



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**Contributo da Comunicação na consolidação da Gestão Participativa na Escola
Secundária Benfica Nova – Matola (2022 – 2023)**

Sampaio Chiposse Alicete

Maputo, Dezembro de 2023

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

**Contributo da Comunicação na consolidação da Gestão Participativa na Escola
Secundária Benfica Nova – Matola (2022 – 2023)**

Sampaio Chiposse Alicete

Monografia apresentada ao Departamento de Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação, sob supervisão do dr. Clódio Guambe

Maputo, Dezembro de 2023

Os membros do Júri

Presidente do Júri

Supervisor

(dr. Clódio Elija André Guambe)

Arguente

Declaração de Honra

Eu, Sampaio Chiposse Alicete, declaro por minha honra que esta monografia nunca foi apresentada, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico, e que a mesma constitui o resultado da investigação pessoal, estando indicados ao longo do texto e nas referências bibliográficas todas as fontes usadas.

Maputo, Dezembro de 2023

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha esposa, Marcelina Siteo, e aos meus filhos, Hermenegildo Sampaio, Lídia Sampaio, Heidinel Sampaio e Heinadine Alicete, aos meus enteados e netos, pelo amor e apoio que sempre deram.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, minha fortaleza ao longo da jornada da vida.

Agradeço aos meus pais, Chiposse Alicete e Maria Jussar (em memória), pelos sacrifícios que sempre fizeram em meu benefício.

Agradeço ao meu Supervisor, dr. Clódio Guambe, pelo acompanhamento e orientações que sempre deu durante a realização deste trabalho.

Agradeço à Direcção da Escola Secundária Benfica Nova por ter permitido a realização deste estudo. Estendo estes agradecimentos aos participantes deste estudo, pela colaboração demonstrada.

Agradeço aos meus colegas de serviço, Artur Alberto, Adriano Magueza e Hermínio Lamo, pelo incentivo e, sobretudo, pela paciência e compreensão sempre que tiveram de fazer-me a vez enquanto eu assistia aulas ou cumpria tarefas académicas.

Agradeço aos professores e colegas com quem troquei experiências durante o Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação – OGED.

Agradeço aos que, de forma directa ou indirecta, deram o seu contributo na realização deste trabalho.

Índice

Declaração de Honra	iv
Dedicatória	v
Agradecimentos	v
Lista de Tabelas e Gráficos	ix
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	x
Resumo	xi
Capítulo I: Introdução	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Formulação do problema.....	3
1.3. Justificativa	5
1.4. Objectivos.....	6
1.4.1. Objectivo geral	6
1.4.2. Objectivos específicos	6
1.5. Perguntas de pesquisa	6
Capítulo II: Revisão da literatura	7
2.1. Comunicação organizacional	7
2.1.1. Dinâmica da comunicação nas organizações	9
2.1.1.1. Tipos e níveis de comunicação organizacional	9
2.1.1.2. Principais meios de comunicação organizacional	10
2.1.1.3. Funções da comunicação organizacional	11
2.1.1.4. Principais barreiras à comunicação organizacional efectiva	11
2.2. Gestão Escolar	12
2.3. Gestão participativa no contexto escolar.....	13
2.3.1. Princípios e instrumentos de consolidação da Gestão Participativa	14

2.4. Papel da comunicação organizacional na gestão escolar participativa	15
Capítulo III: Metodologia	18
3.1. Breve descrição do contexto do estudo	18
3.2. Abordagem metodológica da pesquisa	19
3.3. Método de procedimento.....	19
3.4. População, amostra e técnica de amostragem	20
3.4.1. Informação sociodemográfica da amostra	21
3.5. Técnicas e instrumentos usados na recolha e análise de dados	22
3.6. Aspectos éticos	23
Capítulo IV: Apresentação e discussão de dados	23
4.1. Dinâmica da comunicação na Escola Secundária Benfica Nova	24
4.2. Mecanismos usados para promover e consolidar a gestão participativa através da comunicação na Escola Secundária Benfica Nova	27
4.3. Estratégias que podem viabilizar uma comunicação mais efectiva e favorecer consolidação da gestão participativa na Escola Secundária Benfica	29
Capítulo V: Conclusões e recomendações	32
5.1. Conclusões	32
5.2. Recomendações	33
Referências	34
Bibliográficas	34
Apêndices	37

Anexos	42
---------------------	-----------

Lista de Tabelas e Gráficos

Tabelas

Tabela 1: distribuição da população e amostra.....	20
Tabela 2: distribuição da amostra por sexo.....	21
Tabela 3: distribuição da amostra por idades.....	21
Tabela 4: distribuição da amostra por nível escolaridade.....	22
Tabela 5: Opinião dos inquiridos sobre os mecanismos usados para promover e consolidar a gestão participativa na ESN.....	28
Tabela 6: Opinião dos inquiridos sobre o uso da comunicação na promoção e consolidação da gestão participativa na ESN.....	28
Tabela 7: Opinião dos inquiridos sobre a eficácia das estratégias usadas para melhorar a comunicação com o objectivo de consolidar a gestão participativa na ESN.....	30
Tabela 8: Opinião dos inquiridos sobre a eficácia das estratégias usadas para melhorar a comunicação com o objectivo de consolidar a gestão participativa na ESN.....	31

Gráficos

Gráfico 1: Opinião dos inquiridos sobre os tipos e níveis da comunicação na ESNB.....	26
Gráfico 2: Opinião dos inquiridos sobre as barreiras à comunicação na ESNB.....	27

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

ESBN	Escola Secundária Benfica-Nova
ESG	Ensino Secundário Geral
et al.	E outros
FACED	Faculdade de Educação
MINEDH	Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano
OGED	Organização e Gestão da Educação
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

FAX OU fac-símile, é o nome dado ao processo de transferência de documentos

Resumo

A Gestão Participativa é um modelo que privilegia a participação de todos os segmentos da organização em processos de tomada de decisão e não só. Este modelo, influenciado por outros fenómenos organizacionais tais como liderança e comunicação, vem sendo pesquisado em diversos contextos, incluindo o escolar. É neste âmbito que surgiu o presente estudo que analisa o Contributo da Comunicação na consolidação da Gestão Participativa na Escola Secundária Benfica Nova (ESBN) – Matola, abrangendo o período de 2022 – 2023. Os dados obtidos resultam do cruzamento das técnicas de entrevista e inquérito por questionário e análise documental. O estudo contou com a participação de 13 indivíduos, selecionados aleatoriamente entre os membros do Conselho de Escola, proporcionando uma perspectiva abrangente das percepções e práticas relacionadas à comunicação e à gestão participativa. Os dados recolhidos foram tratados qualitativamente com recurso à análise estatística descritiva e interpretação bibliográfica, tendo revelado que a comunicação é usada estrategicamente na promoção da gestão participativa na ESBN, já que comunicação é usada como ferramenta para promover a autonomia dos membros da comunidade escolar bem como colectivo planeamento, avaliação e tomada de decisões referentes à gestão desta escola. Para além disso, verificou-se que a capacitação dos gestores e alargada aos membros do conselho de escola em matérias de comunicação e gestão participativa combinada com o uso de ferramentas digitais seria a estratégia mais adequada ter uma comunicação mais efectiva e impulsionadora da gestão participativa. Contudo, o processo de comunicação da ESBN não está isento à barreiras e desafios, razão pela qual foi recomendada a promoção de maior transparência no processo de comunicação, investimento na liderança partilhada e na capacitação dos gestores e membros do conselho de escola.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Gestão Participativa; Conselho de Escola; Escola Secundária Benfica Nova.

Capítulo I: Introdução

Este capítulo abarca a contextualização, a formulação do problema, os objectivos, as perguntas de pesquisa, a justificativa e a estrutura do trabalho.

1.1. Contextualização

A presente monografia, intitulada “Contributo da Comunicação na consolidação da Gestão Participativa na Escola Secundária Benfica Nova – Matola (2022 – 2023)”, responde aos requisitos fixados pela Faculdade de Educação – FACED da Universidade Eduardo Mondlane – UEM para a conclusão do curso Licenciatura em Organização e Gestão da Educação – OGED.

Neste trabalho, buscou-se analisar, a partir da percepção dos membros do Conselho de Escola – CE, o contributo da Comunicação na consolidação da Gestão Participativa na ESBN, tendo em conta que já que diversos autores, defendem que a escola, enquanto organismo vivo, deve ter em conta múltiplos factores, como a interação com a comunidade.

Como modelo administrativo, a gestão participativa vem ganhando destaque nas organizações escolas, já que envolve a participação activa de alunos, professores, pais e outros membros da comunidade escolar nas decisões e processos de tomada de decisão da escola. Neste âmbito, a comunicação pode desempenhar um papel importante, pois é por meio dela que as informações são compartilhadas, as ideias são discutidas e as decisões são tomadas de forma colaborativa (Branco, 2013).

É relevante reconhecer que a gestão participativa na escola é uma extensão do conceito mais amplo de democracia na educação. Autores como Dewey (s/d) citado por Branco (2013) argumentaram que “a democracia na educação não se limita ao voto, mas envolve a participação activa de todos os interessados na construção do ambiente educacional”. A comunicação desempenha um papel fundamental nesse processo, permitindo que todos os envolvidos tenham voz nas questões que afectam a escola.

Além disso, a gestão participativa promove um ambiente de aprendizado colaborativo e compartilhamento de responsabilidades, como apontado por Smyth (1995) citado por

Branco (2013). “A comunicação eficaz é essencial para que os membros da comunidade escolar entendam suas funções, responsabilidades e objectivos comuns, garantindo assim que todos trabalhem juntos em direcção a metas compartilhadas”.

A comunicação desempenha, igualmente, um papel vital na construção de confiança entre os diferentes grupos envolvidos na gestão participativa. Quando as informações são compartilhadas de forma transparente e honesta, a confiança é fortalecida, o que é fundamental para o sucesso desse modelo de gestão (Bryk & Schneider, 2002).

Também, a globalização e o avanço da tecnologia têm transformado a forma como as escolas se comunicam e interagem com suas comunidades. Plataformas digitais, mídias sociais e ferramentas de comunicação online têm o potencial de ampliar ainda mais a participação e a colaboração na gestão participativa da escola. Por isso, Branco (2013) refere que a escola necessita adoptar uma política de comunicação eficaz, pois na sociedade actual de informação, globalizada e de redes sociais, “não basta mais Saber Fazer, torna-se crucial Fazer Saber” (p. 3).

