encontro obstáculos na comunicação com o Diretor”. (E2)</p> <p>“Há poucas oportunidades para nos encontrarmos pessoalmente e estabelecermos um conhecimento mais próximo dos outros; há excesso de informação escrita, há duplicação de informação. Alguns docentes queixam-se que não conseguem aceder à página Moodle com facilidade não tirando assim, partido do que aquela página oferece”. (E3)</p> <p>“, por vezes, são desnecessariamente repetidas pois são enviadas simultaneamente tanto pelo Diretor como por outros coordenadores, fazendo com que se perca algum interesse na leitura das mesmas por excesso de informação. O que recebe as mensagens sente-se, às vezes, como já referi, um tanto sobrecarregado de informação, por vezes, acaba por ler na «diagonal», fazendo uma seleção do que parece ser mais importante. Embora considere o recetor o elo mais importante desta cadeia de comunicação, pois a informação é dada para chegar a todos e produzir os seus efeitos, considero que, por vezes, estamos tão ocupados com as múltiplas funções da profissão que «desvalorizamos» algumas informações. Parece-me, também, que nem todos os professores usam o Moodle do Agrupamento como fonte de informação e comunicação”. (E3)</p> <p>“A questão de haver esta divisão dos docentes dos vários ciclos pelas adjuntas sempre levantou algumas questões e, ocasionalmente, nota-se o desconhecimento, por parte do Diretor, de alguns assuntos importantes relativos aos docentes. Por outro lado, são tomadas decisões que deveriam passar pelo Diretor”. (E4)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
Barreiras à comunicação	<p>“ (...)penso que entre emissor e recetor há bastante ruído, provocado, quer pela falta de interesse de alguns docentes, quer pela falta de comunicação direta, quer pela interpretação que é dada individualmente, a má vontade existente...” (E4)</p> <p>“há também a questão do comodismo. As pessoas ouvem, mas continuam a fazer aquilo lhes parece. Há alguma resistência à mudança(...)”. (E4)</p> <p>“Um dos obstáculos que eventualmente se poderá colocar será o desfasamento (deveria ser quase em simultâneo) na comunicação do trabalho realizado por essas equipas”. (E5)</p> <p>“Tendo em conta o já referido anteriormente, penso que a comunicação flui naturalmente e os diferentes elementos intervenientes colaboram positivamente. Além da informação também permite o debate e a partilha de ideias e conhecimentos. Sendo assim, não me parece existirem obstáculos que mereçam ser valorizados”. (E6)</p> <p>“No nosso agrupamento não há lugar a maiores obstáculos do que os decorrentes de qualquer relacionamento institucional”. (E7)</p> <p>“Entendo que na comunicação existente neste Agrupamento de Escolas não há lugar a maiores obstáculos do que os decorrentes de qualquer relacionamento institucional, nomeadamente os comportamentos, as motivações e o estado emocional, quer do emissor, quer do recetor”. (E8)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
Comunicação formal/informal	<p>“Há mais comunicação formal. (...) Em reuniões presenciais e informação via email”. (E2)</p> <p>“Penso que há mais comunicação informal com os docentes da escola sede sendo pouca com os restantes; quanto à formal, tem-se assistido a mais comunicação direta do Diretor para os docentes. Há comunicação informal com os elementos do Conselho Pedagógico”. (E4)</p> <p>“Têm sido feitas diligências no sentido de aumentar o contacto formal, com os diversos departamentos e desta forma melhorar a comunicação”. (E4)</p> <p>“Há mais comunicação informal”. (E6)</p> <p>“A comunicação é mais formal nos aspetos legislativos e institucionais e mais informal na dinâmica do trabalho diário”. (E7)</p> <p>“A comunicação formal é efetuada preferencialmente através dos meios informáticos, principalmente o ‘email’ e a plataforma Moodle existente no Agrupamento, bem como a comunicação pessoal e alguma afixação nos placares existentes nas escolas, quando a necessidade/urgência o exige. (...) A comunicação informal existe, sobretudo, em ambientes mais restritos, menos alargados”. (E8)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
Percurso da comunicação	<p>“O percurso da comunicação tem vindo a sofrer ligeiras melhorias, ou seja, quando a mesma passou a ser feita via ‘email’ do Diretor para os professores”. (E1)</p> <p>“Em assuntos pessoais os professores procuram o Diretor. Em assuntos gerais procuram mais o coordenador porque pensam que é mais rápido.” (E1)</p> <p>“no meu departamento os professores queixam-se mais comigo do que com o Diretor, talvez porque a proximidade é maior comigo”. (E2)</p> <p>“Há mais comunicação do Diretor para os professores”. (E2)</p> <p>“Parece-me que em termos de comunicação escrita formal ela é essencialmente do Diretor para os professores ou do Diretor para os coordenadores que depois fazem chegar a mensagem aos professores. No sentido contrário penso que a mensagem chega ao Diretor através dos coordenadores, normalmente em reuniões de Conselho Pedagógico. Pessoalmente o contacto com o Diretor é mais informal e não penso que seja difícil de estabelecer”. (E3)</p> <p>“As mensagens seguem as vias hierárquicas e chegam aos professores via email”. (E3)</p> <p>“Existem vários percursos de comunicação, quando estamos em pequeno grupo, no Conselho Pedagógico, a comunicação é direta, com feedback imediato, na maior parte das vezes. Noutras situações, a comunicação entre o Diretor e os professores segue um percurso com muitos intermediários e por vezes perde-se clareza e/ou a razão das decisões, o que é importante para a aceitação e envolvimento. (E4)</p> <p>“Os professores manifestam-se e falam e eu sirvo de via