

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

Júnia Queli Martins Lopes

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM EQUIPES GERENCIAIS**

**ESCOLARES:** Estudo de caso da Superintendência Regional de Ensino de Sete

Lagoas – MG

Belo Horizonte

2024

**Júnia Queli Martins Lopes**

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM EQUIPES GERENCIAIS  
ESCOLARES: Estudo de caso da Superintendência Regional de Ensino de Sete  
Lagoas – MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

**Orientador(a):** Prof.<sup>a</sup> Dra. Marina de Almeida Cruz

**Área de concentração:** Organização e Estratégia

**Linha de pesquisa:** Relação de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Bruno Tamielt de Almeida CRB6 3082

Lopes, Júnia Queli Martins.

L864g

Gestão da comunicação em equipes gerenciais escolares: estudo de caso da superintendência regional de ensino de Sete Lagoas – MG. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.  
123 p.

Orientadora: Dra. Marina de Almeida Cruz  
Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.  
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Gestão da comunicação - Equipes de trabalho gerencial - Contexto escolar  
I. Júnia Queli Martins Lopes II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.37

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **Júnia Queli Martins Lopes**

Matrícula: 241489731


LINHA DE PESQUISA: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.**

ORIENTADOR(A): **Profª. Drª. Marina de Almeida Cruz.**

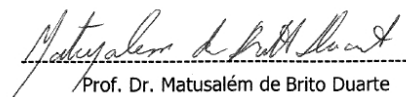
TÍTULO: **GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM EQUIPES GERENCIAIS ESCOLARES: Estudo de caso da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas – MG”.**

DATA: 12/12/2024

BANCA EXAMINADORA:

  
Profª. Drª. Marina de Almeida Cruz  
Centro Universitário Unihorizontes  
(ORIENTADORA)

  
Profª. Drª. Michelle Regina Santana Dutra  
Centro Universitário Unihorizontes

  
Prof. Dr. Matusalém de Brito Duarte  
(CEFET – MG)

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS**  
**DISSERTAÇÃO DE Mestrado**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada “**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM EQUIPES GERENCIAIS ESCOLARES**: Estudo de caso da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas – MG” apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **JÚNIA QUELI MARTINS LOPES**, contendo 123 (cento e vinte e três) páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-14

Elementos textuais

- Introdução: pp. 15-22
- Ambiência – SEE Sete Lagoas – MG: pp. 23-29
- Referencial Teórico: pp. 30-51
- Percurso Metodológico: pp. 52-60
- Descrição e Análise de Dados: pp.61-103
- Considerações Finais: pp. 104-107
- Elementos pós-textuais: pp. 108-123

**ITENS DA REVISÃO:**

Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 30 de novembro de 2024.



**Revisora Profª Débora dos Passos Laia**

- . Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
- . Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas
- . Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB

## DEDICATÓRIA

*Eu dedico este trabalho  
em especial ao meu filho, Gabriel Alves Lopes,  
ao meu marido Robson Ribeiro Alves  
e à minha mãe, Maria Lúcia.  
Todo esforço e dedicação se justificam,  
pois são guiados pelo meu amor incondicional a eles.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser conhecedor dos meus sonhos no íntimo do meu coração, que me concedeu saúde, forças, proteção nas estradas e sabedoria para superar os desafios e alcançar este importante objetivo na minha vida acadêmica, que é o Mestrado.

Agradeço ao meu filho Gabriel, pela compreensão, por ser a minha maior fonte de motivação na busca incessante pelo melhor. Ao meu marido Robson, a quem sou imensamente grata pelo companheirismo, pelos constantes incentivos, pela cumplicidade e pelo amor e apoio imensurados.

Aos meus pais, pelos ensinamentos e por me mostrar a importância dos estudos. À minha mãe, Maria Lúcia, por suas orações contínuas e por ser um exemplo de força em minha vida. Ao meu pai (in memoriam), cuja presença sinto; agradeço pela proteção.

Às minhas irmãs e amigos, que me incentivaram e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização do meu Mestrado. Vocês foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus estimados colegas de curso e a todos aqueles com quem compartilhei experiências ao longo desses anos, pelas valiosas trocas de saberes que, sem dúvida, enriqueceram e fundamentaram minha formação acadêmica.

Aos estimados professores, mestres e doutores, por todos os conselhos e pelo inestimável apoio acadêmico, que orientaram e enriqueceram o meu percurso de aprendizado.

