



CINIRA DE FÁTIMA MARTINS

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE
ESCOLAR Á LUZ DA AÇÃO COMUNICATIVA**

**LAVRAS – MG
2021**

CINIRA DE FÁTIMA MARTINS

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR Á LUZ DA AÇÃO
COMUNICATIVA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Graduação em Administração Pública para obtenção do título Bacharel.

**LAVRAS – MG
2021**

CINIRA DE FÁTIMA MARTINS

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR Á LUZ DA AÇÃO
COMUNICATIVA**

Traalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como parte
das exigências do curso de Graduação em
Administração Pública para obtenção do
título Bacharel.

Aprovada em _____ de _____ de 2021

Prof. Me. José Roberto Pereira

Orientador

LAVRAS /MG

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me proporcionar saúde e persistência para seguir em frente, mesmo nas adversidades encontradas durante o curso. Agradeço a minha família que sempre me apoia, meus colegas de curso que muito me auxiliaram. Sou grata a Ufla por mais uma vez poder fazer parte dessa renomada instituição que tanto sinto orgulho.

RESUMO

É notória a importância da comunicação no ambiente de trabalho. Nesse sentido, considera-se que o diálogo propicia a união da equipe, a troca de experiências e o crescimento profissional. A falta de comunicação dialógica resulta em conflitos e insatisfação, podendo afetar o vínculo dos integrantes da equipe, formando subgrupos.

O objetivo da presente pesquisa é analisar o processo de comunicação, identificar e analisar os problemas ocorridos com relação a comunicação dos integrantes da equipe e apresentar possibilidades para melhorar a relação interpessoal entre os servidores daquela instituição.

No percurso metodológico do nosso trabalho, a fim de conhecermos as principais contribuições teóricas sobre comunicação, optamos no primeiro momento pela pesquisa bibliográfica e aprofundamento teórico sobre o tema. Optamos pela abordagem descritiva, neste caso, trata-se de uma experiência localizada no ambiente escolar.

No segundo momento o procedimento metodológico utilizado para a obtenção dos dados foi a técnica da observação participante. Com o objetivo de sanar as inquietudes, sobre as falas de desunião de um determinado grupo de servidores de um Centro Municipal de Educação Infantil, localizada na cidade de Varginha – Sul de Minas Gerais.

No terceiro momento o procedimento utilizado foi a entrevista. Após a coleta das informações a análise teve como base o método de análise de conteúdo, identificando as respostas do roteiro de questões das entrevistas semiestruturadas com categorias elencadas conforme Quadro 1. Foram realizadas entrevistas individuais com integrantes do referido Centro Municipal de Educação Infantil, com o objetivo de identificar as causas dos possíveis conflitos entre as pessoas da equipe. O roteiro da entrevista foi composto por 08 perguntas. As perguntas se baseavam no respeito as opiniões, diálogo entre os pares e se os integrantes se sentiam inseridos na equipe.

Este estudo estabeleceu conexões entre a ação comunicativa de Habermas e a liderança no raciocínio de Bittel e Hunter, discorrendo sobre as conversas cotidianas no ambiente de trabalho, relações interpessoais, transparência da circulação de informações, processo dialógico e racionalidade.

Palavras-chave: Comunicação. Ambiente de Trabalho. Processo Dialógico. Liderança.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema da pesquisa.....	10
1.3 Justificativa	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
3. METODOLOGIA.....	17
3.1 Análise das entrevistas	18
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE	29

1. INTRODUÇÃO

Toda pesquisa surge a partir da busca para a compreensão de algo que nos toca, que gostaríamos de compreender, mas não encontramos respostas no meio.

Diante dessa premissa, o estudo para ser realizado, partiu da inquietação recorrentes das observações realizadas por mim, desde o momento que cheguei na instituição, pois em 2019, fui nomeada diretora do Centro Municipal de Educação Infantil (CEMEI), localizado no município de Varginha, Sul de Minas Gerais.

Percebi uma instituição de ensino com poucos integrantes, mas com um número expressivo de colaboradores que não se falavam, havendo intrigas e disputas negativas, tornando aquela equipe fraca e sem perspectivas, um ambiente hostil e com pouco diálogo.

Notei que havia recados austeros afixados na parede de diversas salas, os servidores pareciam ter pouca autonomia, sempre pedindo autorização para realizar tarefas cotidianas e corriqueiras, os diálogos eram feitos com frases curtas e quando algum integrante do grupo pressentia que havia tido alguma atitude que julgara inadequada, imediatamente ficava tenso e perguntava se o fato seria registrado no livro de ata.

Para WEISINGER (2001, p. 17), “a incapacidade de controlar as próprias emoções e comunicar-se eficazmente leva a conflitos repetidos e não resolvidos, à falta de entusiasmo e ao decréscimo da produtividade”, ou seja, a falta de comunicação resulta em conflitos e insatisfação, problema que poderia ser resolvido com diálogo podendo afetar o vínculo dos membros da equipe, formando os subgrupos.

Acredito, de acordo com as observações realizadas por mim e com o referencial teórico ao qual recorri para a presente pesquisa, que para o sucesso de uma equipe é necessário que todos possuam objetivos em comum, portanto, uma equipe composta por todos os servidores e não grupos fechados, pois quando há grupos distintos, há fragmentação, ocasionando na maioria das vezes a segregação entre a equipe em decorrência da desmotivação e pouco diálogo.

De acordo com Mayer e Salovey (1997, p. 401),

A Inteligência Emocional é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de entender as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER e SALOVEY apud VALLE, 2006, p. 33).

Dessa forma, percebe-se a capacidade de identificar, analisar e compreender as emoções, saber enfrentar as situações adversas que ocorrem no ambiente de trabalho, sabendo

administrar os conflitos e absorver o que é positivo e ter equilíbrio para enfrentar as questões que causam angústias e descontentamentos, sempre promover o diálogo, pois só será possível esclarecer questões obscuras através da comunicação e não as deduções.

Nota-se a importância de uma boa liderança para mediar as situações conflituosas. Partindo da premissa de que a equipe são todos os que atuam, o líder faz toda a diferença quando caminha ao lado, auxiliando, dialogando, ouvindo e levando em consideração todas as sugestões. Dessa forma, o ambiente torna-se ameno e prazeroso, ou seja, quando o servidor sente prazer de estar naquele ambiente de trabalho, tudo flui melhor, pois o ambiente e a comunicação organizacional são propícios.

Segundo Hunter (2004, p. 25), liderança, “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Evidencia-se que o papel do líder é incentivar a equipe a atingir as metas propostas pela instituição, não de forma competitiva, mas colaborativa.

De acordo com Bittel (1982, p. 40), “liderança é o artifício de fazer com que outras pessoas o sigam e façam voluntariamente aquilo que você deseja que eles façam”. Nota-se, portanto, que liderar é contagiar, conduzir a equipe na mesma direção, tendo um olhar de condutor, envolvendo toda equipe a desempenhar as tarefas com satisfação, foco e objetivo, valorizando e explorando o potencial de cada um.

Portanto, a inteligência emocional aliada a uma boa gestão equilibra o clima organizacional. Entretanto, aliada a uma boa liderança é visto que a equipe necessita estar informada, para isso se faz necessária a comunicação.