Foi neste contexto que se desenvolveu o presente trabalho com o objectivo de analisar o contributo da comunicação na consolidação da gestão participativa no contexto escolar, tomando como unidade de análise a ESNB, através de uma interação com os membros do conselho deste estabelecimento de ensino.

Em termos de estrutura, este trabalho comporta cinco capítulos. O capítulo I é concernente à introdução que, por sua vez, compreende a contextualização, a problematização, os objectivos, as perguntas de pesquisa, a justificativa e a própria estrutura do trabalho.

O capítulo II é relativo à revisão de literatura, onde são definidos os conceitos-chave e é apresentado o panorama geral que toca o fenómeno da comunicação nas organizações escolares, bem como o seu contributo na gestão participativa.

O capítulo III é atinente à metodologia, onde é feita a descrição do contexto de estudo (ESNB), é feita a classificação da pesquisa, são apresentados os métodos e os procedimentos técnicos que possibilitaram a recolha e análise de dados.

O capítulo IV abrange a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no trabalho de campo. Por final, encontra-se o capítulo V referente às conclusões e sugestões.

Para além destes capítulos, o estudo compreende elementos pós-textuais, nomeadamente as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

1.2. Formulação do problema

A relação entre comunicação e gestão participativa no contexto escolar é um tema de grande relevância, pois a maneira como as informações são compartilhadas e como os membros da comunidade escolar estão envolvidos nas decisões impacta diretamente o funcionamento e o sucesso da instituição educacional. Para explorar essa relação de forma abrangente, é fundamental considerar diversos aspectos.

De modo geral, é crucial compreender o papel desempenhado pela comunicação na promoção da gestão participativa nas escolas. Como afirmado por Santos (1992), a eficácia da comunicação influencia directamente a capacidade dos membros da comunidade escolar, incluindo pais, professores, alunos e funcionários, de se engajarem de forma activa e informada nas decisões e processos escolares. Essa dinâmica levanta questões sobre como a comunicação pode ser aprimorada para facilitar a participação significativa de todos os envolvidos.

A origem e a evolução da comunicação na gestão participativa também são tópicos intrigantes. Como sugerido por Santos (1992), a comunicação tem raízes profundas na evolução humana, onde os primeiros actos comunicativos envolviam gestos e expressões. Como a comunicação evoluiu ao longo do tempo no contexto escolar? Quais são os desafios específicos enfrentados pelas escolas ao comunicar e envolver os diferentes *stakeholders*? A compreensão desses aspectos é essencial para identificar estratégias eficazes de comunicação que promovam uma gestão participativa bem-sucedida.

A definição de comunicação, quando aplicada à gestão participativa nas escolas, também merece reflexão. Cooley (s/d) citado por Santos (1992) definiu a comunicação como “o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”.

Como os conceitos tradicionais de comunicação se relacionam com a gestão participativa? A comunicação vai além da transmissão de informações e se torna uma ferramenta para a partilha de poder e tomada de decisões colaborativas?

No contexto específico da escola, a importância de realizar um estudo sobre a relação entre comunicação e gestão participativa se destaca ainda mais. Envolvendo os membros do conselho de escola nesse estudo, a relevância se intensifica, pois, esse órgão desempenha um papel central na tomada de decisões e no planeamento escolar. Como destacado por Freixo (2006), independentemente da diversidade de estudos, a generalidade de autores identifica quatro grandes etapas do desenvolvimento da noção de comunicação. A colaboração dos membros do conselho de escola pode garantir que a comunicação seja aprimorada de maneira a promover uma gestão participativa mais eficaz, beneficiando toda a comunidade escolar e contribuindo para o sucesso educacional da instituição.

Na mesma senda, Fullan (2006) enfatiza a importância da colaboração entre os membros da equipa escolar, afirmando que uma comunicação eficaz entre professores, administradores e funcionários de apoio pode levar a estratégias pedagógicas mais consistentes e a um ambiente escolar mais coeso. Por sua vez, a tecnologia desempenha um papel crescente na comunicação escolar, como argumentado por Bates (2015) ao afirmar que plataformas digitais, e-mails e mensagens de texto são usados para manter todos os envolvidos informados sobre eventos escolares, calendários académicos e outras informações importantes.

Em suma, a interligação entre comunicação e gestão participativa no contexto escolar é uma questão complexa e crucial. Compreender como esses elementos se relacionam e como podem ser aprimorados é fundamental para promover uma educação mais eficaz e inclusiva na escola. A colaboração dos membros do conselho de escola nesse estudo representa um passo importante na busca por soluções que fortaleçam essa relação e beneficiem a comunidade escolar como um todo.

Assim, de modo a aprofundar a compreensão desta relação entre a comunicação e a gestão participativa no contexto escolar moçambicano, também marcado pela

emergência de diferentes ferramentas tecnológicas que podem impactar o processo de comunicação, foi levantada a seguinte pergunta:

Qual é o contributo da comunicação na gestão participativa na Escola Secundária Benfca Nova?

1.3. Justificativa

A pertinência deste estudo é multifacetada, abrangendo três vertentes: pessoal, académico e social.

Na vertente pessoal, esta pesquisa é motivada pelo desejo de contribuir para uma gestão escolar mais inclusiva e eficaz. Como indivíduo consciente da importância da educação na formação das futuras gerações, sinto-me compelido a investigar como a gestão participativa pode ser fortalecida através da comunicação. Minha motivação surge do entendimento de que uma escola bem administrada e participativa não só beneficia os alunos, mas também a comunidade em geral. Além disso, como membro activo da comunidade circunvizinha da ESBN, estou interessado em melhorar a qualidade da gestão educação, e esta pesquisa pode desempenhar um papel fundamental nesse sentido, tendo em conta que o período de 2022 a 2023 foi marcado por um conjunto de inovações no processo de comunicação entre os membros do Conselho desta escola.

Academicamente, esta pesquisa se encaixa no contexto de estudos em educação, e organização e gestão escolar. A literatura académica ressalta a relevância da gestão participativa e da comunicação eficaz nas escolas, mas a aplicação prática desses conceitos em contextos específicos, como a ESBN, merece uma investigação aprofundada. Esta pesquisa busca preencher uma lacuna no conhecimento existente, oferecendo *insights* concretos sobre como a comunicação afecta a gestão participativa em um ambiente escolar específico, contribuindo assim para a evolução do campo da educação.

No contexto social, esta pesquisa busca promover a democracia na educação e a participação cativa de todos os membros da comunidade escolar. A gestão participativa não é apenas uma abordagem de administração, mas também um meio de emponderar os envolvidos na escola. Ao entender como a comunicação pode facilitar essa

participação, esta e outras pesquisas poderão fornecer orientações práticas para melhorar a qualidade do ensino e a experiência educacional dos alunos. Além disso, ao fortalecer a gestão participativa, esta pesquisa contribui para a criação de escolas mais transparentes, inclusivas e responsivas, alinhadas com os valores democráticos da sociedade.

1.4.Objectivos

1.4.1. Objectivo geral

- Compreender o contributo da Comunicação na consolidação da Gestão Participativa na Escola Secundária Benfica Nova.

1.4.2. Objectivos específicos

- Identificar os tipos, os níveis, as funções e as barreiras da comunicação na Escola Secundária Benfica Nova;
- Descrever os mecanismos usados para promover a Gestão Participativa através da comunicação na Escola Secundária Benfica Nova;
- Propor estratégias que possam viabilizar uma comunicação mais efectiva e propiciar consolidação da Gestão Participativa na Escola Secundária Benfica Nova.

1.5.Perguntas de pesquisa

- Qual é a dinâmica da comunicação na Escola Secundária Benfica Nova?
- Que mecanismos são usados para promover e consolidar a Gestão Participativa através da comunicação na Escola Secundária Benfica Nova?
- Que estratégias a Escola Secundária Benfica Nova pode adoptar para viabilizar uma comunicação mais efectiva e propiciar consolidação da Gestão Participativa?

Capítulo II: Revisão da literatura

No presente capítulo são definidos os conceitos-chave e é apresentado o panorama geral que toca o fenómeno da comunicação nas organizações escolares, bem como o seu contributo na gestão participativa.

2.1. Comunicação organizacional

Segundo Branco (2013), a definição de comunicação ao longo do tempo tem sido alvo de múltiplas reflexões. Branco (2013) refere que Diderot (1753) observou em sua Enciclopédia, “Comunicação: este termo possui um grande número de significações”. Diderot deu ênfase ao aspecto retórico, percebendo a comunicação como um meio para compreender a razão.

Diversas teorias surgiram para explicar a origem da comunicação. Santos (1992) citado por Branco (2013) explica que McLuhan, Marshall, Carpenter e Edmund (s/d) argumentaram que não é possível localizar a origem da comunicação como uma transmissão intencional de significados pelos seres humanos. Os primeiros actos comunicativos provavelmente envolveram gestos e expressões, e mais tarde, de maneira misteriosa, a linguagem se desenvolveu.

Alguns autores sugerem que as palavras surgiram da imitação de sons naturais, como o ladrar de cães ou o ribombar dos trovões, enquanto outros acreditam que as palavras se originaram dos sons usados para acompanhar cânticos ou celebrações. Em última análise, ninguém pode afirmar com certeza como isso aconteceu. É possível que todas essas circunstâncias tenham contribuído para a evolução da linguagem, que se tornou a base da comunicação humana. Como Santos (1992) refere, comunicar é sobretudo significar, através de qualquer meio.

A palavra comunicação provém do latim *communicare* que significa tornar algo comum. Citando o Dicionário de Ciências de Comunicação (2000, p. 52), o autor acima referido afirma que a comunicação é definida como processo de troca de ideias, mensagens ou

informações através da fala, de sinais, de escrita ou de comportamento. Um processo (envio de mensagens de um indivíduo A para um indivíduo B) e uma acção de negociação e troca cuja inter-relação e contexto se produz sentido e compreensão.

Megginson *et al.* (1999, p. 53) afirma que a comunicação por si só não era uma parte importante do vocabulário da administração até o final da década 1940 e início da de 1950. Mas, à medida que as organizações se tornaram mais conscientes das pessoas na abordagem humanística e quando os cientistas do comportamento começaram a aplicar suas pesquisas às organizações, a comunicação passou a ser um dos maiores interesses da administração. “Comunicação é um processo de transferir significado sob a forma de ideias ou informações de uma pessoa para outra” (Megginson *et al.*, 1999, p. 53).