Registro meu sincero e profundo agradecimento à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Marina Cruz, cuja orientação sábia, leve e dedicação foram fundamentais para a concretização desta realização acadêmica.

Expresso minha sincera gratidão à Secretaria de Educação de Minas Gerais, cuja iniciativa, por meio do programa Trilhas de Futuro – Educadores, foi fundamental para meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Enfim, agradeço a todos que, de algum modo, contribuíram para minha trajetória acadêmica e pessoal, possibilitando a concretização deste significativo marco em minha vida.

*A ação comunicativa é a forma mais elevada da interação humana.*

(Habermas)



## RESUMO

**Adequação à linha de pesquisa:** Esta pesquisa está alinhada à linha "Relação de Poder e Dinâmica das Organizações" e à temática "Gestão da Inovação", investigando os desafios, práticas e ferramentas utilizadas por equipes gerenciais no contexto educacional. **Objetivo:** Compreender como a comunicação é gerida nas equipes de trabalho gerenciais no contexto escolar, identificando práticas, ferramentas e desafios que influenciam o desempenho das equipes. **Teorias:** O estudo fundamenta-se em Marlow et al. (2017), que discutem o impacto da comunicação no desempenho de equipes; Gellerth (2014) e Vivas et al. (2023), que abordam desafios interpessoais relacionados a barreiras culturais e emocionais; e Moriceau et al. (2022) e Oliveira (2021), que analisam os desafios contemporâneos trazidos pelas interações mediadas por tecnologias digitais. **Método:** A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, com um estudo de caso único. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quinze gestores, entre diretores escolares e servidores da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas, Minas Gerais. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo de Bardin (2006), organizando-se em categorias e subcategorias. **Resultados:** As equipes gerenciais possuem estruturas organizacionais definidas, com divisão de responsabilidades e uso intensivo de ferramentas digitais, como WhatsApp e e-mail. No entanto, desafios como sobrecarga de informação, falhas na clareza das mensagens e o uso excessivo de canais informais comprometem a qualidade da comunicação e o alinhamento organizacional. A ausência de protocolos claros para o uso das ferramentas digitais e as dificuldades interpessoais, relacionadas a diferenças culturais e emocionais, foram apontadas como barreiras significativas. Os gestores também relataram impactos negativos da sobrecarga de trabalho e do teletrabalho, como a demora nas respostas e o aumento do desgaste emocional. **Contribuições teóricas ou metodológicas:** O estudo contribui ao aprofundar o entendimento sobre a dinâmica da comunicação em equipes gerenciais escolares e propõe o modelo "Dinâmica da Comunicação no Trabalho Integrado de Equipes Gerenciais Escolares", que enfatiza a interdependência, o equilíbrio entre comunicação digital e presencial e a implementação de protocolos claros para os processos comunicacionais. A metodologia empregada reforça a importância da análise de conteúdo na identificação de padrões comunicacionais e barreiras organizacionais. **Contribuições gerenciais ou sociais:** O estudo propõe diretrizes para aprimorar a gestão da comunicação nas equipes gerenciais escolares, incluindo a capacitação no uso de ferramentas digitais, a revisão das demandas e a implementação de programas de apoio ao bem-estar emocional dos gestores. Recomenda-se à Secretaria Estadual de Educação a implementação de medidas que alinhem a comunicação às necessidades das equipes, promovendo maior eficiência, clareza e suporte emocional aos gestores escolares.