De acordo com Bobenrieth (1971, p. 23), “comunicação é o meio pelo qual se unifica a atividade organizada; é o intercâmbio de fatos, ideias, opiniões e emoções; é a transferência de informações”, dentro desse contexto, percebe-se que a comunicação clara e objetiva facilita o entendimento dos receptores.

Na temática dessa pesquisa, fica evidenciada que a comunicação sempre deve ser dialógica, entretanto, nosso estudo vai em desencontro com a opinião do autor no tocante a “transferência de informações”, pois em uma comunicação dialógica o que prevalece é a intersubjetividade.

Para Chiavenato (2004, p. 109),

A comunicação é a referência que une as pessoas para dividirem sentimentos e conhecimentos. As pessoas se relacionam entre elas no seu ambiente através de comunicação, trocando opiniões, transferindo ou passando informações de uma pessoa para outra.

Nota-se que o diálogo propicia a união da equipe, a troca de experiências e o crescimento profissional. Toda equipe deve ser orientada de suas funções, dessa forma não haverá surpresas, pois todos estarão cientes e comprometidos em suas missões em um ambiente que favoreça o bom desempenho das mesmas.

Para Daft (2008, p. 258),

A frequência e a atividade de comunicação aumentam conforme aumenta a variedade da tarefa. Problemas frequentes requerem maior intercâmbio de informações para serem resolvidos e garantir adequada completude de atividades. A direção da comunicação é habitualmente horizontal em unidades de trabalho não rotineiro e vertical em unidades de trabalho rotineiro. A forma da comunicação varia com a analisabilidade da tarefa. Quando as tarefas são altamente analisáveis, as formas escritas e estatísticas da comunicação (memorandos, relatórios, regras e procedimentos) são frequentes. Quando as tarefas são menos analisáveis, a informação é habitualmente conduzida face a face, ao telefone ou em reuniões de grupo.

Embora compreenda-se que a comunicação é uma ferramenta aliada ao processo de gerenciamento, vale ressaltar a sua importância no dia a dia, pois objetiva-se através dela gerar conhecimento para a equipe e mudança estrutural e comportamental da organização, visando ampliar a forma de comunicar e de entender.

A pesquisadora brasileira França (2017, p. 29), salienta que:

Estar em comunicação, afirma, é estar em interação e isso deve gerar consciência e percepção do outro, criar um coletivo: já não se trata de um e de outro, mas dos dois tomados em conjunto. O que surge é da ordem da imprevisibilidade.

Para essa autora, é essencial mudar a lente para perceber a comunicação do lugar do outro, pois não temos a mesma percepção. Cada indivíduo possui uma visão e a interpreta à sua maneira, o que é claro para um, pode ser imperceptível para o outro, por isso o diálogo e a troca de ideias e experiências são tão enriquecedoras em uma instituição de trabalho.

A pesquisadora portuguesa, Marcos (2007, p. 30), corrobora com o tema, enfatizando que:

A ideia de que comunicação não é encontro, é ruptura. Comunicar é incidir sobre o mesmo e modificá-lo. E se assim ocorre, estamos em comunicação. É quando deixamos o que estava e se dá o rompimento da continuidade, os sujeitos se deixam afetar.

Na citação acima, a autora discorre que a comunicação abre possibilidades. Sendo assim, os ambientes que propiciam diálogos e são abertos a discussões são propícios a atingir o

consenso. Tornam-se ambientes agradáveis em que todos os envolvidos se sentem pertencentes à equipe.

Em suma, as duas autoras esclarecem que a comunicação em qualquer ambiente se faz importante, mas no ambiente de trabalho é fundamental, pois é através dela que as trocas de experiências ocorrem, ideias novas surgem e onde os sujeitos são ouvidos, se sentem valorizados e motivados.

Após a coleta das informações, realizou-se uma análise com base no método de análise de conteúdo, identificando as respostas do roteiro de questões das entrevistas semiestruturadas com categorias teóricas elencadas conforme Quadro 1.

1.1 Problema da pesquisa

De acordo com os autores referenciados neste trabalho e as observações realizadas por mim em um Centro Municipal de educação Infantil, localizado na cidade de Varginha, Sul de Minas Gerais, um dos principais problemas recorrentes de uma equipe de trabalho é a falta de comunicação entre os colaboradores e a gestão.

Diante desse contexto a questão que se faz pertinente na presente pesquisa e que procuramos investigar é: Como ocorre a comunicação entre os servidores no ambiente de trabalho em um CEMEI na cidade de Varginha?

A questão central se desdobra em outras questões que se fazem congruentes. A saber: Quais os principais problemas de comunicação no âmbito das relações internas? Os problemas são evidenciados pelos docentes de forma explícita?

1.2 Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho se configura em analisar o processo de comunicação no ambiente de trabalho de docentes de um CEMEI na cidade de Varginha, MG. Os objetivos específicos são: identificar e analisar os problemas ocorridos com relação na comunicação no ambiente de trabalho por meio dos relatos fornecidos nas entrevistas; apresentar possibilidades para uma melhor relação interpessoal entre os funcionários.

1.3 Justificativa

O presente estudo tem o objetivo de evidenciar a relevância, da comunicação nas instituições, pois com a velocidade que tudo ocorre, na maioria das vezes “a pessoa”, não é percebida, não há tempo para diálogos e troca de percepção entre os servidores.

Notei nessa instituição que o maior entrave no ambiente de trabalho, parte da insatisfação dos servidores que atuam naquele lugar. Um ambiente hostil, sem diálogos, enfraquece e fragmenta a equipe, acarretando a falta de motivação e causa desânimo.

Robbins (2005, p. 97), afirma que “as emoções podem alavancar a vontade, agindo assim como motivadores para um desempenho melhor”, em seguida o autor esclarece que “o esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho” (ROBBINS, 2005, p. 97). Assim sendo, o autor salienta que a mediação da liderança pode ser decisiva para o sucesso da equipe e que fatores externos refletem positiva ou negativamente na instituição.

Um fator que possibilita frustração e insatisfação dos servidores de uma instituição é o fato da sociedade não perceber que o servidor público está para a coletividade e não única e exclusivamente para cada cidadão, ou seja, há um certo descaso e desrespeito por muitos cidadãos contra os servidores públicos.

Diante do exposto, é necessário aprofundar em objetivos específicos a importância do processo dialógico, a capacidade que o líder possui em unir e contagiar a equipe observando o potencial de cada integrante levando-os a executar da melhor forma suas atribuições, sem deixar de discorrer sobre o equilíbrio emocional, pois os servidores devem ter clareza que não estão em uma disputa, onde há dominador e dominados, mas em uma equipe que possui os mesmos objetivos, que são desenvolver da melhor forma seu trabalho em um ambiente prazeroso e de fácil convivência.

A comunicação enviesada entre os pares evidencia um clima hostil e solitário, pois quando dialogamos, trocamos ideias e experiências, a execução das atividades se torna menos árduas, ou seja, em um ambiente de colaboração é que os relacionamentos e vínculos são estabelecidos. Dessa forma, a comunicação, contribui para o mundo corporativo, desde ao atendimento aos usuários do serviço público até o relacionamento saudável e respeitoso entre gestores e servidores.