de comunicação. Vou levando ao conhecimento do Diretor assuntos importantes de que ele não tinha conhecimento, inclusivamente do impacto que causam sobre a vida dos professores”. (E4)</p> <p>“Privilegia o uso das estruturas intermédias para a difusão das principais políticas de gestão do Agrupamento no sentido de que todas as decisões sejam partilhadas”. (E5)</p> <p>“A comunicação acontece com mais frequência do Diretor para os professores”. (E6)</p> <p>“Quando o teor da comunicação é no âmbito legislativo ou institucional há verticalidade na comunicação com a intervenção dos órgãos intermédios. (...) Quando a comunicação trata assuntos individuais é direta num sentido e noutro”. (E7)</p> <p>“Na minha opinião, existe mais comunicação do Diretor para os professores, do que no sentido inverso”. (E8)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
Rede(s) de comunicação	<p>“falando ao nível do Conselho Pedagógico o Diretor está no centro da comunicação, raramente fica ao nível dos outros”. (E1).</p> <p>“ Particularmente nas reuniões de Conselho Pedagógico, estas têm dois momentos distintos, no momento inicial o Diretor está no centro; no momento posterior ele reflete e discute abertamente com todos os conselheiros”. (E2)</p> <p>-noutros situações, fora do Conselho Pedagógico, o diretor “É o centro da comunicação”. (E2)</p> <p>“As redes de comunicação existem. É muitas vezes centralizada mas, por vezes, em reuniões de trabalho, todos se comunicam entre si”. (E4)</p> <p>“Há momentos em que o Diretor ocupa o lugar central na comunicação e há outros em que se situa ao nível dos seus pares, por exemplo no Conselho Pedagógico”. (E3)</p> <p>“O Diretor está claramente no centro da comunicação, no entanto, fomenta uma política de proximidade com todos os elementos da comunidade educativa”. (E5)</p> <p>“O Diretor funciona eminentemente como emissor, mas também desempenha as funções de receptor, para que a comunicação exista. (...) Os professores são essencialmente recetores duma mensagem diretiva, mas também desempenham o papel de emissores, para que a comunicação funcione”. (E6)</p> <p>“Ele está no centro e tem sempre a última palavra a dizer, como Diretor, o que não quer dizer que não comunique e não interaja com os outros”. (E6)</p> <p>“Situa-se ao mesmo nível dos professores, na gestão da mesa, mas assume as conclusões finais”. (E7)</p> <p>-no processo de comunicação o Diretor desempenha o papel de “emissor, na maioria das vezes, e recetor em algumas situações”. E os professores comportam-se “Como recetores, na maioria das vezes, e emissores em algumas situações”. (E8)</p> <p>“Dependendo da situação, ou dos temas/assuntos abordados, entendo que deverei ser “o centro da comunicação” tratando-se de temas oficiais/institucionais, e ao mesmo nível caso se esteja em diálogo informal, mesmo tratando-se de assuntos relacionados com a vida, com o dia-a-dia da organização”. (E8)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
Diretor como comunicador	<p>“ser rigoroso, eficaz e interventivo perante os problemas e desafios que surgem no dia-a-dia, e para isso terá de ser um bom comunicador e um dirigente eficiente que deve “comandar” com clareza todos os setores da escola”. (E1).</p> <p>“Também acho que deverá ser um bom ouvinte de forma a por em ação, por ordem de prioridade, as melhores boas práticas que vão surgindo”. (E1)</p> <p>“Penso que há sempre abertura do Diretor para o diálogo, em qualquer situação. Mesmo este estando ocupado nunca se recusa a receber ninguém. Pode é não ser no momento atendido.” (E2)</p> <p>“O Diretor é bom comunicador, é assertivo e eficiente”. (E2)</p> <p>“Considero que o Diretor é claro quando expressa as suas ideias oralmente e estabelece uma boa relação com os interlocutores. É acessível e bastante disponível na comunicação pessoal; diria que sabe escutar e defender as suas ideias e opções sempre que necessário”. (E3)</p> <p>“O Diretor, de uma forma geral, comunica com clareza e simplicidade, sendo bastante direto o que é positivo para uma boa receção e entendimento da mensagem”. (E4)</p> <p>“Demonstra empenho em promover ações de comunicação que fomentem a participação da comunidade educativa e investimento na transmissão da informação necessária ao funcionamento do Agrupamento, na monitorização das práticas e na consulta aos diferentes elementos da comunidade educativa”. (E5)</p> <p>“Fomenta uma política de proximidade com todos os elementos da comunidade educativa”. (E5)</p> <p>“A iniciativa, dedicação e capacidade de trabalho são atributos que ninguém pode negar”. (E5)</p> <p>“O Diretor do Agrupamento evidencia características de bom comunicador. Fornece, atempadamente, à comunidade educativa, toda a informação considerada relevante para o bom funcionamento do Agrupamento. Interage com os vários elementos da comunidade escolar e apoia a evolução natural da sua estrutura organizacional contribuindo para melhorar a comunicação”. (E6)</p> <p>“O Diretor demonstra, na sua prática, uma política coerente que possibilita o fornecimento de informação relevante, com qualidade, no local e tempo corretos. Apoia de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, que se encontra em permanente adequação às mudanças e ajuda a formar uma imagem positiva da organização”. (E7)</p> <p>“Como Diretor procuro demonstrar na minha prática um conjunto de políticas e decisões coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade, no local e tempo corretos. Concluindo, devo apoiar de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, que se encontra em permanente adequação às mudanças e ajudar a formar uma imagem positiva da organização”. (E8)</p>