**Palavras-chave:** Gestão da Comunicação. Equipes de Trabalho Gerencial. Contexto Escolar.

## ***ABSTRACT***

**Research Alignment:** This study aligns with the research line "Power Relations and Organizational Dynamics" and the theme "Innovation Management," investigating the challenges, practices, and tools used by managerial teams in the educational context. **Objective:** To understand how communication is managed within managerial teams in the school environment, identifying practices, tools, and challenges that influence team performance. **Theories:** The study is based on Marlow et al. (2017), who discuss the impact of communication on team performance; Gellerth (2014) and Vivas et al. (2023), who address interpersonal challenges related to cultural and emotional barriers; and Moriceau et al. (2022) and Oliveira (2021), who analyze contemporary challenges arising from technology-mediated interactions. **Method:** The research adopts a qualitative, descriptive, and exploratory approach, using a single case study. Semi-structured interviews were conducted with fifteen managers, including school principals and staff from the Regional Education Superintendency of Sete Lagoas, Minas Gerais. The data were analyzed using Bardin's (2006) content analysis method, organizing them into categories and subcategories. **Results:** Managerial teams have well-defined organizational structures, with a division of responsibilities and intensive use of digital tools such as WhatsApp and email. However, challenges such as information overload, unclear messages, and excessive use of informal communication channels compromise communication quality and organizational alignment. The absence of clear protocols for using digital tools and interpersonal difficulties related to cultural and emotional differences were identified as significant barriers. Managers also reported negative impacts from work overload and remote work, such as delays in responses and increased emotional strain. **Theoretical or Methodological Contributions:** This study enhances the understanding of communication dynamics in managerial school teams and proposes the model "Communication Dynamics in the Integrated Work of Managerial School Teams," which emphasizes interdependence, balance between digital and face-to-face communication, and the implementation of clear protocols for communication processes. The employed methodology reinforces the importance of content analysis in identifying communication patterns and organizational barriers. **Managerial or Social Contributions:** The study proposes guidelines for improving communication management in managerial school teams, including training in digital tools, reviewing workloads, and implementing support programs for managers' emotional well-being. It recommends that the State Department of Education implement measures to align communication with team needs, promoting greater efficiency, clarity, and emotional support for school managers.

**Keywords:** Communication Management. Managerial Work Teams. Educational Context.

## ***RESUMEN***

**Adecuación a la línea de investigación:** Esta investigación se enmarca en la línea de "Relación de Poder y Dinámica de las Organizaciones" y en la temática de "Gestión de la Innovación", analizando los desafíos, prácticas y herramientas utilizadas por los equipos directivos en el contexto educativo.

**Objetivo:** Comprender cómo se gestiona la comunicación en los equipos de trabajo directivos en el ámbito escolar, identificando prácticas, herramientas y desafíos que influyen en el desempeño de los equipos.

**Teorías:** El estudio se fundamenta en Marlow et al. (2017), quienes analizan el impacto de la comunicación en el rendimiento de los equipos; Gellerth (2014) y Vivas et al. (2023), que abordan desafíos interpersonales relacionados con barreras culturales y emocionales; y Moriceau et al. (2022) y Oliveira (2021), que examinan los desafíos contemporáneos derivados de las interacciones mediadas por tecnologías digitales.

**Método:** La investigación adopta un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio, mediante un estudio de caso único. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con quince gestores, entre directores escolares y funcionarios de la Superintendencia Regional de Educación de Sete Lagoas, Minas Gerais. Los datos fueron analizados mediante el método de análisis de contenido de Bardin (2006), organizándolos en categorías y subcategorías.

**Resultados:** Los equipos directivos presentan estructuras organizacionales bien definidas, con una división clara de responsabilidades y un uso intensivo de herramientas digitales como WhatsApp y correo electrónico. No obstante, se identificaron desafíos como la sobrecarga de información, la falta de claridad en los mensajes y el uso excesivo de canales informales, lo que compromete la calidad de la comunicación y la alineación organizacional. La ausencia de protocolos claros para el uso de herramientas digitales y las dificultades interpersonales, relacionadas con diferencias culturales y emocionales, fueron señaladas como barreras significativas. Además, los gestores reportaron impactos negativos derivados de la sobrecarga de trabajo y del trabajo remoto, tales como retrasos en las respuestas y un aumento en el desgaste emocional.

**Contribuciones teóricas o metodológicas:** El estudio profundiza en la comprensión de la dinámica de la comunicación en los equipos directivos escolares y propone el modelo "Dinámica de la Comunicación en el Trabajo Integrado de Equipos Directivos Escolares", que enfatiza la interdependencia, el equilibrio entre la comunicación digital y presencial, y la implementación de protocolos claros en los procesos comunicacionales. La metodología utilizada refuerza la importancia del análisis de contenido para identificar patrones comunicacionales y barreras organizacionales.

**Contribuciones gerenciales o sociales:** El estudio propone directrices para mejorar la gestión de la comunicación en los equipos directivos escolares, incluyendo la capacitación en el uso de herramientas digitales, la revisión de la carga de trabajo y la implementación de programas de apoyo al bienestar emocional de los gestores. Se recomienda a la Secretaría Estatal de Educación la implementación de medidas que alineen la comunicación con las necesidades de los equipos, promoviendo una mayor eficiencia, claridad y apoyo emocional para los gestores escolares.