Bittel (1982, p. 41), elucida que uma boa liderança necessita de: “senso de missão, confiança em sua própria capacidade de liderança, amor e dedicação ao que se faz, às pessoas e a organização em que trabalha”.

Para que a comunicação tenha êxito é necessário que as informações cheguem a todos que compõem a equipe, portanto, o *feedback* é fundamental, pois através dele é possível averiguar se as informações chegaram a todos e se foi compreendida da forma que a empresa pretendia repassar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica é de suma importância, pois é nela que a pesquisa é embasada, portanto, os autores mencionados corroboram com a investigação dando sustentação ao estudo realizado. Nesse sentido, a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas servirá como reflexão desse Trabalho de Conclusão de Curso.

Jürgen-Habermas é um pensador alemão contemporâneo que aborda questões ligadas a democracia e ao debate público, foi membro da escola de Frankfurt, segunda geração de pensadores críticos em relação ao capitalismo.

Os frankfurtianos possuem a capacidade de perceber o mundo como realmente ele é, e assim, seus pensadores propõem novas formas de pensar as relações humanas comprometidas com a emancipação social.

Alguns dos temas centrais da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas são o estudo das racionalidades, incluindo a racionalidade comunicativa e da formação de esferas públicas no âmbito das democracias contemporâneas.

De acordo com Pinto (1995, p. 79), a esfera pública se constrói no encontro dos diferentes interesses presentes na sociedade e quanto mais a modernidade avança mais a esfera de interesses se torna mediada pela linguagem.

Não é a relação de um sujeito solitário com algo no mundo objetivo que pode ser representado e manipulado, mas a relação intersubjetiva, que sujeitos que falam e atuam, assumem quando buscam o entendimento entre si, sobre algo. Ao fazer isto, os atores comunicativos movem-se por meio de uma linguagem natural, valendo-se de interpretações culturalmente transmitidas e refere-se a algo simultaneamente em um mundo objetivo, em seu mundo social comum e em seu próprio mundo subjetivo (PINTO Apud HABERMAS, 1984, p. 392).

Partindo dessa premissa, o filósofo alemão aponta para o fato dos diferentes atores sociais, empresas, políticos e sociedade promoverem os debates na esfera pública com base nos princípios que rege a sociedade do seu tempo, que segundo o autor é cada vez mais um princípio racional.

Porém, o pensador alemão afirma que os teóricos de Frankfurt estavam enganados em pensar que o avançar da razão significa exclusivamente a pessimista observação de que as pessoas seriam transformadas em objetos por outros.

Habermas (2012a, p.34), argumenta que a “racionalidade presente na prática comunicativa estende-se a um aspecto mais amplo” do que a exteriorização que pode ser falso ou verdadeiro, eficaz ou ineficiente. Para desenvolver esse argumento, Habermas (2012) se fundamenta na abordagem cognitiva do conceito de racionalidade e identifica dois tipos de racionalidade:

1) Cognitiva-instrumental: é realista, busca-se a intenção de intervir no mundo de forma bem-sucedida, expressa-se por uma disposição instrumental. É uma racionalidade de um comportamento incitado por estímulo no sentido de solucionar problemas.

2) Racionalidade comunicativa: é fenomenológica, busca-se alcançar o fim ilocucionário (chegar a um entendimento mútuo sobre alguma coisa no mundo), expressa-se por um entendimento comunicativo. É uma racionalidade fundamentada em um saber partilhado intersubjetivamente pela comunidade de comunicação.

As racionalidades também são expressas, parcialmente, em autorrepresentações expressivas, em exteriorizações avaliativas e em normas por meio das práticas comunicativas cotidianas, no sentido de alcançar um reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade criticáveis.

Dessa forma, percebe-se que em diferentes grupos, há por vezes a presença da racionalidade instrumental manifesta pelo dominador em relação aos dominados, sendo que o dominador é de fácil comunicação e os dominados estão sempre prontos a receber as orientações sem muitos questionamentos, podendo levá-los ao sentimento de inferioridade e restando-lhes a obedecer às ordens repassadas.

Nota-se que a racionalidade instrumental produz dominação do homem pelo homem e a transformação das pessoas em objeto, no entanto, para Habermas (2012a) a alternativa dessa tendência objetificante da modernidade seria a ação comunicativa, processo pelo qual os seres humanos buscam um entendimento mútuo baseado em um debate lógico e racional.

Debate que deveria ser baseado em argumentação e que propusesse o ganha -ganha para todas as pessoas, ou seja, uma alternativa da razão instrumental que produz uma ação estratégica egoísta e individualista que tudo objetifica, porém a ação comunicativa busca entendimento das partes a partir do debate.

Á medida que o potencial embutido na ação comunicativa é realizado, o núcleo normativo arcaico se dissolve e abre caminho para a

racionalização das visões de mundo, para a universalização da lei e da moralidade e para uma aceleração dos processos de individuação (PINTO, 1995, P. 117 apud HABERMAS, 1987, p. 4b).

Entretanto, o avançar da globalização exige que diferentes ideias e crenças se encontrem em todas as esferas e que possam conviver e expor seus pontos de vista. Se não houver mediação realizada a partir da lógica humanística e do princípio da coerência argumentativa é natural que os conflitos ocorram, mas se houver mediação nos debates a partir da argumentação respeitosa entre as partes de forma a conduzir a opinião da equipe o diálogo poderá fortalecer os laços entre as pessoas.

A comunicação advém do contexto, do ambiente é organizado, sendo, portanto, uma combinação de esforços individuais e coletivos com a finalidade de transformar o local de trabalho em um ambiente que impere a busca colaborativa de entendimentos e de comunicação dialógica entre os pares.

Segundo Marchiori (2011, p.164), “a comunicação nas organizações pode estar relacionada aos aspectos interpessoais, organizacionais e sociais, bem como aos processos, pessoas, mensagens e significados”.

A comunicação ocasiona forte efeito na integração da equipe de trabalho, especialmente na busca de resultados. Dessa forma, a comunicação pode influenciar na motivação das pessoas. Mas, em sentido contrário a falta de comunicação pode acarretar o isolamento e frustração, comprometendo o desempenho na realização das atividades.

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excessos de barreiras, não há interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adequadas aos públicos, gestores acham que comunicar é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos em que cada um executa sua parte sem pensar num todo. Faltam políticas, diretrizes, estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria de resultados (DUARTE e MONTEIRO, 2009, p. 153).

Partindo dessa premissa percebe-se a importância da comunicação clara e objetiva, entre o gestor e sua equipe. Oportunizar a escuta e dialogar com cada integrante da equipe, fortalece os vínculos e propicia a autonomia. Por isso, desenvolver técnicas de comunicação interpessoal é essencial para lidar com colegas e pessoas do nosso convívio, pois quando há um ambiente confiável e acolhedor a troca de ideias, podemos mostrar nossas competências e participar do

processo decisório da melhor forma. Não somente a fala, mas também os gestos e atitudes têm grande impacto.

Segundo Rocha (2018, p. 02), o psicólogo e pesquisador da linguagem corporal, Albert Mehranbian, em estudos realizados em 1950, afirmou que a comunicação interpessoal é transferida na seguinte forma:

“As palavras representam em média 7% do processo de comunicação, o vocal (tom da voz, velocidade, ritmo, volume e entonação) 38% e os sinais não verbais (incluindo gestos, expressões faciais, posturas e demais informações expressas sem palavras) 55%.