Para Rocha (1997), a comunicação é o processo pelo qual uma mensagem é enviada de um transmissor para um receptor. Por seu turno, Chiavenato (2007) define comunicação como inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens e como um meio para o participante de uma organização partilhar significado e compreensão com outros.

A comunicação entre diferentes elementos de uma organização faz com que a informação circule e as relações sejam criadas (Veríssimo & Esperto, 2008). Rocha (1997, p. 63) acrescenta que em qualquer teoria das organizações a “comunicação ocupa um lugar central porque o tipo de estrutura e o objectivo das organizações são quase, completamente, determinados pela comunicação e que esta desempenha um papel de coordenador-chave organizativo.”

Segundo Veríssimo e Esperto (2008, p. 86), comunicação organizacional “é um processo através do qual a informação é transmitida numa organização e, também, do qual surgem as relações entre os indivíduos que dela fazem parte” Estes autores salientam que a comunicação organizacional envolve a transferência de informação através de hierarquia; em muitos casos é informal e em outros assume carácter formal e escrito.

Deste debate, nota-se que a definição proposta por Veríssimo e Esperto (2008, p. 41) vai ao encontro dos objectivos pretendidos neste trabalho, na medida em que focaliza, para além da circulação da informação, a questão da inter-relação, hierarquia e carácter do

processo de comunicação nas organizações, já que estes aspectos são patentes no entendimento da gestão escolar participativa, como pode-se perceber no debate abaixo.

2.1.1. Dinâmica da comunicação nas organizações

Na literatura sobre a dinâmica da comunicação organizacional, são destacados, dentre vários aspectos, os tipos e níveis de comunicação, os meios de comunicação, as funções da comunicação e as barreiras à comunicação efectiva. É entorno destes aspectos que debruçar-se-á nas próximas secções.

2.1.1.1. Tipos e níveis de comunicação organizacional

Segundo Veríssimo e Esperto (2008), a comunicação entre diferentes elementos de uma organização faz com que a informação circule e relações sejam criadas. Neste processo, são destacados dois tipos de comunicação, a formal e a informal.

Comunicação organizacional formal: a comunicação formal coincide com a estrutura e consiste na interacção entre os membros da organização de harmonia com a estrutura formal, compreendendo directivas, ordens, correspondências, relatórios (Rocha, 1997). Este tipo de comunicação não tem em conta os sentimentos e valores sociais através dos quais os indivíduos ou grupos diferenciados e integrados de maneira informal na organização interagem (Megginson *et al.*, 1999).

Comunicação organizacional informal: ocorre fora dos canais formais e aparece quando os membros de uma organização precisam de comunicar e não existem canais formais, daí que modernamente são os mais adequados a implantar a mudança e a inovação. Ela satisfaz uma variedade de propósitos, dos quais destacam-se: a necessidade de relacionamentos com os outros; o contrabalanço dos efeitos do aborrecimento ou monotonia e a procura da influência do comportamento dos outros (Rocha, 1997; Megginson *et al.*, 1999).

A comunicação formal e a informal podem obedecer diferentes níveis de hierarquia (descendente, ascendente, horizontal e diagonal) na organização.

Nível descendente de comunicação: refere-se às mensagens enviadas do topo aos subordinados, isto é, obedece uma orientação vertical de cima para baixo, englobando a implementação de objectivos e estratégias da organização; as instruções no trabalho; as práticas e procedimentos organizacionais; a retroacção de desempenho e as doutrinas da organização (Chiavenato, 2010; Heringer, 2003).

Nível ascendente de comunicação: trata-se de mensagens que fluem dos níveis mais baixos aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional, dando a conhecer as necessidades, desejos, sentimentos, opiniões. Por isso, as informações neste nível tomam a forma de problemas e excepções, sugestões para melhoria e relatórios de desempenho (Veríssimo & Esperto, 2008; Chiavenato, 2010).

Nível horizontal de comunicação: refere-se à comunicação com pessoas de igual nível hierárquico, mas que trabalhem em outros departamentos. O seu propósito não é somente informar, mas também solicitar actividades de suporte e de coordenação, podendo ocorrer em três categorias: solução de problemas interdepartamentais, coordenação interdepartamental e assessoria de *staff* aos departamentos de linha (Veríssimo & Esperto, 2008; Chiavenato, 2010).

Nível diagonal de comunicação: nesta, a informação flui entre um gestor funcional e os colaboradores de outros grupos ou sectores de trabalho. O seu objectivo principal é facilitar o fluxo de comunicação entre vários especialistas funcionais em diferentes níveis de gestão. (Rego, 2007 citado por Branco, 2013, p. 15).

2.1.1.2. Principais meios de comunicação organizacional

Segundo Moreira (1997, p. 40), as organizações adoptam alguns meios de comunicação, sendo que os comumente usados são os seguintes:

Circular: voltada para o público interno e externo com interesses comuns. Seu texto, é directo e reproduzido na quantidade dos destinatários.

Telegrama: empregue em casos urgentes ou especiais, é um instrumento de comunicação rápida. Sua linguagem é reduzida, abreviada, telegráfica.

Fac-Símile: modalidade de comunicação que, por sua velocidade, permite transmitir cópias de material impresso ou fotográfico, através de linhas telefónicas.

Correio electrónico (e-mail): comunicação interna (Intranet) e externa (Internet), utilizada em organizações com comunicação informatizada através de terminais ou microcomputadores interligados em redes, para transferir dados e informações entre os vários segmentos da organização, e entre esta e o ambiente externo à organização.

Manual de integração: integra o membro da organização, mostrando-lhe seus direitos, seus deveres e as normas que regem a própria organização, tal como o regulamento interno.

Quadro de avisos: transmite aos membros da organização informações de carácter geral. O posicionamento adequado, a fácil visualização e uma diagramação agradável e interessante são elementos-chave para sua utilização.

Jornal mural: também conhecido como jornal de parede, é uma comunicação rápida e eficiente com os membros da organização, caracterizando-se, principalmente, por ser um veículo diário de comunicação da organização com os seus integrantes.

2.1.1.3. Funções da comunicação organizacional

Chiavenato (2010), explica que a comunicação organizacional tem quatro funções básicas:

Controlo: a comunicação funciona no controlo do comportamento das pessoas em vários aspectos, como é o caso de emissão e informação das orientações formais dadas pelas hierarquias e que devem ser seguidas, assim como o comportamento que é controlado pela comunicação informal.

Motivação: a comunicação facilita a motivação ao esclarecer às pessoas o que deve ser feito, avaliar a qualidade de desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo.

Expressão emocional: a comunicação numa organização é um mecanismo fundamental

para que os seus membros expressem seus sentimentos de satisfação ou de frustração. Informação: a comunicação funciona como facilitadora de tomada de decisões, transmitindo dados para que as pessoas e grupos identifiquem e avaliem alternativas de acção.

2.1.1.4. Principais barreiras à comunicação organizacional efectiva

Megginson *et al.* (1999) explicam que a comunicação organizacional muitas vezes deixa de ser eficaz em consequência de forças externas que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas, isto é, são variáveis indesejadas que intervêm no processo e que afectam negativamente, fazendo com que a mensagem tal como foi enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida. Estas forças são designadas barreiras e classificam-se em organizacionais e interpessoais.

Barreiras organizacionais: dizem respeito à natureza da própria organização e podem ser de ordem hierárquica (quando a organização cresce e sua estrutura se expande, criando muitos problemas de comunicação, o que faz com que uma mensagem emitida e que tem de passar por vários níveis adicionais, leve mais tempo para alcançar o seu destino e tende a se tornar distorcida ou menos exacta), de gestão (quando há falta de “nivelamento” entre os superiores hierárquicos e os subordinados, gerando retenção e distorção de informação) e de especialização (quando há desnível de linguagem entre pessoas do mesmo sector, decorrente do uso de “gíria” técnica que não seja de domínio de muitos).

Barreiras interpessoais: são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores de cada pessoa, sendo que as mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as percepções, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais.

2.2. Gestão Escolar

Segundo Libâneo (2008), a Gestão Escolar pode ser compreendida como um conjunto de normas, diretrizes, ações e procedimentos que visam à otimização dos recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, com o objetivo de formar cidadãos dotados das competências e habilidades necessárias para sua integração na sociedade.

Brito (1994) adiciona que gerir uma escola implica governá-la de maneira sistemática, identificando e abordando seus problemas ao mobilizar todos os recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais ou financeiros. Esse esforço visa atender às aspirações, necessidades e projectos da escola, com foco no sucesso educacional dos alunos.

Brito (1994) também enfatiza a complexidade e a importância dessa atividade, destacando três áreas fundamentais de atuação: a pedagógica e didática, a administrativa e financeira, e a funcional ou dos espaços. Dentro dessas áreas, estão incluídos projetos, atividades, serviços e órgãos, bem como diversos tipos de recursos, como recursos humanos, materiais, financeiros e patrimoniais.

Portanto, a compreensão do conceito de Gestão Escolar neste estudo segue a abordagem de Brito (1994), que reconhece a existência de diferentes áreas de gestão escolar. É importante ressaltar que a Comunicação organizacional desempenha um papel central em todas essas áreas da gestão escolar, abrangendo a gestão pedagógica e didática, a gestão administrativa e financeira, bem como a gestão funcional ou dos espaços. Isso destaca a interconexão e a importância da comunicação interna como um fenômeno que percorre todos os segmentos da organização-escola, contribuindo para seu funcionamento eficaz e para o alcance dos objetivos educacionais.

Com base na compreensão da Gestão Escolar como um conjunto complexo de normas, diretrizes e práticas que visam à eficácia e ao sucesso educacional, é crucial agora introduzir a discussão de um conceito fundamental: a Gestão Participativa no contexto escolar.

2.3. Gestão participativa no contexto escolar

No contexto escolar, a participação é, segundo Libâneo (2008), o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento escolar.

Libâneo (2008) destaca ainda que a participação no contexto escolar proporciona um melhor conhecimento dos objectivos e metas estabelecidas pela escola, permite a compreensão da dinâmica das relações entre a escola e a comunidade, e oferece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. Por isso, a Gestão Participativa visa promover um ambiente educacional mais democrático, onde as vozes e perspectivas de todos são consideradas.

De acordo com as contribuições de Luck (2000), o “conceito de gestão participativa implica a activa e efectiva participação de todos os elementos que compõem a escola, abrangendo pais, alunos, funcionários, professores, diretores escolares e toda a comunidade, no processo decisório relacionado aos diversos aspectos da vida escolar”.