CATEGORIA	FRASES EXEMPLIFICATIVAS
Sugestões	<p>“o Diretor, ao comunicar deverá transmitir ideias e criar ambientes seguros, acolhedores, que sejam favoráveis aos agentes educativos”. (E1)</p> <p>“Para ultrapassar esses obstáculos a comunicação do Diretor terá que ser mais eficaz, clara e global devendo anualmente e mensalmente delinear, aplicar, monitorizar e dialogar sobre práticas e medidas que podem melhorar a imagem da escola”. (E1)</p> <p>“Para termos a certeza que os professores ouviram o que era pretendido, deveria existir uma caixa de reclamações”. (E1)</p> <p>“Relativamente à duplicação de informação, talvez pudesse vir referido no ‘email’ de origem para quem foi enviado o mesmo para que não fosse assim, enviado novamente. (...) É importante que o Diretor estabeleça um contacto mais próximo com os vários estabelecimentos do agrupamento”. (E3)</p> <p>“penso que a organização interna deveria ser feita de outra forma e mesmo dentro da «direção», deveria estar definida de outra forma pois há muitas decisões que vão sendo deixadas a cargo das adjuntas”. (E4)</p> <p>“Os professores devem comportar-se como emissores conscientes e responsáveis, assumindo-se também como participantes na organização”. (E4)</p> <p>“Uma forma para ultrapassar os obstáculos será a divulgação da composição dessas equipas, explicitando e disponibilizando as informações e conhecimentos trabalhados”. (E5)</p> <p>“Quando são enviados ‘emails’, em algumas situações deveria ser esclarecido quais os destinatários destas mensagens no sentido de não serem enviadas de forma repetitiva para vários recetores. Como a presença física também é uma forma de comunicar, seria vantajoso que a presença do Diretor fosse mais evidente nos espaços do Agrupamento”. (E6)</p> <p>“(…)o caminho a percorrer é o do aprofundamento das melhorias que têm vindo a ser introduzidas, nomeadamente na melhoria do canal escolhido e na padronização de procedimentos”. (E7)</p> <p>“(…)todas as diretrizes do trabalho estão no bom caminho para que exista um incremento contínuo de melhorias na comunicação no Agrupamento. Tentar ser um bom ouvinte, e acima de tudo respeitar as opiniões dos outros, e neste caso do superior hierárquico”. (E8)</p>