Partindo desse pressuposto é fundamental analisar como a comunicação está sendo realizada, ou seja, como a outra pessoa recebe a mensagem, afinal, não é o que se diz, mas como foi dito que irá determinar o sucesso ou o fracasso na comunicação.

Nota-se, que algumas observações se fazem necessárias, para que se perceba como está a comunicação com o outro, como: tom de voz, indiretas, linguagem não-verbal, vocabulário, clareza ao objetivo da comunicação, ouvir as opiniões dando devida importância as manifestações de satisfação ou insatisfação, entretanto um bom comunicador além de se expressar e falar bem, deve ser um bom ouvinte.

Todavia, Kunsch (2003, p. 71-72), enfatiza as relações construídas no contexto das organizações.

Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais.

Dessa forma, percebe-se que a comunicação se apresenta em diferentes formas, o locutor deve ser claro ao repassar as informações, pois a receptividade é distinta e cada um recebe de uma forma a comunicação e a interpreta de formas distintas.

Ainda salienta a autora que;

A comunicação interna visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante ao estímulo ao diálogo, à troca de informação e experiências e à participação de todos os níveis. Em síntese a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores, lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003, p.71-72).

Percebe-se que a comunicação ocorre de várias formas e em variados níveis, a clareza e objetividade na informação faz com que a compreensão se torne fácil em todo tipo de

comunicação, como comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa.

Analisando pela ótica da autora, comunicação institucional é técnica, baseia-se na pesquisa de opinião dos diferentes públicos, uma forma estratégica de se comunicar para atingir o público.

Comunicação mercadológica ocorre na oferta de produtos, ao comunicar o que possui para ser negociado, ou seja, comunicação que visa a venda de produtos ou serviços.

Comunicação interna acontece com as informações administrativas que são repassadas para o grupo.

Comunicação administrativa ou gerencial é uma comunicação que assume um caráter funcional e instrumental, serve para divulgar os produtos de uma organização, sem se preocupar com o retorno de interesse do público.

A autora esclarece que a comunicação organizacional, mesmo apresentando diferentes modalidades, possui o intuito de obter eficiência nos objetos da organização.

Dentro desse contexto, Filho (1999, p. 01), salienta que “é importante destacar a presença de uma pessoa exercendo a atividade de criação em um ambiente caracterizado como um sistema com organização social”, torna-se evidente que o ambiente social é um dos responsáveis pela criação do indivíduo e o indivíduo também influencia na organização social que está inserido.

Verifica-se, porém, que quanto mais agradável, propício e condições favoráveis o ambiente oferecer, os servidores se sentirão motivados em desempenhar suas tarefas com competência e eficiência, desenvolvendo espírito de equipe e repassando para as pessoas que serão por eles atendidos toda eficiência e dedicação que a equipe gestora ofereceu e proporcionou aos integrantes da escola.

Marchiori (2010) ressalta que:

Organização e comunicação constituem processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, visto que ela cria, por meio das pessoas, uma realidade. Essa mesma realidade sofre alterações, pois as situações são recriadas a cada mudança de contexto (MARCHIORI, 2010 apud Pacanowsky; Trujillo, 1982, p. 122)

Observa-se, que a comunicação influencia no agir das pessoas, pois as mesmas possuem formas de interpretação distintas, portanto, a comunicação deve expressar a subjetividade de cada um de forma livre, sem coerção, só assim alcançará os resultados esperados.

De acordo com Torquato (1986),

As comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração. Caracterizam-se classicamente pela temível rede de boatos, rede que não tem estrutura, que segue caminhos diferentes e que dá margem à criação de outras redes (TORQUATO, 1986, p. 56).

A comunicação informal no ambiente de trabalho ocorre através das informações que circulam no ambiente entre os pares, ocasionando a famosa “rádio peão”, ou mesmo aquelas informações repassadas em uma reunião ou individualmente, entretanto, é uma forma muito importante de comunicação.

Em segundo o autor esclarece que, “A comunicação informal é a alma da Empresa, a comunicação formal, o corpo físico” (p. 102).

Entretanto, a comunicação formal é realizada através de documentos redigidos, como e-mails ou canais formais. O CEMEI analisado adota como canal de comunicação as reuniões semanais, grupo de WhatsApp, quadro de avisos e e-mails.

3. METODOLOGIA

No percurso metodológico do nosso trabalho, a fim de, conhecermos as principais contribuições teóricas sobre comunicação, optamos no primeiro momento pela pesquisa bibliográfica e aprofundamento teórico sobre o tema. Acreditamos que esse procedimento metodológico traria possibilidades para a análise e a compreensão para as questões que se fazem pertinentes para o nosso trabalho.

A revisão bibliográfica ocorreu após várias leituras de artigos, pois dessa forma, foi possível identificar quais autores forneceriam maior aporte para esse estudo, não somente aqueles que possuíam a mesma linha de raciocínio, mas também aquele que diverge de nossa temática, sendo, porém, o estudo embasado em diversos autores, mas sustentado pela ação comunicativa de Habermas.

Optamos pela abordagem descritiva, neste caso, trata-se de uma experiência localizada no ambiente escolar.

No segundo momento o procedimento metodológico utilizado para a obtenção dos dados foi a técnica da observação participante. Com o objetivo de sanar as inquietudes, sobre as falas de desunião de um determinado grupo de servidores de um Centro Municipal de Educação Infantil, localizada na cidade de Varginha – Sul de Minas Gerais.

O caminho percorrido foi construído pelas concepções teóricas da abordagem qualitativa. De acordo com a perspectiva de Bauer e Gaskell (2002, p. 26) a pesquisa qualitativa é tão “como igualmente importante depois do levantamento, para guiar a análise dos dados levantados, ou para fundamentar a interpretação com observações mais detalhadas (pós-delineamento)”.

No terceiro momento o procedimento utilizado foi a entrevista semiestruturada realizada através de entrevistas individuais com integrantes do referido Centro Municipal de Educação Infantil, com o objetivo de identificar as causas dos possíveis conflitos entre as pessoas da equipe.

O CEMEI é uma instituição pequena, onde trabalham dezesseis educadoras, cinco Auxiliares de Serviços Públicos, um diretor e um supervisor pedagógico. As educadoras e as auxiliares de Serviços Públicos se disponibilizaram a participarem da entrevista. A seleção dos participantes para a entrevista foi realizada através de sorteio.

A entrevista abordou a comunicação na instituição de ensino e as possíveis questões que levaram a equipe a se fragmentar, o porquê da formação de grupos pequenos dentro da instituição, o relacionamento interpessoal entre gestor e servidores e qual intervenção já foi realizada para amenizar essas ocorrências.

3.1 Análise das entrevistas

Após a coleta das informações partiu-se para análise, com base no método de análise de conteúdo de Bardin (1987), identificando as respostas do roteiro de questões das entrevistas semiestruturadas com categorias teóricas elencadas conforme Quadro 1.