Na abordagem desta autora, a gestão participativa é aquela que, através dos processos participativos, estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipa escolar, induzindo a um maior engajamento e co-responsabilidade por resultados.

Na literatura educacional, a gestão participativa é frequentemente associada à visão democrática da escola. Ela é uma das metáforas utilizadas por Costa (1996) para analisar a escola como uma organização específica e complexa.

No âmbito de sua discussão, Costa (1996) argumenta em favor da concepção e implementação de um sistema educativo baseado nos princípios da participação, descentralização e autonomia, todos fundamentados na Teoria das Relações Humanas¹. Essa abordagem enfatiza o valor das pessoas e dos grupos, promovendo uma visão harmônica e consensual da organização escolar, fomentando o fenómeno da cooperação e buscando a satisfação e realização dos envolvidos.

¹ Chiavenato (2004) explica que a Teoria das Relações Humanas é a primeira corrente da abordagem humanística que teve Elton Mayo e Kart Lewin como percursores, tendo sido iniciada com a experiência de Hawthorne e combatia pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas e nas relações humanas.

Tal como pode-se perceber neste debate, o conceito de Gestão Escolar Participativa desafia as estruturas tradicionais de administração escolar, buscando envolver activamente todos os membros da comunidade escolar, incluindo pais, professores, alunos e funcionários, na tomada de decisões e no processo de gestão da organizaçãoescola.

2.3.1. Princípios e instrumentos de consolidação da Gestão Participativa

Na sua discussão, Libâneo (2008), explica que a gestão participativa requer organização e conhecimento e, por sua complexidade, faz-se necessária a aplicação dos seguintes princípios:

Autonomia: poder de decisão sobre objectivos e forma de organização;

Relação orgânica/direcção: é participação dos membros da equipa escolar em forma de decisões colectivas sob liderança do gestor ou da direcção da escola;

Envolvimento da comunidade escolar: participação de representantes da comunidade nos processos decisórios e serviços prestados, influenciando em decisões políticas que atendam melhor as necessidades educacionais locais;

Planeamento de tarefas: esforço colectivo dos membros da escola para discutir e analisar o plano de acção ou projecto pedagógico como instrumento unificador das actividades escolares, visando alcançar tanto os resultados e acções pedagógicas da escola, quanto os objectivos da administração;

Avaliação compartilhada: avaliação mútua entre a direcção, professores e comunidade, participação de todos na avaliação das decisões e procedimentos organizativos.

De acordo com Libâneo (2008), na implantação e consolidação da gestão participativa, são destacados alguns instrumentos que propiciam o alcance dos objectivos escolares, a saber:

Planeamento: explicitação de objectivos, antecipação de decisões;

Organização: racionalização dos recursos, realizando o que foi planeado;

Direcção e coordenação do esforço colectivo do pessoal da escola;

Avaliação: comprovação e mensuração do alcance dos objectivos e metas planeadas ou do grau de cumprimento das decisões tomadas.

2.4. Papel da comunicação organizacional na gestão escolar participativa

A escola enquanto organismo vivo e, como tal, evolutivo, deve ter em conta a “interação com o ambiente, estabelecendo uma forte dependência deste para satisfação das necessidades e conseqüente sobrevivência da própria organização” (Canavarro, 2005 citado por Branco, 2013, p. 16).

No mesmo âmbito, Branco (2013) refere que urge, pois, que a Escola, enquanto organização, se prepare para implementar uma “revolução” no seu modo de comunicar, quer interna quer externamente, com base num plano de comunicação concebido e delineado tendo em conta os seus públicos interno e externo, a comunidade envolvente e a globalização, que obriga a encarar a comunicação nas organizações como uma maneira de pensar e de agir dos seus actores.

Se é verdade que estes aspetos são relevantes e comumente aceites, não é menos verdade que as ineficiências surgem com a falta de preparação específica das direções e coordenações dos Agrupamento/Escolas, no que respeita à gestão suportada num plano integrado de comunicação. Enquanto não for interiorizado pelos responsáveis políticos, através da sua capacidade decisória, que os modelos de gestão das escolas devem constituir estruturas de atuação assentes no “dar, receber, restituir”, o processo de melhoria da comunicação nas organizações escolares estará muito longe de ser o que as competências do século XXI dela (Escola) exigem (Branco, 2013, p. 17).

De uma forma geral, a comunicação desempenha um papel central na Gestão Participativa na Escola, facilitando a colaboração, a partilha de informações e a participação activa de todos os envolvidos. Quando a comunicação é eficaz, a escola tende a funcionar de forma mais eficiente e a alcançar melhores resultados educativos.

Dentre as várias contribuições da comunicação na gestão participativa da escola, autores como Bryk e Schneider (2002) assim como Smyth (1995) destacam as seguintes:

Transparência: a comunicação eficaz permite que todas as partes envolvidas na escola tenham acesso a informações relevantes sobre as políticas, decisões e projetos em curso. Isso promove a transparência e a confiança entre os diferentes intervenientes.

Partilha de informação: através da comunicação, a escola pode partilhar informações sobre objectivos, planos de acção, orçamentos e desempenho académico. Isso permite que todos compreendam melhor o funcionamento da escola e contribuam com ideias e sugestões.

Envolvimento dos pais: A comunicação eficaz com os pais é essencial para a Gestão Participativa. Os pais devem ser informados sobre o progresso dos seus filhos, eventos escolares e oportunidades de envolvimento. Isso cria um ambiente em que os pais se sentem valorizados e podem contribuir ativamente para o sucesso da escola.

Colaboração entre professores: a comunicação entre professores é crucial para a partilha de melhores práticas, recursos e estratégias de ensino. Isso ajuda a melhorar a qualidade do ensino na escola.

Participação dos alunos: a comunicação também deve incluir os alunos, permitindo que expressem as suas opiniões e preocupações. Isso promove o seu envolvimento na escola e no processo educativo.

Resolução de conflitos: a comunicação aberta e eficaz é essencial para resolver conflitos que possam surgir na escola. Isso ajuda a evitar que os problemas se agravem e contribui para um ambiente escolar mais harmonioso.

Feedback e avaliação: através da comunicação, a escola pode recolher *feedback* dos diferentes intervenientes e avaliar o seu desempenho. Isso permite que a escola se adapte e melhore continuamente.

Ainda em relação ao contributo da comunicação na gestão participativa, Carneiro (2006) citado por Branco (2013) explica que apenas organizações dotadas de um rumo comunicacional em que seja dada voz a todos os seus membros geram processos de identificação, mobilização e adesão capazes de as tornarem eficientes, eficazes ou mesmo grandiosas e únicas.

Neste debate, Santos (2011) citado por Campos (2016) esclarece que a comunicação é a responsável por reduzir possíveis insucessos “precoces nas escolas”, sendo que a maioria dos riscos são previstos na elaboração das situações operacionais, permitindo

flexibilidade no trabalho, porém essa comunicação precisa ser clara e objectiva, caso contrário pode resultar em diversos problemas econômicos, sociais e políticos.

Por sua vez, Moran (1994) citado por Campos (2016) destaca que os meios de comunicação podem ser de grande contribuição para a comunicação nos ambientes escolares, seja em sala de aula, no contacto com a direção, equipa pedagógica, professores e comunidade em geral procurando desenvolver processos de comunicação “menos autoritários e mais participativo”, gerando um ambiente realmente democrático.

Por isso, Campos (2016) “advoga que a escola deve repensar a sua relação com o processo de comunicação, devendo considerar a comunicação como parte fundamental para a melhoria dos processos de gestão, ensino e aprendizagem”.

2.5. Estratégia para consolidação da Comunicação na gestão escolar.

A estratégia da consolidação da comunicação na gestão escolar na ESNB, enquadra-se na perspectiva de Chiavenato (2010) ao referir que uma comunicação eficaz e eficiente desempenha diversas funções importantes, dentre elas o controlo, a motivação e a expressão emocional. Este autor argumenta, por exemplo, que a comunicação facilita a motivação ao esclarecer às pessoas o que deve ser feito; permite que os membros da organização expressem seus sentimentos de satisfação ou de frustração; e funciona como facilitadora de tomada de decisões, ao proporcionar informações que as pessoas e grupos precisam para tomar suas decisões, transmitindo os dados para que identifiquem e avaliem alternativas de acção.

Capítulo III: Metodologia

Neste capítulo é feita a descrição do contexto ou local do estudo bem como a apresentação da abordagem metodológica seguida nesta pesquisa. Igualmente, o presente capítulo contém a apresentação dos métodos e procedimentos técnicos que orientaram a recolha e o tratamento de dados.

3.1. Breve descrição do contexto do estudo

Em sede de entrevista com um dos gestores da ESNB, foi possível apurar a seguinte informação relativa à caracterização desta instituição de ensino:

A ESNB está localizada na Província de Maputo, Cidade da Matola, Posto Administrativo do Infulene, Bairro Zona Verde, Rua da França, porta nº 181. Esta escola foi construída em 1972 para ampliar a Escola Primária Benfica de Infulene, tendo sido designada “Escola Oficial”. Na altura, a escola tinha 10 salas de aulas, um bloco administrativo, casas de banhos para alunos e professores e um ginásio. Depois da independência, a escola sofreu algumas transformações, tendo sido reinaugurada em Abril de 2005, após a reabilitação feita no âmbito da cooperação descentralizada entre o Município da Matola e o Departamento de Saint Denis da França.

Em 2006, a ESNB introduziu o terceiro ciclo passando à Escola Primária Completa. Progressivamente, foi introduzido o ensino secundário, inicialmente como escola anexa à Escola Secundária da Zona Verde e, posteriormente (2010), de forma autónoma, passando a leccionar da 1ª a 10ª classes.

Actualmente, a ESNB tem 18 salas de aulas, 2 salas dos professores, 2 casas de banhos para professores e alunos, bloco administrativo composto por uma secretaria, 4 gabinetes para o chefe da secretaria e os directores. Esta escola funciona em três turnos (manhã, tarde e noite) e conta com um efectivo de 60 colaboradores (53 docentes e 7 funcionários não docentes).

O conselho da ESNB é composto por 18 elementos, na seguinte proporção: Director da Escola, 2 Gestores pedagógicos, 1 funcionário não docente, 3 professores, 2 alunos e 9 integrantes do grupo de pais e encarregados de educação e representantes da comunidade.