Apêndice IV - Guia do 'focus group'

Público - alvo: 7 professores sem cargos, um de cada departamento, incluindo professores do pré-escolar, 1.º ciclo e 3.º ciclo.

Duração: aproximadamente 2 horas.

Apresentação: objetivo da sessão; confidencialidade dos dados recolhidos; pedido de autorização para gravar em suporte áudio.

Objetivos	Questões	Tarefa	Tempo
Analisar a opinião dos professores sobre o conceito de comunicação.	1. Comunicação é ...	Por escrito, completar a frase em 5 linhas, em folha de papel fornecida para o efeito. Respostas lidas e comentadas. Cinco minutos para registo.	15 min
Caraterizar o processo de comunicação entre o Diretor e os professores.	2. Como caracteriza os diferentes elementos essenciais do processo de comunicação no Agrupamento? 3. Como descreve o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?	Respostas orais com debate.	10 min
Compreender o papel da comunicação ao nível das organizações.	4. Indique duas vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento.	Respostas orais com debate.	10 min
		Resposta dada por escrito, lida e comentada. Cinco minutos para registo.	15 min

Objetivos	Questões	Tarefa	Tempo
<p>Descrever as barreiras existentes à comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento. Apresentar sugestões para ultrapassar essas barreiras.</p>	<p>5. Indique três obstáculos que existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento.</p> <p>6. Apresente três sugestões no sentido de ultrapassar esses obstáculos.</p>	<p>Respostas dadas por escrito, lidas e comentadas. Cinco minutos para registo.</p>	<p>15 min + 15 min</p>
<p>Indagar sobre a comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento.</p>	<p>7. Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal?</p> <p>8. Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a percurso da comunicação?</p> <p>9. Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a redes de comunicação?</p>	<p>Respostas orais com debate.</p>	<p>10 min + 10 min + 10 min</p>
<p>Analisar a opinião do entrevistado sobre o perfil do Diretor comunicador.</p>	<p>10. Indique duas características do Diretor enquanto comunicador.</p>	<p>Resposta dada por escrito, lida e comentada. Cinco minutos para registo.</p>	<p>15 min</p>

Apêndice V – Transcrição do ‘focus group’

I - Por escrito, completar a frase - Comunicação é ... - em 5 linhas, em folha de papel fornecida para o efeito. Dispõem de cinco minutos para o registo e as respostas serão lidas e comentadas.