Em decorrência do atual cenário que nos encontramos devido a pandemia da Covid-19, a coleta de dados ocorreu no mês de setembro de 2020. As perguntas foram enviadas por e-mail para as servidoras, pois todas se encontravam em *home office*, e não tinham previsão de retorno.

Quadro 1. Categoria teórica, ambiente de trabalho e roteiro de questões.

Categoria Teórica	Ambiente de Trabalho	Roteiro de Questões
Habermas e a ação comunicativa. A Teoria da Ação Comunicativa de Habermas propõe que razão e a ética estarão reunidas de forma legítima. A Teoria da Ação Comunicativa propõe a recuperação da racionalidade humana por meio da intersubjetividade, da estruturação de uma comunicação que pretende	Conversas cotidianas sobre o trabalho O alinhamento entre líderes e colaboradores é um facilitador para uma boa convivência. As conversas cotidianas devem obedecer aos critérios de justiça e verdade segundo Habermas e no raciocínio kantiano, quando	Você se sente respeitado ao expor suas ideias? É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

<p>obedecer a critérios de justiça e verdade.</p> <p>Kant e a ética Assim que um debate se instaura, os interlocutores reconhecem implicitamente a existência de valores como a verdade dos fatos, a justiça dos atos e a sinceridade dos julgamentos. Se o interlocutor recusa a referência a esses princípios, a comunicação se torna impossível. Da mesma forma que na moral kantiana, a possibilidade de mentira destruiria toda moral.</p> <p>Pinto: a ação comunicativa e mundo da vida na linha de raciocínio de Habermas. Para Habermas, existe uma correlação direta entre ação comunicativa e mundo da vida, já que cabe à primeira a reprodução das estruturas simbólicas do segundo (cultura, sociedade, pessoa) Assim, sob o aspecto do entendimento mútuo, a ação comunicativa serve para transmitir e renovar o saber cultural; sob o aspecto de coordenar a ação, ela propicia a integração social; e sob o aspecto da socialização, ela serve à formação da personalidade individual.</p>	<p>ocorre o debate é possível perceber a existência de valores como a verdade do ocorrido, justiça nas atitudes e sinceridade nos julgamentos.</p> <p>Relações interpessoais Respeitar e ouvir as opiniões dos colaboradores, levando-os a perceber que todos são importantes e incentivando o trabalho em equipe, são estratégias que fortalecem os vínculos e torna a equipe mais forte.</p> <p>Transparência na circulação de informações Nota-se que a comunicação acontece por duas vias, o locutor e o receptor. A forma como o diálogo é realizado, como entonação, volume da voz e clareza na informação influenciará na forma que o receptor irá entender essa informação. Entretanto, não havendo clareza na comunicação a mesma será repassada de forma distorcida, acarretando descrédito e insegurança.</p> <p>Processo dialógico Comunicar não é uma tarefa fácil, propiciar a escuta aos pares exige paciência e tolerância. Entretanto, comunicar é ter clareza nas informações, agir com tranquilidade. Percebe-se que por vezes a informação se torna um trunfo nas mãos de líderes autoritários, transformando uma simples orientação em momentos de suspense e angústia.</p> <p>Racionalidade A racionalidade humana espera sempre que haja uma comunicação verdadeira, sem rodeios, mentiras e ameaças.</p>	<p>Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?</p> <p>As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?</p> <p>Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?</p> <p>Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?</p> <p>Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?</p> <p>Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?</p>
--	--	---

Fonte: do autor

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O referido Centro Municipal de Educação Infantil, localizado no município de Varginha, Sul de Minas Gerais, é composto por dezesseis educadoras tendo em média trinta anos de idade, sendo que 97% são pedagogas e são especialistas em alguma área. No setor administrativo são cinco servidoras com idade superior a cinquenta anos de idade, 97% possuem o ensino fundamental, 1% ensino médio e 2% ensino superior.

Conforme apresentado nos objetivos, a finalidade do presente trabalho era analisar as falas dos entrevistados no sentido de identificar os problemas vividos por eles naquele ambiente de trabalho, descrevendo os relatos de cada entrevistado.

O roteiro da entrevista foi composto por 08 perguntas. As perguntas se baseavam no sentimento de pertencimento ao grupo, se as integrantes eram respeitadas ao expor suas ideias, se havia diálogo entre os integrantes do grupo, percepção de sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, se o ambiente era de fácil convívio, se as opiniões da equipe eram ouvidas e discutidas chegando a um consenso, a preferência por trabalhar em grupo ou separado, se costumava fazer críticas construtivas ou preferia não opinar.

Também houve perguntas de cunho emocional, como: se a entrevistada era tolerante ao ouvir os colegas ou era impaciente e finalmente como acontecia a comunicação nesse ambiente escolar e se ocorria ameaças no repasse de informações.

Na preferência de trabalho em grupo ou separado, 80% das entrevistadas responderam que preferem trabalhar em grupo, portanto na grande maioria das respostas foi dito que, “em grupo do meu segmento”, ou seja, divisão de equipe e formação de subgrupos.

Quando perguntadas se eram tolerantes ou impacientes e se costumavam fazer críticas construtivas ou preferiam não opinar, 70% responderam que eram tolerantes e 60% responderam que preferiam não opinar (Apêndice, p. 28).

As respostas das entrevistadas, 01, 02, 05 e 08, vão em desencontro com um ambiente propício a uma convivência saudável. Sobre sentir-se respeitada ao expor suas ideias e o diálogo entre os pares, Weisinger (2001), por sua vez, diz que a falta de capacidade em controlar as emoções e uma comunicação ineficaz geram conflitos, perda de entusiasmo e queda na produtividade, dessa forma o ambiente se torna hostil e impróprio a uma boa convivência.

Em segundo, Krunsch (2003), afirma que, estabelecer confiança por meio da participação do público receptor contribui para um clima propício e favorável, dessa forma Chiveaneto (2004) nos leva a entender que as organizações são pensadas e planejadas para que todos os integrantes se sintam parte dela.

Complementando a linha de raciocínio dos autores acima citados, A Teoria da Ação Comunicativa de Habermas, “propõe que razão e a ética estarão reunidas de forma legítima”, as conversas cotidianas devem obedecer aos critérios de justiça e verdade segundo Habermas e no raciocínio kantiano, mas a maioria das respostas descritas nas entrevistas nos leva a perceber que havia certo grau de coerção.

Você se sente respeitado ao expor suas ideias? É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

“Não. Tenho medo de críticas e de ser mal interpretada.

As vezes. Mas há grupos distintos, tornando difícil o diálogo”.

(Entrevistada 01).

“Não. Pois nunca sou ouvida.

Sim. Mas é difícil chegar a um denominador comum”.

(Entrevistada 02).

“Eu falo pouco, mas quando exponho alguma ideia não sou criticada.

Com alguns é bem complicado”.

(Entrevistada 05).

“Não.

Depende, pois tem dia que é difícil”.

(Entrevistada 08).

Portanto, houve contraposição nas respostas das entrevistadas 03, 04, 06, 07, 09 e 10, pois, relataram que se sentem respeitadas e que é possível haver diálogo entre a equipe.

Quando perguntadas sobre a percepção em relação a sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio e se as opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso, podemos fazer uma associação entre as respostas e o raciocínio de Habermas, pois para o autor, “a ação comunicativa serve para transmitir e renovar o saber cultural; sob o aspecto de coordenar a ação, ela propicia a integração social; e sob o aspecto da socialização, ela serve à formação da personalidade individual”.