3.2. Abordagem metodológica da pesquisa

Sob ponto de vista de sua descrição ou caracterização, a presente pesquisa pode ser classificada como sendo:

Qualitativa: quanto ao tipo, esta pesquisa é qualitativa pelo facto de não ter qualquer compromisso com o tratamento quantitativo dos dados recolhidos, ou seja, ela parte de uma base exploratória para descrever a opinião dos sujeitos (membros do conselho da ESNB). Assim, a natureza desta pesquisa assim como e as técnicas usadas na recolha e análise de dados são referentes à pesquisa qualitativa (Gil, 1999; Fonseca, 2009).

Básica e de diagnóstico: quanto à natureza, esta pesquisa é básica de diagnóstico pelo facto não pretende gerar conhecimento sobre o contributo da comunicação na consolidação da gestão participativa no contexto escolar moçambicano, tomando como unidade de análise a ESNB (Lakatos & Marconi, 1990).

Exploratória e descritiva: quanto aos objectivos, a presente pesquisa busca explorar e descrever a opinião dos membros do conselho da ESNB para compreender a relação entre dois fenómenos, designadamente a comunicação e a gestão participativa (Gil, 1999).

Bibliográfica: quanto às fontes de informação, esta pesquisa é bibliográfica, já que o suporte teórico-conceptual, exposto no capítulo da revisão de literatura, é resultado da consulta de vários materiais, entre eles livros de leitura corrente, documentos institucionais, artigos de opinião e de revistas científicas, conforme explica Gil (1999).

3.3. Método de procedimento

Na realização deste trabalho optou-se pelo método monográfico ou estudo de caso que consiste em estudar um determinado indivíduo, profissões, condições, instituições, grupo ou comunidade, com a finalidade de obter generalizações (Lakatos & Marconi, 1990; Martins, 2006). Assim, o método de procedimento possibilitou a realização do estudo de caso na ESNB, permitindo a compreensão da relação entre a comunicação e a gestão participativa, sobretudo o contributo que a comunicação tem na consolidação da gestão participativa no contexto escolar.

3.4. População, amostra e técnica de amostragem

A população² do estudo foi constituída por 18 indivíduos, cuja característica peculiar é ser membro do conselho da ESNB. Deste conjunto, foi seleccionada amostra³ de 13 participantes, obedecendo a distribuição ilustrada na tabela 1.

Tabela 1: distribuição da população e amostra

População	Frequência absoluta	Frequência absoluta na Amostra
Director da Escola	1	1
Gestores pedagógicos	2	1
Funcionários não docentes	1	1
Professores	3	3
Pais-encarregados de educação e comunidade	9	6
Alunos	2	1
Total	18	13

Fonte: dados da pesquisa

Para seleccionar esta amostra, foi empregue a técnica de amostragem por conveniência, inserida na amostragem não probabilística. O critério usado foi a acessibilidade e disponibilidade dos participantes, já que todos tinham a possibilidade de fazer parte do estudo. Importa referir que Gil (1999, p. 36) define a amostragem por conveniência como sendo uma técnica não probabilística “na qual, em função das necessidades específicas do estudo e da disponibilidade da população-alvo, o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião”.

3.4.1. Informação sociodemográfica da amostra

As características sociodemográficas da amostra deste estudo revelam uma certa diversidade em relação às variáveis exploradas neste estudo, nomeadamente sexo, idades e nível de escolaridade, conforme ilustram as tabelas 2, 3 e 4.

2 De acordo com Richardson (2009), população é o conjunto de participantes que possuem pelo menos uma característica comum.

3 Por amostra, entende-se qualquer subconjunto do conjunto universal ou de uma determinada população que se pretende estudar (Richardson, 2009). Por sua vez, Gil (1999) acrescenta que o conjunto definido no universo populacional permite o estabelecimento de características desse mesmo.

Tabela 2: distribuição da amostra por sexo

Frequências	Variáveis	
	Sexo	
	Feminino	Masculino
Frequência Absoluta	2	11
Frequência Relativa percentual (%)	15%	85%

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da tabela 2 mostram um desequilíbrio de gêneros na composição do conselho da ESNB, já que este órgão é majoritariamente composto por membros do sexo masculino.

Tabela 3: distribuição da amostra por idades

Frequências	Variáveis			
	Faixa etária			
	Menos de 18 anos	18 a 35 anos	36 a 45 anos	Mais de 45 anos
Frequência Absoluta	0	1	9	3
Frequência Relativa percentual (%)	0%	8%	69%	23%

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da tabela 1 revelam que o conselho da ESNB é majoritariamente composto por pessoas adultas, na medida em que não foi registrado qualquer participante com menos de 18 anos e somente 1 participante está na faixa dos 18 a 35 anos, ambas referentes aos jovens. Nota-se, portanto, que 69%, correspondente a 9 participantes, tem entre 36 a 45 anos, adicionando-se 23%, corresponde a 3 participantes que têm mais de 45 anos, perfazendo uma maioria adulta ou acima de 35 anos.

Tabela 4: distribuição da amostra por nível escolaridade

Frequências	Variáveis				
	Nível Acadêmico				
	Superior	Médio	Básico	Primário	Nenhum
Frequência Absoluta	3	9	0	1	0
Frequência Relativa percentual (%)	23%	69%	0%	8%	0%

Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa

Quanto ao nível de escolaridade, verificou-se, conforme ilustra a tabela 4, que todos os participantes são escolarizados. Neste âmbito, notou-se que a maioria (69% correspondente a 9 participantes) tem nível médio, enquanto a minoria (8% correspondente a 1 participante) tem nível primário. Houve ainda registo de 3 participantes, correspondentes a 23%, que possuem nível superior. No entanto, nenhum dos participantes tem o nível médio ou é analfabeto.

3.5. Técnicas e instrumentos usados na recolha e análise de dados

No processo de recolha de dados foram privilegiadas as seguintes técnicas:

Inquérito por questionário: esta técnica foi operacionalizada por um questionário fechado (Lakatos & Marconi, 1990), com perguntas obedecendo a escala de Likert. No processo de análise, os dados obtidos por meio do questionário foram tratados através da análise estatística descritiva (processo feito no pacote Microsoft Excel – versão 2016), onde o apuramento do resultado final das respostas dos inquiridos foi baseado na soma das opções das respostas negativas e positivas. Importa referir que o questionário foi aplicado à todos elementos da amostra.

Entrevista: esta técnica foi consubstanciada pela aplicação de um guião de entrevista semiestruturado⁴ que permitiu obter, informações mais detalhadas sobre a dinâmica da comunicação na ESNB bem como o seu contributo na consolidação da gestão participativa. Usando os critérios de conveniência e disponibilidade, foram selecionados gestores para responder ao guião. A escolha da entrevista semiestruturada, permitiu que o pesquisador fizesse outras questões em função das respostas dos entrevistados, não se limitando apenas às perguntas previamente elaboradas. Para tratar os dados obtidos por meio desta técnica, recorreu-se à análise de conteúdo, sugerida por Bardin (2011).

Pesquisa documental: esta técnica foi usada para examinar alguns documentos (actas de reuniões, relatórios, informes e notas) disponibilizados na ESNB, com o intuito de perceber a dinâmica do processo de comunicação nesta instituição.

4 Laville e Dionne (1999) explicam que na entrevista semiestruturada, o entrevistador apoia-se num ou vários temas e, talvez em algumas perguntas iniciais previstas antecipadamente, para improvisar em seguida outras perguntas em função das suas intenções e das respostas obtidas do seu interlocutor.

3.6. Aspectos éticos

A presente pesquisa procurou observar os aspectos éticos expressos no Guião para a Escrita Académica em uso na FACED (Mendonça et al., 2021). Com base neste guião, foi solicitada a emissão de credencial à FACED, documento com o qual o pesquisado apresentou-se na ESNB. Após autorização pela direcção da escola visada, o pesquisador interagiu com os participantes, explicando o âmbito e os objectivos do estudo.

Neste âmbito, os participantes que concordaram em fazer parte do estudo assinaram o consentimento informado, onde foi-lhes assegurada a preservação das identidades bem como a possibilidade de retirada da pesquisa, havendo manifestação dessa intenção. Por essa razão, algumas variáveis referentes à caracterização dos participantes (nome, idade real, profissão/ocupação) foram colocadas de fora na apresentação dos resultados, por entender que poderiam violar a reserva de anonimato acordada com os participantes.

Capítulo Iv: Apresentação e discussão de dados

Exposto o quadro metodológico que orientou esta pesquisa, procede-se, no presente capítulo, a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos na interacção com os participantes do estudo para, em seguida, expor as conclusões alcançadas. Para permitir uma melhor organização, os dados serão apresentados e discutidos em três secções.

4.1. Dinâmica da comunicação na Escola Secundária Benfica Nova

Ainda nas questões genéricas, depois de caracterizar a escola, o gestor e colaboradores entrevistados referiram que *faz parte da tradição da ESNB manter uma comunicação saudável*. Neste âmbito, os mesmos explicaram que naquela escola *“a comunicação é vista como todo processo que visa a transmissão ou partilha, por meios formais ou informais (verbais e escritos), de informação inserida na gestão ou funcionamento da instituição* (Entrevistado 1 – Gestor da ESNB).