E12 – Comunicação para mim é expressar por palavras, olhares, gestos e ações, pensamentos, palavras também, vontades, desejos, histórias. É uma forma de dialogar ou transmitir conhecimentos e conceitos, entre seres vivos.

E14 – É um diálogo que se estabelece entre o emissor e o receptor, em que o receptor também poderá e, deve ser o emissor, com uma mensagem inerente ao diálogo.

E9 – É um meio utilizado para transmitir uma mensagem sendo aplicada por vários meios.

E11 – Expressão e desenvolvimento de conceitos e ideias por via oral aberto à contestação e troca de conceitos e experiências com o fim de melhoria recíproca.

E10 – Comunicar é transmitir algo importante ao outro, onde a emoção, atenção aos estados emocionais e conhecimento do outro devem estar presentes.

E13 – A comunicação é uma troca de informações entre um emissor e um receptor, através de um determinado canal/meio.

E15 – É a forma de interagir entre o emissor e o receptor em que é emitida uma mensagem e nessa mensagem devem ser claras e bem definidas as ideias.

I – Agradeço que comentem o que escreveram, por favor.

E9 – É sempre um diálogo.

E12 – Para mim, a comunicação não é só oral.

E13 – Há comunicação verbal e não verbal.

E10 – Por isso, eu referi os estados emocionais, quando fazemos a comunicação semiótica que é toda ela por estados emocionais e é por aí que temos de ver como o outro está e como está a receber a mensagem.

E9 – Por isso referi vários meios.

E10 – Quero acrescentar que existe na nossa área profissional a comunicação fria «nua e crua», sem nos colocarmos no papel do outro.

E9 – É necessário conhecer a realidade do outro.

E12 – A comunicação também depende de como estamos naquele dia. A comunicação faz-se reciprocamente.

I - Como caracterizam os diferentes elementos essenciais do processo de comunicação no Agrupamento?

E15 – Como não tenho cargos não tenho muita necessidade de falar com o Diretor. Se calhar há falta de à vontade da minha parte, mas quando tenho necessidade de o fazer, não tenho razão de queixa. Não sendo um problema apenas deste Agrupamento, penso não existir muita comunicação entre o Diretor e os professores. Sempre que há informação é-nos enviada. Na minha opinião não fomenta o ‘feedback’. As mensagens chegam por via de coordenador de departamento.

E14 – Sempre que pretendo falar, dirijo-me à direção, bato à porta, entro, comunico, mas não tenho uma visão abrangente sobre este assunto. No entanto, numa situação particular de indisciplina, que vivenciei, em que recorri à Direção e em particular ao Diretor, ouve um emissor, um recetor, a mensagem perdeu-se, houve ruído e não tive resposta ao que pretendia.

E9 - Nem sempre a opinião dos professores é ouvida e é levada ao conhecimento do diretor pelos intermediários que o deveriam fazer. A maioria dos professores comporta-se como recetores e o Diretor não é mais vezes recetor porque os casos não lhe chegam.

E11 - Há intromissão de outros interlocutores e as mensagens da nossa parte nem sempre chegam ao conhecimento do Diretor. O canal que usa é a escrita por via ‘mail’. O Diretor devia ser mais presente.

E10 – Na minha relação com o Diretor, este tem vindo a criar situações de ‘feedback’. O canal de comunicação tem vindo a melhorar, as mensagens chegam por via ‘mail’, são claras e têm sido cada vez mais enriquecedoras.

Mas neste processo de comunicação nunca me privei de expor a minhas ideias. O Diretor é predominantemente emissor.

E13 – A título pessoal, sempre que precisei obtive a informação pretendida, por parte do Diretor. Este foi sempre muito recetivo e muito humano. Considero o Diretor mais emissor do que recetor.