As entrevistadas relataram que:

“Percebo certa preferência por determinadas pessoas, não há ponderação. Pelo contrário, se começa uma divisão na equipe, ela utiliza da sua autoridade para privilegiar alguma servidora. São ouvidas, mas a opinião que prevalece é a da gestora”.

(Entrevistada 01)

“É muito difícil o relacionamento com a diretora, ela é muito autoritária. Já a supervisora, consegue amenizar o caos que vivemos. A convivência se torna difícil, pois todos ficam desconfiados. São ouvidas, a gestora pede a opinião de todos, mas não aceita, pois já tem uma opinião formada”.

(Entrevistada 02).

“Ela é brava, sempre registra em ata, quando há brigas, mas ela não consegue controlar as pessoas para não haver discussão. Nem sempre, mas a gestora costuma resolver as coisas sozinha ou com a ajuda de algumas educadoras”.

(Entrevistada 03).

“A diretora é muito correta, mas o ambiente é de difícil convivência, pois tem servidoras muito difíceis de lidar. A maioria das pessoas opinam”.

(Entrevistada 04).

“A diretora tenta, mas tem dificuldade, sempre se altera, falando muito alto. Já a supervisora fica tentando amenizar a situação. Poucas opinam, sempre as mesmas que falam”.

(entrevistada 05).

“Eu não gosto da forma que acontece as conversas, pois as vezes uma dúvida vira fofoca transformando o ambiente pesado e ruim. Sempre somos convidadas a opinar, mas nossa opinião não vale”.

(entrevistada 08).

Entretanto, houve disparidade nas respostas das entrevistadas 06, 07 e 09, em relação as perguntas citadas acima. Percebe-se que alguns integrantes da equipe possuíam uma boa convivência com a gestora e se sentiam confortáveis naquele ambiente.

Hunter (2004) enfatiza que, liderança é a habilidade de influenciar pessoas, portanto o papel do líder é incentivar a equipe a atingir as metas propostas pela instituição, não de forma competitiva, mas colaborativa, em segundo Bittel (1982), salienta que, liderança é o artifício da condução, ou seja, é contagiar, conduzir a equipe na mesma direção, tendo um olhar de condutor, envolvendo toda equipe a desempenhar as tarefas com satisfação, foco e objetivo, valorizando e explorando o potencial de cada um.

Refletindo com Habermas, a ação comunicativa, propicia a integração social e o processo dialógico, serve para propiciar a escuta, mas de acordo com os relatos acima percebe-se que a gestora exercia influência de segregar a equipe, percebemos uma comunicação enfraquecida e pouca democrática, pois as opiniões eram ouvidas, mas não chegavam a um consenso, prevalecendo a opinião da gestora e de alguns integrantes, portanto a minoria decidia e os registros em ata se tornavam atitudes ameaçadoras.

Quando perguntadas sobre a comunicação no ambiente escolar, se havia ameaças no repasse de informações e se a comunicação era clara e verdadeira, 07 educadoras e 01 auxiliar de serviços públicos, responderam que:

“A comunicação é feita aos poucos, nenhum repasse de informação chega claro, sendo repassado em conta gotas, deixando a equipe ansiosa”.

(Entrevistada 01).

“A comunicação é muito enfraquecida. As informações são sempre um trunfo para intimidar”.

(Entrevistada 02).

“Nós servidoras da limpeza quase não falamos nada. A diretora é bem brava e se a gente reclama ela faz Ata e leva para a Secretária”.

(Entrevistada 03).

“Precisava ser mais clara e verdadeira. As orientações são repassadas aos poucos, deixando todas nós angustiadas”.

(Entrevistada 04).

“Eu não me sinto à vontade aqui, tenho vontade de pedir mudança de lotação. É muito confuso”.

(Entrevistada 05).

“A diretora faz de tudo para que nosso CEMEI ganhe prêmios e sempre acontece, mas aqui dentro tem muita fofoca”.

(Entrevistada 06).

“A comunicação não é clara”.

(Entrevistada 08).

“Depende, tem assuntos que deixa a equipe gestora insatisfeita, aí sempre redigem uma Ata e todos tem que assinar, isso é muito ruim”.

(Entrevistada 09).

Refletindo sobre a ética com Kant: “assim que um debate se instaura, os interlocutores reconhecem implicitamente a existência de valores como a verdade dos fatos, a justiça dos atos e a sinceridade dos julgamentos”.

É de suma importância a transparência na circulação de informações, entretanto, não havendo clareza na comunicação a mesma será repassada de forma distorcida, acarretando descrédito e insegurança. A racionalidade humana espera sempre que haja uma comunicação verdadeira, sem rodeios, mentiras e ameaças.

Podemos analisar que havia um certo grau de autoritarismo e dominação por parte da gestora e com um diálogo enfraquecido, de acordo com os relatos acima, inicia-se a formação de subgrupos.

Ao analisar as respostas das entrevistas, podemos perceber que o grande entrave da instituição pesquisada é a comunicação e o diálogo enfraquecido. Percebemos que quando há diálogo, os pontos de vista ou até mesmo o silêncio é quebrado, pois se a comunicação é uma ruptura, percebemos que ao comunicar avaliamos o olhar e o entendimento dos pares. Dessa forma podemos levá-los a perceber que estamos na direção certa ou mudarmos totalmente o foco, enxergando por um viés que não havíamos notado.

Por fim, é notório que a transparência na circulação de informações é de suma importância, pois a comunicação acontece por duas vias, o locutor e o receptor. A forma como o diálogo é realizado, como entonação, volume da voz e clareza na informação influenciará na forma que o receptor irá entender essa informação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo estabeleceu conexões entre a ação comunicativa e a liderança, discorrendo sobre as conversas cotidianas no ambiente de trabalho, relações interpessoais, transparência da circulação de informações, processo dialógico e racionalidade.

Percebemos, que o alinhamento entre líderes e colaboradores é um facilitador para uma boa convivência. As conversas cotidianas devem obedecer aos critérios de justiça e verdade segundo Habermas e no raciocínio kantiano.

As respostas das entrevistas deixam transparecer que naquele ambiente havia certo grau de coerção, por parte da diretora para com a equipe, sendo que muitas servidoras relataram que sentiam um certo temor dos registros lavrados em ata. Esse documento parece que se transformou em uma importante ferramenta de intimidação para a maioria dos integrantes da equipe.

Nas relações interpessoais, nota-se a importância de respeitar e ouvir as opiniões dos colaboradores, levando-os a perceber que todos são importantes e incentivando o trabalho em equipe, pois são estratégias que fortalecem os vínculos e torna a equipe mais forte.

A Transparência na circulação de informações traz credibilidade e tranquilidade no ambiente de trabalho, pois a comunicação acontece por duas vias, o locutor e o receptor. Quando há clareza na comunicação fica fácil o entendimento, evitando uma interpretação de forma distorcida, acarretando descrédito e insegurança.

O processo dialógico é um facilitador entre o locutor e o receptor, pois a comunicação não é feita só através da fala, mas gestos, expressões e principalmente a forma como o receptor interpretou a comunicação e a racionalidade humana espera que sempre haja uma comunicação verdadeira, sem rodeios, mentiras e ameaças.