Concluídas as questões genéricas, procurou-se saber qual era a dinâmica da comunicação na ESNB, tendo explorado os tipos, níveis e barreiras que a comunicação tem observado naquela escola. Em relação aos tipos de comunicação, os entrevistados disseram o seguinte:

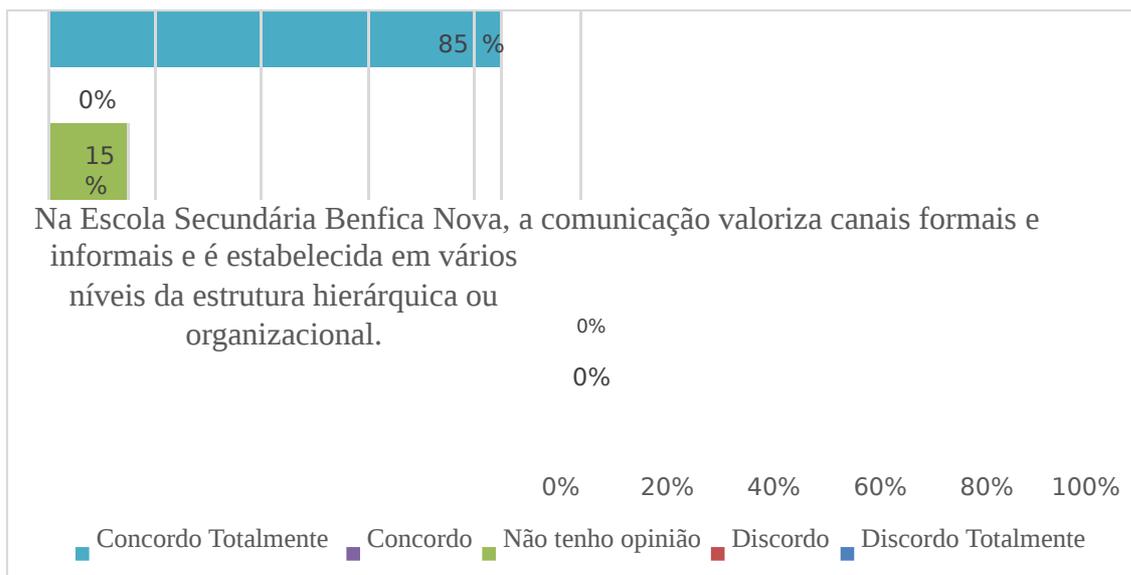
...a ESBN é uma instituição estatal, regida por normas genéricas e específicas emanadas pelos Ministérios da Educação e Desenvolvimento Humano e Administração Estatal e Função Pública, entre outras instituições. Também, é preciso ter em conta que a ESBN tem um regulamento próprio que estabelece normas de convivência entre os membros da comunidade escolar bem como fixa termos e mecanismos para o trâmite de qualquer assunto na escola. Por essa razão, a comunicação é, de modo geral, mais formal, não ignorando meios informais que facilitem a fluidez da informação e, sobretudo, a agilidade na partilha do conteúdo dessa informação. Prosseguindo, os entrevistados explicaram que, relativamente aos níveis obedecidos pela comunicação, é importante ter em conta que estes são definidos pela própria estrutura hierárquica e organizacional da ESBN. Assim, a comunicação pode ser vertical, na troca de informação entre a base e o topo da estrutura, ou horizontal, na troca de informação entre membros da mesma linha hierárquica... (Entrevistado 2 – Gestor da ESBN).

Para sustentar o seu posicionamento, os entrevistados disseram que, *por exemplo, no conselho da escola, apesar de existir uma presidente, a comunicação tende a ser mais horizontal, respeitando o facto de que cada um representa um grupo de interesse, sendo, por isso, importante e valorosa a sua opinião; mas na relação entre os directores e os professores ou outros funcionários, a comunicação tende a ser mais hierarquizada, digo formal (Entrevistado 2 – Gestor da ESBN).*

Por sua vez, Entrevistado 1 referiu que *...tal como em qualquer outra instituição ou organização onde há pessoas, na ESBN a comunicação sofre interferência ou influência de factores externos que podem ser entendidas como barreiras pelo facto de impedirem ou dificultarem o curso normal da informação seja por forma de distorção do conteúdo ou mesmo pela falha na transmissão desse conteúdo...nisto, o mais importante é reconhecer que estas dificuldades são normais e algumas involuntárias, devendo desenhar-se estratégias para assegurar a sua minimização.*

No mesmo âmbito, verificou-se, de modo geral, que as respostas da maioria dos participantes inquiridos não contrastam com as respostas apresentadas pelo gestor entrevistado, conforme ilustram os dados dos gráficos 1 e 2.

Gráfico 1: Opinião dos inquiridos sobre os tipos e níveis da comunicação na ESBN



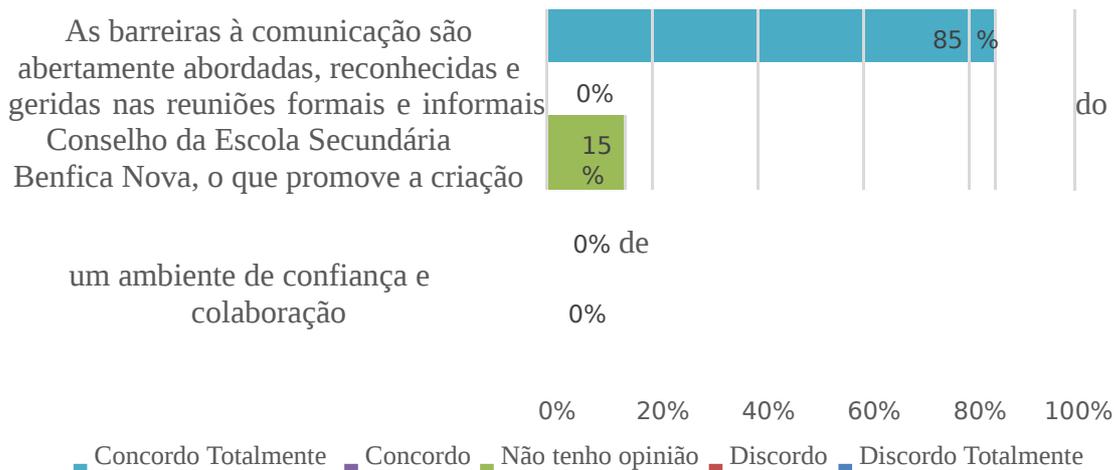
Fonte: dados da pesquisa

Os dados do gráfico revelam que embora 15% dos inquiridos (correspondente a 2 participantes) tenham se mostrado indiferentes em relação ao assunto abordado, a grande maioria, isto é, 85% (correspondente a 11 participantes) concordou totalmente com a afirmação de que “Na Escola Secundária Benfica Nova, a comunicação valoriza canais formais e informais e é estabelecida em vários níveis da estrutura hierárquica ou organizacional”.

A opinião dos participantes alinha-se com a perspectiva de autores como Rocha (1997), Megginson et al. (1999), Heringer (2003), Chiavenato (2004) e Veríssimo e Esperto (2008), na medida em que defendem que, no contexto organizacional, o processo de comunicação é feito quer nas abordagens formal e informal, já que toda organização regese por normas e procedimentos, sem, no entanto, ignorar os mecanismos informais que garantem a rápida circulação da informação e promove a interação interpessoal que é fundamental para a partilha de valores, emoções e outros aspectos que concorrem para a motivação pessoal e desenvolvimento dos grupos.

Relativamente às barreiras, os dados do gráfico 2 também mostram grande parte dos inquiridos não é contrária à ideia de que “As barreiras à comunicação são abertamente abordadas, reconhecidas e geridas nas reuniões formais e informais do Conselho da Escola Secundária Benfica Nova, o que promove a criação de um ambiente de confiança e colaboração”.

Gráfico 2: Opinião dos inquiridos sobre as barreiras à comunicação na ESNB



Fonte: dados da pesquisa

O posicionamento dos membros do conselho da ESNB mostra que existe uma preocupação de assegurar uma comunicação saudável. Neste contexto, Megginson et al. (1999) explicam que a comunicação deixa de ser eficaz e eficiente em consequência de forças externas que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. Por sua vez, Chiavenato (2010, p. 320) chama atenção, por exemplo, aos efeitos da crescente necessidade de informação, da crescente necessidade de informação complexas e da necessidade de aprendizagem que diminui o tempo disponível para a comunicação, que são macro barreiras que afectam a comunicação organizacional.

Igualmente, Hargreaves (1994) assim como Lareau (2003) explicam que comunicação interna na escola pode ser afectada por questões de hierarquia e resistência à mudança, onde, por exemplo, professores e gestores podem ter dificuldade em se comunicar de maneira aberta e colaborativa, o que pode prejudicar a implementação de estratégias eficazes de ensino e gestão escolar. Hargreaves (1994) refere ainda que questão crítica é como superar esses obstáculos para promover uma comunicação interna mais eficaz.

Por isso, Sousa (2009) recomenda que todas as organizações reconheçam e assumam estes obstáculos, pois a sua gestão ou minimização oferece agilidade e clareza ao processo de comunicação, promovendo a satisfação pessoal, dos grupos e da organização. Este autor refere ainda que tudo que é construído ou destruído pela forma como a comunicação é atendida nas organizações.

4.2. Mecanismos usados para promover e consolidar a gestão participativa através da comunicação na Escola Secundária Benfica Nova

Quando questionado sobre como a comunicação tem promovido a gestão participativa na

ESBN, os interlocutores teceram o seguinte: *...a gestão participativa pressupõe, na minha opinião, diálogo permanente entre todas as partes interessadas, respeito e valorização das opiniões na sua diversidade, construção de consenso e materialização das decisões tomadas em colectivo... neste processo a comunicação é peça fundamental, visto que assegura a ligação e interacção entre as pessoas, permite a verbalização ou registo escrito das opiniões e decisões. Por isso, na ESBN a comunicação eficaz é vista como aliada da boa gestão...* (Entrevistado 1 – Gestor da ESBN)

Igualmente, a opinião dos participantes inquiridos mostra que o conselho da ESBN tem a comunicação como um dos pilares para sustentar o funcionamento deste órgão importante na gestão escolar, uma vez que todos inquiridos foram unânimes ao avaliar positivamente as acções desenvolvidas na ESBN para promover e consolidar a gestão participativa por meio da comunicação, conforme mostram os dados das tabelas abaixo (veja tabelas 5 e

6).

Tabela 5: Opinião dos inquiridos sobre os mecanismos usados para promover e consolidar a gestão participativa na ESBN

	Classificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Na Escola Secundária Benfica Nova, existem mecanismos eficazes de comunicação para a comunidade escolar expor as suas preocupações e opiniões.			
	Discordo totalmente	0	0

	Discordo	0	0
	Indiferente	0	0
	Concordo	10	77%
	Concordo totalmente	3	23%
	Total	13	100%

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 6: Opinião dos inquiridos sobre o uso da comunicação na promoção e consolidação da gestão participativa na ESNB

Na Escola Secundária Benfica Nova, a comunicação é usada como ferramenta para promover a autonomia dos membros da comunidade escolar bem como colectivo planeamento, avaliação e tomada de decisões referentes à gestão desta escola.	Classificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
	Discordo totalmente	0	0
	Discordo	0	0
	Indiferente	1	8%
	Concordo	0	0
	Concordo totalmente	12	92%
	Total	13	100%

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 5 revela que todos os inquiridos (77%, correspondente a 10 participantes adicionados aos 23%, correspondente a 3 participantes, que concordam e concordaram totalmente, respectivamente) são defensores da opinião de que “Na Escola Secundária Benfica Nova, existem mecanismos eficazes de comunicação para a comunidade escolar expor as suas preocupações e opiniões”. Por sua vez, os dados da tabela 6 mostram embora 8% dos inquiridos (corresponde a 1 participante) tenham se mostrado indiferentes, a grande maioria, isto é, 92% (correspondente a 12 participantes) concordou totalmente com a afirmação de que “Na Escola Secundária Benfica Nova, a comunicação é usada como ferramenta para promover a autonomia dos membros da comunidade escolar bem como colectivo planeamento, avaliação e tomada de decisões referentes à gestão desta escola”.