E12 – Na minha opinião não fomenta o ‘feedback’.

I - Como descrevem o processo de comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

E15 – O espaço físico da escola sede não ajuda muito na comunicação presencial; como existem várias salas de professores, na escola sede, o Diretor não consegue ir a todas elas; talvez se existisse uma só sala de professores o Diretor sairia mais para ir de encontro aos professores; os intervalos grandes, num só espaço com serviço de bar, seriam um tempo ideal para o contacto presencial com o Diretor, no entanto nem todos os professores se deslocam ao bar durante o intervalo grande porque neste mesmo espaço estão alunos e existe um barulho ensurdecedor.

E12 – Sempre que fui falar com diretor tive uma abordagem normal, mostrando-se bastante disponível, simpático, etc. No entanto, deveria promover mais reuniões para ouvir os professores, pois ouvir os professores é importante.

E14, E12, E13 e E15 – Com a criação dos Agrupamentos a comunicação presencial entre Diretor e professores é muito menos direta, desvanece-se.

E9 – Perante o Diretor, sempre que precisei de intervenção direta, sempre se mostrou disponível para isso. A presença do Diretor é quase nula fora da escola sede, embora seja representado por outros elementos da Direção. A sua presença deveria ser mais notória, pois é o Diretor. É difícil o estabelecimento de uma comunicação direta pelo afastamento da escola sede, mas é um Diretor que se vai mostrando disponível sempre que é solicitado.

E11 - Há muita intervenção externa e assim a nossa comunicação com o Diretor fica esvaída. Com a coordenadora há apoio, há comunicação, mas o nosso pensamento não chega diretamente ao Diretor.

I - Indiquem, por escrito, duas vantagens de uma boa comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento. Dispõem de cinco minutos para o registo e as vossas respostas serão lidas e comentadas.

E15 – Mensagens objetivas e concisas. Entendimento.

E13 – Recurso a todos os meios em função da urgência da informação a transmitir; disponibilidade para prestar esclarecimentos e clareza dos mesmos.

E14 – Algum entendimento que leva à resolução de problemas; informações via ‘email’ que nos orientam na nossas práticas.

E10 – Reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos docentes; melhoria na interação com os docentes.

E11 – Compreensão.

E9 – Existe alguma motivação e partilha. Contudo, estes dois aspetos podem melhorar para haver uma progressão na comunicação.

E12 – Fornece informações e dá indicações do percurso a seguir.

I – Indiquem, por escrito, três obstáculos que existem na comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento. Dispõem de cinco minutos para o registo e as vossas respostas serão lidas e comentadas.

E15 – O espaço físico, isto é, o facto de termos várias salas de professores, na escola sede; o canal usado, isto, é as estruturas intermédias. A comunicação entre o Diretor e as estruturas intermédias passa ou pode passar, mas das estruturas intermédias para nós professores não passa e vice-versa. Se calhar o Diretor, muitas vezes, sofre influências; se calhar não tem uma opinião própria e acaba por ser um obstáculo à comunicação com os professores.

E13 – O espaço físico da escola sede não permite que haja uma presença constante do Diretor. O canal impessoal. Temos recebido muita informação por ‘mail’ e é um canal muito impessoal. É prático, mas só num sentido, pois

eu não mando 'mails' para o Diretor nem respondo aos 'mails'. Quando é necessário uma tomada de posição ou tenhamos de dar uma opinião, se calhar é importante que fosse mais pessoal. É importante, tal como E12 já referiu, vermos a reação das pessoas quando nós transmitimos uma opinião pois não são só as palavras que transmitem informação, de modo que com a presença ganhamos outro conhecimento da informação que é transmitida. O Diretor ao delegar funções faz com que alguma informação se perca.

E10 – A pouca permanência do Diretor nos espaços escolares, isto é, a sua falta de visibilidade nas escolas. A ausência de diálogo do Diretor com todos os docentes do Agrupamento, pois o Diretor fala com mais facilidade com aqueles que conhece.