**Palabras clave:** Gestión de la Comunicación. Equipos de Trabajo Gerencial. Contexto Escolar.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1.</b> Mapa que ilustra as cidades abrangidas pela Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas.....	24
<b>Figura 2.</b> Organograma geral da equipe gerencial referente à Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas-MG. Em vermelho, são destacadas as equipes de gestão que compõem a SRE e os membros das quais foram abordados nesta pesquisa. ....	25
<b>Figura 3.</b> Organograma representativo e simplificado da equipe gestora de escolas públicas do estado de MG. Em vermelho, estão destacados os membros da Diretoria escolar que participaram deste estudo. ....	27
<b>Figura 4.</b> Modelo simplificado de comunicação. ....	33
<b>Figura 5.</b> Fluxo de comunicação em equipes de alto rendimento. ....	39
<b>Figura 6.</b> Modelo dinâmica da comunicação no trabalho integrado de equipes gerenciais escolares.....	100

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Estratégia detalhada de pesquisa sistemática na literatura com filtros de pesquisa e número de estudos recuperados nas bases de dados eletrônicas. ....	20
<b>Tabela 2.</b> Tempo das entrevistas.....	57
<b>Tabela 3.</b> Perfil demográfico, profissional e acadêmico dos entrevistados.....	61
<b>Tabela 4.</b> Avaliação do ambiente de trabalho e comunicação.....	63
<b>Tabela 5.</b> Codificação das respostas dos entrevistados referentes às perguntas do objetivo I, com frequência dos códigos mais comuns. ....	64
<b>Tabela 6.</b> Codificação das respostas dos entrevistados referentes às perguntas do objetivo II, com frequência dos códigos mais comuns. ....	66
<b>Tabela 7.</b> Codificação das respostas dos entrevistados referentes às perguntas do objetivo III, com frequência dos códigos mais comuns. ....	67
<b>Tabela 8.</b> Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 1.....	68
<b>Tabela 9.</b> Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 2.....	75
<b>Tabela 10.</b> Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 3.....	82
<b>Tabela 11.</b> Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 4.....	87
<b>Tabela 12.</b> Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 5.....	91

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ASB – Auxiliar de Serviço de Educação Básica

ATB – Assistente Técnico de Educação Básica

CNTE – Coordenação Núcleo de Tecnologias Educacionais

CSIE – Coordenação de Serviço de Inspeção Escolar

DIPE – Diretoria de Pessoal

DIRE – Diretoria Educacional

IMOI – framework Entrada-Mediador-Saída-Entrada (do inglês Input-Mediator-Output-Input)

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

LDB – Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MG – Minas Gerais

SEAE – Secretária de Estado Adjunta de Educação

SEE – Secretaria de Estado de Educação

SEPLAG – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão

SRE – Superintendência Regional de Ensino

TCD – Tecnologia de Comunicação Digital

TDIC – Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<i>1.1.1. Objetivo geral .....</i>	<i>18</i>
<i>1.1.2. Objetivos específicos .....</i>	<i>18</i>
<b>1.2. Justificativa.....</b>	<b>19</b>
<i>1.2.1. Justificativa acadêmica.....</i>	<i>21</i>
<i>1.2.2. Justificativa organizacional.....</i>	<i>22</i>
<i>1.2.3. Justificativa social.....</i>	<i>22</i>
<b>2. AMBIÊNCIA: Secretaria de Estado e Educação de Sete Lagoas-MG ..</b>	<b>23</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. Comunicação organizacional .....</b>	<b>30</b>
<i>3.1.1. Comunicação em equipes .....</i>	<i>38</i>
<i>3.1.2. Comunicação no contexto escolar.....</i>	<i>40</i>
<i>3.1.3. Comunicação, tecnologia e teletrabalho .....</i>	<i>41</i>
<b>3.2. Gestão escolar: Concepção e desafios .....</b>	<b>46</b>
<b>4. PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1. Tipo abordagem e método de pesquisa .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2. Unidade de análise e sujeitos de pesquisa .....</b>	<b>54</b>
<b>4.3. Técnicas de coleta de dados.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4. Estratégia de análise dos dados .....</b>	<b>58</b>
<b>5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>5.1. Perfil dos respondentes.....</b>	<b>61</b>