Portanto comunicar não é uma tarefa fácil, propiciar a escuta aos pares exige paciência e tolerância. Entretanto, comunicar é ter clareza nas informações, agir com tranquilidade. Percebe-se que por vezes a informação se torna um trunfo nas mãos de líderes autoritários, transformando uma simples orientação em momentos de suspense e angústia.

Após analisar os relatos das entrevistas, nota-se que a comunicação era falha e por diversas vezes era usada como forma de chantagear para adquirir a obediência do grupo, esse por sua vez bastante fragmentado, tornando árduo os dias e difícil a convivência entre os pares, tornando um ambiente com pouco diálogo e autonomia. É notório que o repasse de informações

se tornara um trunfo na mão do comunicador, pois a comunicação não era clara e objetiva, mas fragmentada.

Partindo dessa premissa, o que se percebe é um elevado grau de autoritarismo e falta de confiança nos colaboradores e uma certa confusão em liderar e chefiar, pois o verdadeiro líder oportuniza a toda equipe, analisar, questionar, dialogar e opinar.

Portanto o que percebemos nos relatos é o engessamento das ações dos colaboradores, prevalecendo uma só opinião, ou seja, todos até eram ouvidos, mas a palavra final era do gestor.

É perceptível que na equipe se enquadra o papel dos dominados, pois a grande maioria não se comunicava, estavam sempre na defensiva, mas cumpriam as ordens repassadas e sentiam-se ameaçados.

Portanto, se faz necessário ter em mente que liderar é unir a equipe e motivá-la a cooperar para que o reflexo desse esforço e parceria seja o sucesso, prevalecendo o senso do ganha-ganha, deixando de lado a competição e o ganha-perde.

Valorizar o trabalho de cada um, entender e respeitar o limite de cada integrante da equipe, comunicar de forma clara e objetiva, oportunizando que cada um possa perguntar e sanar suas dúvidas, traz leveza e satisfação no ambiente de trabalho, tornando-o propício a uma boa convivência.

Dessa forma o gestor passa a ter mais credibilidade e respeito por parte da equipe, pois não estarão tendo comunicação de forma rotineira, ou seja, vertical, mas sim horizontal que é propícia para um bom relacionamento interpessoal, visto que todos podem se comunicar, opinar, concordar ou discordar, enfim, prevalecerá o direito a comunicação de forma respeitosa e que agregue qualidade e eficiência nos trabalhos realizados.

Diante do exposto várias estratégias foram realizadas para aproximar a equipe. As ações foram planejadas e contei com a ajuda de parceiros da escola. A primeira ação foi pedir para a equipe se dividir em grupos que tinham afinidade para que realizássemos estudos pedagógicos, mas essa estratégia foi elaborada para que uma sondagem fosse feita de como a equipe estava dividida de fato. As reuniões eram semanais, mas antes de dividir a equipe em grupos, uma mensagem e uma dinâmica eram propostas, tendo cunho motivacional.

A segunda ação foi aumentar o número de integrantes do grupo, pois dessa forma, os grupos iam diminuindo, sempre na mesma ordem, sendo divisão da equipe em grupos, depois dinâmica ou palestra motivacional.

Todo o trabalho proposto oportunizava a um grupo de cada vez apresentar o resultado dos seus estudos para toda a equipe, esse compartilhamento e troca de experiências foi o pontapé para o diálogo entre a equipe.

Os grupos foram crescendo gradativamente e quando os integrantes perceberam, não havia mais grupos, mas um único grupo. As palestras, mensagens de incentivo, dinâmicas e projetos se tornaram uma rotina na equipe.

Nesse período houve um concurso da Secretaria de Educação, algumas professoras eram contratadas e tinham o sonho de efetivarem. Percebi ali mais uma oportunidade, propus que duas vezes por semana, durante dois meses, fizéssemos duas horas de estudos após o horário de trabalho, mas na própria escola e os assuntos eram divididos para grupos de quatro integrantes.

Foi mágico o resultado, os grupos chegavam munidos de cartazes e com o assunto bem consolidado para repassar aos colegas. Pedi ajuda para um professor de matemática nos auxiliar, foram horas exaustivas de estudos, porém, recompensadoras, pois 99% das candidatas foram aprovadas e muitas já foram efetivadas, outras ainda aguardam, mas estão próximas de realizarem os seus sonhos.

Mas, fomos surpreendidas com a pandemia e o fechamento da nossa escola, entretanto, as reuniões não pararam, só mudaram a roupagem, pois continuam acontecendo semanalmente via google meet.

Quando percebo que a equipe está entristecida e desmotivada pelos efeitos da pandemia, logo procuro inovar as estratégias. Com muito respeito, carinho e profissionalismo sempre procuro formas de mostrar para toda a equipe que são importantes para a instituição, valorizando o trabalho de cada uma e levando-as a perceber que nossa equipe é igual a um quebra cabeça, todas tem seu lugar e espaço, possuindo igual valor e que todas estão inseridas naquele grupo.

REFERÊNCIAS

- BISPO, Carlos A. Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. 2006, p.262.
- BITTEL, Lester R. **Supervisão eficaz**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- BOBENRIETH, M.A. **Comunicação no hospital**. Rev. Paul. Hosp. v. 19, n. 5, p. 23-9, 1971.
- BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito**. Conexão-Comunicação e Cultura, v. 4, n. 07, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CRUZ, Juliana Machado. **Clima Organizacional**. Disponível em: < https://www.infoescola.com/administracao_/clima-organizacional/> Acesso: 15 de junho de 2020
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos, 2 ed. São Paulo**. 2008
- DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisas: exploratória, Descritiva e Explicativa**. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm?aff_source=56d95533a8284936a374e3a6da3d7996> Acesso: 24 de maio de 2020
- FILHO, Ettore Bresciani. **Processo de criação organizacional e processo de auto-organização**. Rev. adm. empres. [online]. 1999, vol.28, n.1. ISSN 0100-1965.
- FRANÇA, Vera. **Curso Básico de teorias da Comunicação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.
- JUNQUEIRA, Fernanda Campos; COUTO, Elisama de Souza Aguiar; PEREIRA, Marlon Kenupp da Silva. **A Importância da Inteligência Emocional na Atuação de um Líder**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/38814405.pdf>> Acesso: 11 de julho de 2020
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação Estratégica nas Organizações contemporâneas**. 2017
Disponível em: < <http://www.scielo.mec.pt/pdf/mj/v18n33/v18n33a02.pdf> >
Acesso: 24 de maio de 2020
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2003, p. 162.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCOS, Maria Lucília. **Princípio da Relação e Paradigma Comunicacional**. Lisboa: Colibri, 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** 2010
Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>>
Acesso: 23 de maio de 2020.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações.** 2.Ed. São Caetano. 2011
Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/resumos/R44-0415-1.pdf>>.
Acesso: 22 de maio de 2020.

PINTO, José Marcelino de Rezende. **A teoria da ação comunicativa de Jurgen Habermas: Conceitos básicos e possibilidades de aplicação á administração escolar.** Paidéia (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, n. 8-9, Aug. 1995. Available from.
Disponível em: << https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1995000100007>
Acesso: 20 de novembro de 2020.