Por um lado, verifica-se que a posição dos gestores da ESNB em relação à comunicação, se enquadra na perspectiva de Chiavenato (2010) ao referir que uma comunicação eficaz e eficiente desempenha diversas funções importantes, dentre elas o controlo, a motivação e a expressão emocional. Este autor argumenta, por exemplo, que a comunicação facilita a motivação ao esclarecer às pessoas o que deve ser feito; permite que os membros da organização expressem seus sentimentos de satisfação ou de

frustração; e funciona como facilitadora de tomada de decisões, ao proporcionar informações que as pessoas e grupos precisam para tomar suas decisões, transmitindo os dados para que identifiquem e avaliem alternativas de acção.

Nesta argumentação, são relevantes as opiniões de Branco (2013) e Campos (2016). Branco (2013) defende que a comunicação desempenha um papel central na gestão participativa no contexto escolar, na medida em que facilita a colaboração, a partilha de informações e a participação activa de todos os membros da comunidade escolar. Por isso, quando a comunicação é saudável, a escola tende a funcionar de forma mais eficiente, alcançando melhores resultados quer na área pedagógica quer na área administrativa e financeira. Por sua vez, Campos (2016) assegura que todas as escolas devem reflectir em torno da sua relação com a comunicação, integrando-a em todas as acções que visem a melhoria dos processos de gestão, ensino e aprendizagem.

4.3. Estratégias que podem viabilizar uma comunicação mais efectiva e favorecer consolidação da gestão participativa na Escola Secundária Benfica

Quando questionado sobre as práticas que podem concorrer para uma comunicação mais efectiva que, por sua vez, favoreça a consolidação da gestão participativa no seio da ESNB, o gestor entrevistado começou por referir que *...é um pouco complicado trazer opinião própria, tendo em conta que a escola é, por natureza, uma instituição que deve ser pensada e gerida num sentido mais colectivo...contudo, julgo ser importante que todos os membros da comunidade escolar, gestores, professores, alunos, encarregados, representados no conselho da escola, olhem para a comunicação de maneira unânime* (Entrevistado 2 – Gestor da ESNB).

Continuando, os entrevistados argumentam que *...esta unanimidade vai fazer com que todas as regras estabelecidas na escola e nos órgãos que fazem a gestão do sistema educacional ao nível local, provincial e nacional sejam respeitadas e não sejam mal interpretadas, porque a má interpretação destas normas é que gera barreiras e ruídos na comunicação...com este aspecto assegurado, será importante que se faça da comunicação um verdadeiro instrumento de exercício de direitos, como liberdade de expressão e opinião, e deveres, como é o caso da prestação de contas que, no caso da nossa escola – que é pública, é fixado por lei* (Entrevistado 2 – Gestor da ESNB).

O outro participante explicou ainda que *num ambiente onde esses direitos e deveres são respeitados, o processo de comunicação tende a ser mais eficaz e as pessoas sentem o peso da sua participação em processos de tomada de decisões que dizem respeito à gestão da escola em todas as áreas* (Entrevistado 1 – Gestor da ESBN).

O pesquisador solicitou aos inquiridos que fizessem uma avaliação das estratégias que têm sido usadas para melhorar a comunicação no contexto da gestão participativa na Escola Secundária Benfica Nova, sendo que a maioria dos inquiridos se mostrou indiferente, conforme espelham os dados da tabela 7.

Tabela 7: Opinião dos inquiridos sobre a eficácia das estratégias usadas para melhorar a comunicação com o objectivo de consolidar a gestão participativa na ESBN

	Classificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Como avalia a eficácia das estratégias que têm sido usadas para melhorar a comunicação com o objectivo de consolidar a gestão participativa na Escola Secundária Benfica Nova?	Nenhuma eficácia	2	15%
	Pouca eficácia		0
	Indiferente	11	85%
	Eficazes	0	0
	Muito eficazes	0	0
	Total	13	100%

Fonte: dados da pesquisa

Diante dos resultados da tabela 7, tornou-se difícil perceber o nível de eficácia das estratégias usadas para melhorar a comunicação com o objectivo de consolidar a gestão participativa na ESBN, já que, apesar de existir uma pequena percentagem (11% dos, correspondente a 2 participantes) que avaliou negativamente, a maioria dos inquiridos (85%, correspondente a 11 participantes) não expressou a sua opinião.

Se a presente pesquisa assumisse uma abordagem quantitativa, presumir-se-ia que a eficácia é negativa, pois a soma do número de respostas negativas e de respostas de indiferença não atingiria o parâmetro estabelecido para o nível de eficácia positiva. Por isso, nota-se, aqui, uma limitação deste estudo qualitativo.

Nos dados da tabela 8, pode notar-se que a maioria dos inquiridos, ou seja, 92% (correspondente a 12 participantes) concordou totalmente com a proposta de estratégia que a ESBN pode adoptar para melhorar a comunicação com o objectivo de consolidar a gestão participativa. No entanto, a parte restante dos inquiridos (8%, corresponde a 1 participante) ficou indiferente em relação ao assunto colocado.

Tabela 8: Opinião dos inquiridos sobre a eficácia das estratégias usadas para melhorar a comunicação com o objectivo de consolidar a gestão participativa na ESNB

A capacitação dos gestores e alargada aos membros do conselho de escola em matérias de comunicação e gestão participativa combinada com o uso de ferramentas digitais que facilitam a discussão em grupos constituem uma estratégia eficaz que pode ser usada na Escola Secundária Benfica Nova para fortalecer o sistema de comunicação e aumentar o envolvimento dos membros da comunidade escolar.	Classificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
	Discordo totalmente	0	0
	Discordo		0
	Indiferente	1	8%
	Concordo	0	0
	Concordo totalmente	12	92%
	Total	13	100%

Fonte: dados da pesquisa

Relativamente às questões abordadas nas tabelas 7 e 8, verifica-se que as proposições dos participantes deste estudo encontram fundamento nas abordagens de alguns teóricos e pesquisadores que discutem sobre comunicação organizacional e gestão participativa no contexto educacional. São exemplos os autores Bryk e Schneider (2002) e Smyth (1995), na medida em que os aspectos que eles mencionam como resultados da influência ou contributo da comunicação efectiva na gestão participativa os mesmos aspectos referidos pelo entrevistado assim como pelos inquiridos, nomeadamente a transparência, a partilha de informação, o envolvimento dos pais, a colaboração entre professores, a participação dos alunos, a resolução de conflitos e a *Feedback* e avaliação.

Igualmente, as opiniões dos participantes deste estudo encontram suporte nos argumentos de Fullan (2007), na medida em que enfatiza que a necessidade de promover uma comunicação aberta e a participação de todas as partes interessadas da escola deve constituir cultura de gestão e fazer parte de um processo eficaz de mudança na educação.

Por sua vez, Sergiovanni (1992) argumenta que a gestão participativa, geralmente medida pelo envolvimento de toda comunidade escolar no processo de tomada de decisões, promove uma cultura escolar mais ética e eficaz, onde a comunicação aberta e a partilha de responsabilidades em diversos aspectos da gestão escolar são factores impulsionadores.

Capítulo V: Conclusões e recomendações

Este capítulo compreende a apresentação das principais conclusões alcançadas, das limitações enfrentadas bem como das recomendações decorrentes destas ilações inseridas no estudo de caso feito na ESNB com o objectivo de compreender o contributo da comunicação na consolidação da gestão participativa.

5.1. Conclusões

De modo geral, a realização desta pesquisa permitiu perceber que a implementação de práticas de comunicação eficaz e gestão participativa no contexto escolar é fundamental para melhorar o ambiente, envolver todas as partes interessadas e promover o sucesso pedagógico e administrativo, pois essas práticas proporcionam diálogo aberto, envolvimento activo, inclusão e partilha de responsabilidades.

Em termos específicos, concluiu-se que quanto à dinâmica da comunicação, a ESNB combina a comunicação formal com a informal, que são mantidas em diversos níveis referentes à estrutura hierárquica e organizacional da escola. Igualmente, concluiu-se que, tal como em qualquer outra organização, o processo de comunicação na ESNB enfrenta obstáculos diversos, sobretudo os de índole pessoal que, pela sua natureza, precisam de uma gestão mais cuidadosa para não afectarem todo sistema de comunicação e colocarem a causa o pleno funcionamento da instituição.

Ademais, depreendeu-se que na ESNB a comunicação é usada como ferramenta para promover a autonomia dos membros da comunidade escolar bem como o colectivo planeamento, avaliação e tomada de decisões referentes à gestão desta escola. Esta acção faz com que a comunicação promova e consolide a gestão participativa na ESNB.

Por fim, o estudo levou ao entendimento de que diante das barreiras e desafios que o processo de comunicação tem enfrentado na ESNB, é oportuna a implementação de estratégias eficazes que possam fortalecer o sistema de comunicação e aumentar o envolvimento dos membros da comunidade escolar. Neste âmbito, verificou-se que a estratégia mais adequada seria a capacitação dos gestores, alargada aos membros do conselho de escola, em matérias de comunicação e gestão participativa combinada com o uso de ferramentas digitais que facilitam a discussão em grupos naquela escola.

Para além destas ilações, a realização deste estudo revelou algumas limitações, onde destaca-se a impossibilidade que o pesquisador enfrentou de contar com todos os elementos da população estudada aliada a recusa da maioria dos participantes em conceder entrevista, limitando-se a responder ao inquérito por questionário.

5.2. Recomendações

Diante das conclusões alcançadas e das limitações que o estudo enfrentou, são sugeridas as seguintes linhas de acção para a ESN e para as próximas pesquisas:

A ESN deve promover maior transparência no processo de comunicação: esta acção pode ser materializada por uma maior acessibilidade de todas informações relevante sobre a escola e sua gestão. Neste contexto, a criação de uma página web da escola aparece como uma acção importante que pode melhorar a comunicação (partilha de informação) assim como envolvimento da comunidade escolar.