E11 – A delegação de competências. Falta de comunicação pela pouca visibilidade.

E9 – A delegação de funções. Presença. Discurso, isto é, mais gosto na mensagem que quer transmitir.

E14 – Espaço físico da escola sede. Há pouca disponibilidade do Diretor para os professores, não por culpa do Diretor, mas isto é consequência da criação dos Agrupamentos. Algum atraso no envio de informação pelas estruturas intermédias.

E12 – Os meios de comunicação e falta de tempo. Não falar a mesma linguagem.

I – Apresentem, por escrito, três sugestões no sentido de ultrapassar esses obstáculos. Dispõem de cinco minutos para o registo e as vossas respostas serão lidas e comentadas.

E15 – Circular na escola sede. Ter opinião e decisão própria.

E13 – Circular nos recintos escolares. Nos assuntos de maior importância, recorrer a outros canais. Não delegar funções.

E10 – As três sugestões que aponto é a modificação dos comportamentos que já referi.

E11 – Mais proximidade e presença nas reuniões de departamento, de quando em vez.

E9 – Mais presença nas escolas e nas reuniões de departamento, pois as mensagens ao passarem de uns para outros vão-se perdendo e assim é uma forma de nos ouvir, aos professores e deste modo torna-se mais ouvinte.

E14 – Mudar o gabinete da Direção para mais próximo das salas de aula, o que não será de resolução fácil. Repensar os Agrupamentos e Mega Agrupamentos para melhorar a qualidade do ensino. A informação deveria chegar mais rapidamente, por via das estruturas intermédias.

E12 – Melhorar os meios de comunicação, porque as mensagens são apenas por ‘mail’. Criar um local/espço de opinião de ideias, isto é, uma caixa de sugestões.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a comunicação formal/informal?

E15 – é formal, sem dúvida e informal nas festas.

E13 – é formal. Em assuntos pessoais é informal, sentindo-se a humanidade do Diretor.

E10 – é formal.

E11 – é formal.

E9 – é formal.

E14 – é formal.

E12 – para mim é informal.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a percurso da comunicação?

E12, E15, E9 – há mais comunicação lateral, sobretudo quando ocorre comunicação informal entre professores, na sala de professores, nos corredores, nas reuniões de departamento e nos convívios.

E10 – a comunicação vem de «cima para baixo» mas quando quero que a minha opinião seja ouvida sem ruídos dirijo-me diretamente ao Diretor.

E15, E9, E13 – é descendente.

I - Como decorre a comunicação entre o Diretor e os professores no seio da organização escolar fazendo referência a redes de comunicação?

E12 e E11 – O Diretor só espalha a informação.

E14 – Uma reunião tem de ter sempre uma presidência.

E13 – Se o Diretor convoca uma reunião, ele domina o assunto, pode controlar, orientar, moderar.

E15 – O Diretor é moderador.

E10 – O Diretor limita-se a colocar o problema na mesa mas não recolhe informação.

I - Indique duas características do Diretor enquanto comunicador. Dispõem de cinco minutos para o registo e as vossas respostas serão lidas e comentadas.

E15 – O Diretor é ponderado e tem sensibilidade; deveria ter oratória e saber refletir.

E13 – O Diretor é humano e é acessível.

E10 – O Diretor ouve mas não discute os problemas.

E11 – O Diretor é ouvinte mas não tem perfil de líder.

E9 – O Diretor é acessível mas não é objetivo

E14 – O Diretor deveria ser ouvinte e líder.

E12 - O Diretor deveria ser cativante, com dom da palavra e interventivo.

I – Querem referir mais algum aspeto sobre a comunicação entre o Diretor e os professores no Agrupamento?

Todos E – Não.

I – Muito obrigada pela vossa colaboração.

MM

Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em
Educação – Especialização em Administração de
Organizações Educativas

março 2015