ROCHA, Anderson. **Inspirando para transformar. 2018**
Disponível em: <<http://andersonrocha.com.br/?62/artigo/segredos-da-comunicacao>>
Acesso: 02 de setembro de 2020

WEISINGER, H.. Inteligência Emocional no Trabalho. 9a edição, 2001. workplace. Journal of Managerial Psychology, 17(3), 153-164. 2002.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio do Rego. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 1986. pp. 56 a 102.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de; PESQUEUX, Ivon; CYRIANO, Álvaro Bruno. **A Teoria da Ação Comunicativa de Habermas e suas Aplicações nas Organizações: Contribuições para uma Agenda de Pesquisa.** 2014.
Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/cebape/v12nspe/01.pdf>>
Acesso: 19 de novembro de 2020.

VIZEU, Fábio. **AÇÃO COMUNICATIVA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.** 2005.
Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a02.pdf>>
Acesso: 19 de novembro de 2020.

APÊNDICE

Transcrição da entrevista com as servidoras do referido CEMEI.

Entrevistada 01

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Não. Tenho medo de críticas e de ser mal interpretada.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

As vezes. Mas há grupos distintos. Tornando difícil o diálogo.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

Percebo certa preferência por determinadas pessoas, não há ponderação. Pelo contrário, se começa uma divisão na equipe, ela utiliza da sua autoridade para privilegiar alguma servidora.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

São ouvidas, mas a opinião que prevalece é a da gestora.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

Em um grupo reduzido, não sinto a vontade em trabalhar em grupo maior.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

Prefiro me calar.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Sou tolerante

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

A comunicação é feita aos poucos, nenhum repasse de informação chega claro, sendo repassado em conta gotas, deixando a equipe ansiosa.

Entrevistada 02

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Não. Pois nunca sou ouvida.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

Sim. Mas é difícil chegar a um denominador comum.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

É muito difícil o relacionamento com a diretora, ela é muito autoritária. Já a supervisora, consegue amenizar o caos que vivemos. A convivência se torna difícil, pois todos ficam desconfiados.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

São ouvidas, a gestora pede a opinião de todos, mas não aceita, pois já tem uma opinião formada.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

Prefiro ficar sozinha.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

As vezes faço críticas, mas sem efeito algum.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Certas vezes me causa impaciência de ouvir certo grupo aliado a diretora falar, pois concorda com tudo que ela diz.

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

A comunicação é muito enfraquecida. As informações são sempre um trunfo para intimidar.

Entrevistada 03

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Sim.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

As vezes, pois o grupo é bem dividido.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

Ela é brava, sempre registra em ata, quando há brigas, mas ela não consegue controlar as pessoas para não haver discussão.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

Nem sempre, mas a gestora costuma resolver as coisas sozinha ou com a ajuda de algumas educadoras.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

Em grupo.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

Prefiro ficar quieta, tenho medo de falar coisas que possam magoar alguém.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Eu gosto mais de ouvir e observar.

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

Nós servidoras da limpeza quase não falamos nada. A diretora é bem brava e se a gente reclama ela faz Ata e leva para a Secretária.

Entrevistada 04

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Me sinto respeitada sim.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

Há diálogo.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

A diretora é muito correta, mas o ambiente é de difícil convivência, pois tem servidoras muito difíceis de lidar.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

A maioria das pessoas opinam.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

Em grupo, mas cada segmento tem seu grupo, aí dá certinho, se juntar todos os seguimentos, tem divergência.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

Prefiro ouvir. Se falar tudo que me sufoca vai dar briga.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Sou tolerante,

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

Precisava ser mais clara e verdadeira. As orientações são repassadas aos poucos, deixando todas nós angustiadas.

Entrevistada 05

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Eu falo pouco, mas quando exponho alguma ideia não sou criticada.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

Com alguns é bem complicado.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

A diretora tenta, mas tem dificuldade, sempre se altera, falando muito alto. Já a supervisora fica tentando amenizar a situação.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

Poucas opinam, sempre as mesmas que falam.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

No grupo do meu segmento, pois uma ajuda a outra.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

As vezes faço sim.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Ultimamente ando bem impaciente.

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

Eu não me sinto a vontade aqui, tenho vontade de pedir mudança de lotação. É muito confuso.

Entrevistada 06

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Sim.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

Há diálogo com algumas.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

A diretora faz de tudo para que nosso CEMEI ganhe prêmios e sempre acontece, mas aqui dentro tem muita fofoca.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

São ouvidas sim, mas as meninas não gostam muito de falar.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

Em grupo.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

Prefiro não opinar.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Sou impaciente.

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

A comunicação é normal, pois tem gente que gosta mais de falar e outras de ouvir. As informações sempre são repassadas.

Entrevistada 07

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Sempre sou respeitada.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

Na maioria das vezes é possível.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

Sim. A diretora é bem sincera e a supervisora é um pouco mais calma, mas todas duas são excelentes. Eu gosto muito de trabalhar com a equipe.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

Sim, são ouvidas. Sempre prevalece o bom senso e a melhor ideia.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

Em grupo.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

Costuma fazer críticas construtivas.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Sou bem tolerante.

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

As vezes há equívoco na interpretação, mas isso é normal. Nunca foi ameaçadora, sempre verdadeira.

Entrevistada 08

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Não.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

Depende, pois tem dia que é difícil.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

Eu não gosto da forma que acontece as conversas, pois as vezes uma dúvida vira fofoca transformando o ambiente pesado e ruim.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

Sempre somos convidadas a opinar, mas nossa opinião não vale.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

Gosto de trabalhar com meu grupo e se for para ser nós todas, aí prefiro ficar sozinha.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

Prefiro não opinar.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Tolerante.

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

A comunicação não é clara.

Entrevistada 09

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Sim.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

Sim, somos amigas.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

Sim, a equipe gestora sempre acalma os ânimos quando há desentendimentos.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

Todas são convidadas a opinar, mas tem colegas que preferem ficar em silêncio.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

Em grupo.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

Gosto de opinar e sempre faço críticas construtivas.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Tolerante.

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

A comunicação é bem tranquila. Não, jamais, nunca senti ameaça no repasse de informações.

Entrevistada 10

1- Você se sente respeitado ao expor suas ideias?

Sim.

2- É possível haver diálogos entre os integrantes do grupo?

Sim.

3- Você percebe sinceridade e ponderação nas conversas cotidianas por parte da equipe gestora, tornando um ambiente de fácil convívio?

Depende, tem assuntos que deixa a equipe gestora insatisfeita, aí sempre redigem uma Ata e todos tem que assinar, isso é muito ruim.

4- As opiniões da equipe são ouvidas, discutidas chegando a um consenso?

Sim.

5- Você desempenha melhor suas funções em grupo ou separado?

Separado.

6- Você costuma fazer críticas construtivas ou prefere não dar opiniões?

Não dou opinião, tenho medo de ser mal interpretada.

7- Você é tolerante ao ouvir os colegas ou é impaciente?

Tolerante.

8- Como você percebe a comunicação nesse ambiente escolar. Há ameaças no repasse de informações ou a comunicação é clara e verdadeira?

A comunicação é bem tranquila. Ameaças não, mas poderia ser mais clara e objetiva