A ESN deve privilegiar a liderança compartilhada: esta acção pode ser materializada por meio da criação de grupos ou comissões específicas dentro do conselho da escola ou de uma forma global, distribuindo as responsabilidades e criando espaço para a valorização dos diversos conhecimentos e habilidades dos membros da comunidade escolar.

A ESN deve investir na capacitação dos seus membros: a oferta de sessões de capacitação para gestores e demais membros do conselho da escola em matérias de comunicação e gestão participativa pode permitir a introdução de ferramentas digitais ou tecnológicas que facilitem os trabalhos colectivos através de um processo de troca de informação que não seja dependente da presença física dos visados.

As próximas pesquisas devem ser feitas em outras escolas e contextos regionais, envolvendo maior número de participantes e outras abordagens de investigação, como é o caso das pesquisas quantitativa e participativa.

Referências Bibliográficas

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Edições 70: Lisboa.

Bates, A. W. (2015). *Teaching in a Digital Age: Guidelines for designing teaching and learning*. BC campus.

Branco, M. P. P. D. C. (2013). *Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação João de Deus: Lisboa.

Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participativa: Na Escola todos somos Gestores*, Texto Editora: Lisboa.

- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation.
- Campos, M. C. (2016). *Importância da Comunicação na Gestão do Trabalho Pedagógico*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná: Curitiba.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Ed. Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 4ª Ed. Elsevier Editora, Lda: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Elsevier Editora, Lda: São Paulo.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.
- Fonseca, J. J. S. (2009). *Metodologia da Pesquisa Científica*. UECE: Fortaleza.
- Freixo, V. (2006). *Teorias e modelos de comunicação*. Instituto Piaget: Lisboa.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Edição. Atlas Editora: São Paulo.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age*. Teachers College Press.
- Heringer, B. H. F. (2003) *A Influência da Comunicação Organizacional no Desempenho Humano*. São Paulo.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. 2ª Edição. Editora Atlas: São Paulo.
- Lareau, A. (2003). *Unequal Childhoods: Class, Race, and Family Life*. University of California Press.

- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Editora UFMQ: Belo Horizonte.
- Libânio, J. C. (2008). *Organização e Gestão de Escola: Teoria e Prática*. 5ª Edição revista e ampliada, Lisboa. Edições Asa.
- Luck, H. (2000). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores, *Em Aberto – Brasília*, 17(72), 7-10.
- Marconi, M de A & Lakatos, E, M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*, 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. de. (2006), *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*, Atlas Editora: São Paulo.
- Megginson, L. C. et al. (1999) *Administração: Conceitos e Aplicações*. Harbra: São Paulo.
- Mendonça, M. I. M. do R.; Buque, D. C.; Mutimucio, I. V.; Linden, J. V.D.; Bonifácio, R. A. C. & Buque, A. M. (2021). *Guião para a Escrita Académica*. 3ª Ed. Imprensa Universitária: Maputo.
- Moreira, C.M.M. (1997) *Habilidades gerenciais*. SENAC Nacional: Rio de Janeiro.
- Rego, A. (2007). *Manual de comportamento organizacional*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Rocha, J. A. O. (1997) *Gestão de Recursos Humanos*, 1ª Edição, Editorial Presença: Lisboa.
- Santos, R. (1992). *O que é comunicação*. Difusão Cultural: Lisboa.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. Jossey-Bass.
- Smyth, J. (1995). *Teacher Educators as Collaborative Partners: Schools, Universities, and Professional Development*. Falmer Press.
- Sousa, B. R. (2009). *A Importância da Comunicação nas Organizações*. FATESC: Santa Catarina.

Veríssimo, R. & Esperto, S. (2008) *Comunicação Organizacional*. USP: Coimbra.

Apêndices

Guião de entrevista dirigido aos gestores da escola

I. Nota introdutória

Caro participante,

Sou **Sampaio Chiposse Alicete**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo

Mondlane. Por meio deste guião de entrevista, pretendo recolher dados para o meu trabalho de fim de curso, subordinado “Contributo da Comunicação na consolidação da Gestão Participativa na Escola Secundária Benfica Nova – Matola (2022 – 2023)”. Por isso, a sua participação na minha pesquisa é fundamental tendo em conta que o conselho de escola é o órgão supremo da gestão escolar que, por inerência, toma diversas decisões que impactam o funcionamento da escola e vida dos seus membros.

NOTA: as suas respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial e você pode, em qualquer momento, solicitar a sua retirada desta pesquisa. Caso aceite em participar deste estudo, concordando com os termos estabelecido, faça o favor de assinar na linha abaixo.

Desde já, agradeço pela sua contribuição e me disponibilizo para esclarecer qualquer questão que você julgar pontual.

Contacto telefónico para interacção: 847395615

Assinatura do participante

I. Questões gerais

- a) Que informação pode fornecer a respeito da caracterização geral da Escola Secundária Benfica-Nova?
- b) Qual o entendimento que se tem na Escola Secundária Benfica-Nova sobre a Comunicação organizacional e Gestão Participativa?

II. Questões referentes ao objectivo específico 1

- a) Como você descreveria os diferentes tipos de comunicação que ocorrem dentro da Escola Secundária Benfica Nova?
- b) Quais são os principais níveis de comunicação que existem na escola? Como eles funcionam?
- c) Na sua opinião, quais são as principais barreiras à comunicação eficaz nesta escola?

III. Questões referentes ao objectivo específico 2

- a) Quais são os principais mecanismos/estratégias usados para promover a gestão participativa na Escola Secundária Benfica Nova? Como eles funcionam?
- b) De que maneira a comunicação tem promovido a gestão participativa na Escola Secundária Benfica Nova? Pode fornecer exemplos específicos?
- c) Qual é o envolvimento dos diversos *stakeholders* ou actores (professores, alunos, funcionários, pais, etc.) na gestão participativa por meio da comunicação?

IV. Questões referentes ao objetivo específico 3

- a) Quais estratégias ou práticas você acredita que podem ser implementadas para melhorar a comunicação na Escola Secundária Benfica Nova e fortalecer a gestão participativa?
- b) Que ações específicas você sugeriria para aprimorar a comunicação e consolidar a gestão participativa na Escola Secundária Benfica Nova?
- c) Como você avaliaria a eficácia das estratégias propostas para aprimorar a comunicação e a gestão participativa na Escola Secundária Benfica Nova?

V. Fecho

- a) Gostaria de acrescentar alguma informação em relação ao assunto abordado?

Questionário dirigido aos membros do conselho da escola

II. Nota introdutória

Caro participante,

Sou **Sampaio Chiposse Alicete**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. Por meio deste inquérito por questionário, pretendo recolher dados para o

meu trabalho de fim de curso, subordinado “**Contributo da Comunicação na consolidação da Gestão Participativa na Escola Secundária Benfica Nova – Matola (2022 – 2023)**”. Por isso, a sua participação na minha pesquisa é fundamental tendo em conta que o conselho de escola é o órgão supremo da gestão escolar que, por inerência, toma diversas decisões que impactam o funcionamento da escola e vida dos seus membros.

NOTA: as suas respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial e você pode, em qualquer momento, solicitar a sua retirada desta pesquisa. Caso aceite em participar deste estudo, concordando com os termos estabelecido, faça o favor de assinar na linha abaixo.

Desde já, agradeço pela sua contribuição e me disponibilizo para esclarecer qualquer questão que você julgar pontual.

Contacto telefónico para interacção: 847395615

Assinatura do participante

III. Dados sociodemográficos dos participantes

Qual é o seu sexo?

- a) Masculino ()
- b) Feminino ()

Quantos é a sua faixa etária (idade)?

- a) Menos de 18 anos ()
- b) 18 a 35 anos ()
- c) 36 a 45 anos ()
- d) Mais de 45 anos ()

Qual é o seu nível de escolaridade?

- a) Nenhum ()
- b) Nível primário ou alfabetização ()
- c) Nível básico ()
- d) Nível Médio ()
- e) Nível Superior ()

IV. Questões específicas

Considere a seguinte escala ou classificação:

Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Indiferente; (4) Concordo parcialmente; e (5) Concordo totalmente.

Nenhuma eficácia (1); Pouca eficácia (2); Indiferente (3); Eficazes (4); Muito eficazes (5) – válida somente para a questão nº 5. Com base nesta escala estabelecida por Likert, escolha as respostas (de 1 a 5) que melhor descrevem a sua opinião em relação às afirmações propostas no quadro abaixo.

No	Afirmações	Opções de resposta				
		1	2	3	4	5
1	Na Escola Secundária Benfica Nova, a comunicação valoriza canais formais e informais e é estabelecida em vários níveis da estrutura hierárquica ou organizacional.					
2	As barreiras à comunicação são abertamente abordadas, reconhecidas e geridas nas reuniões formais e informais do Conselho da Escola Secundária Benfica Nova, o que promove a criação de um ambiente de confiança e colaboração.					
3	Na Escola Secundária Benfica Nova, existem mecanismos eficazes de comunicação para a comunidade escolar expor as suas preocupações e opiniões.					

4	Na Escola Secundária Benfica Nova, a comunicação é usada como ferramenta para promover a autonomia dos membros da comunidade escolar bem como colectivo planeamento, avaliação e tomada de decisões referentes à gestão desta escola.					
5	Como avalia a eficácia das estratégias que têm sido usadas para melhorar a comunicação com o objectivo de consolidar a gestão participativa na Escola Secundária Benfica Nova?					
6	A capacitação dos gestores e alargada aos membros do conselho de escola em matérias de comunicação e gestão participativa combinada com o uso de ferramentas digitais que facilitam a discussão em grupos constituem uma estratégia eficaz que pode ser usada na Escola Secundária Benfica Nova					
	para fortalecer o sistema de comunicação e aumentar o envolvimento dos membros da comunidade escolar.					

Anexo

Autorização para recolha de dados

À Diretora Adjunta para Graduação
20/07/2023



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

CREDENCIAL

Credencia-se Senhor Lampaio Chifosse Alice¹, estudante do curso
de Licenciatura em Organização e Gestão de Escolas²,
a contactar A Direção da Escola Secundária Bina Ngwenya³
a fim de colher informações para efeitos de Monografia⁴

Maputo, 13 de Setembro de 2023⁵

A Directora Adjunta para Graduação

Nilza A. T. César

Mestre Nilza Aurora Tarcísio César

(Assistente)

¹ (Nome do Estudante)
² (Curso que frequenta)
³ (Instituição de recolha de dados)
⁴ (Finalidade da visita)
⁵ (Data, Mês, Ano)