<b>5.2. Análise de conteúdo das entrevistas .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.1. Codificação e categorização das entrevistas .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.2. Categoria 1 – Características, interdependência e virtualidade da equipe.....</b>	<b>68</b>
<b>5.2.3. Categoria 2 – Práticas e ferramentas facilitadoras .....</b>	<b>74</b>
<b>5.2.4. Categoria 3 – Desafios processuais de comunicação .....</b>	<b>82</b>
<b>5.2.5. Categoria 4 – Desafios interpessoais para a qualidade da comunicação.....</b>	<b>87</b>
<b>5.2.6. Categoria 5 – Consequências dos problemas de comunicação.....</b>	<b>91</b>
<b>5.3. Reflexões sobre a análise dos dados .....</b>	<b>97</b>
<b>5.3.1. Modelo proposto: Dinâmica da comunicação no trabalho integrado de equipes gerenciais escolares.....</b>	<b>99</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>104</b>
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>120</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A gestão eficaz da comunicação dentro das equipes de trabalho gerenciais no ambiente escolar é importante para garantir o funcionamento harmonioso e eficiente das atividades educacionais. A comunicação, como um processo fundamental de troca de informações, desempenha um papel central na promoção da cooperação, coordenação e motivação entre os membros da equipe. De acordo com Moriceau et al. (2022), comunicar é abrir-se para o rosto do outro, reconhecer sua individualidade e suas necessidades, revelar também as próprias vulnerabilidades e, dessa forma, estabelecer uma relação baseada na colaboração e na escuta mútua. É através da comunicação contínua e clara que as diretrizes são transmitidas, as metas são alinhadas e os desafios são superados. A eficácia da comunicação não apenas impacta o desempenho individual e coletivo, mas também influencia diretamente a cultura organizacional. Portanto, compreender e analisar a gestão da comunicação nas equipes gerenciais escolares configura-se como necessário para identificar práticas eficazes, superar desafios e promover um ambiente propício ao crescimento e desenvolvimento educacional (Moriceau et al., 2022).

A comunicação, conforme Marlow et al. (2017), é reconhecida como um fator fundamental que se destaca como um impulsionador contínuo do desempenho em equipe e em relação à administração organizacional, a comunicação assume o papel de assegurar a eficiência e eficácia das atividades. É imperativo que o processo comunicativo transcorra de forma contínua, visando fornecer informações e compreensões essenciais para a condução das tarefas. Além disso, destaca-se a relevância da comunicação na motivação, cooperação e satisfação das pessoas nos diversos cargos da organização (Santos & Bernardes, 2010).

Assim, a ausência de comunicação inviabiliza a existência das organizações, as quais se revelam como fenômenos comunicacionais em contínuo desenvolvimento. A comunicação figura como uma dimensão inerente à essência das organizações. Estas entidades são compostas por indivíduos que se envolvem em interações comunicativas, as quais, por meio de processos dinâmicos, configuram a estrutura do sistema organizacional com vistas à realização de seus objetivos em um contexto marcado pela diversidade e por transações complexas (Kunsch, 2006).

Entretanto, de acordo com Gellerth (2014), as barreiras na comunicação organizacional, frequentemente, comprometem o procedimento comunicativo intraorganizacional, resultando em uma transmissão inadequada de mensagens devido à presença de variáveis indesejadas que exercem influência sobre a modificação das mensagens, durante seu percurso entre o emissor e o receptor. Aspectos fundamentais, tais como a capacidade de audição atenta, interpretação

precisa, habilidade de codificação e a consideração constante sobre como as mensagens podem ser decodificadas, devem ser criteriosamente ponderados. Essa reflexão contribui para uma melhoria substancial da eficácia comunicativa organizacional, constituindo-se como um elemento importante para a promoção de uma cultura comunicativa propícia ao entendimento mútuo e à efetividade na transmissão de informações dentro do contexto organizacional.

As dificuldades na comunicação surgem quando as mensagens não fluem, são retidas, não são expressas ou não alcançam os destinatários apropriados no momento adequado, representando uma questão significativa para o funcionamento da instituição e prejudicando sua dinâmica interna (Vivas et al., 2023). No contexto escolar, isso não é diferente, pois os desafios na comunicação em equipes gerenciais escolares são comuns e podem surgir devido à falta de clareza nas diretrizes, divergências de interpretação, barreiras hierárquicas e sobrecarga de informações.

Soares et al. (2022) ressaltam que a comunicação é um requisito para viabilizar a participação em ambientes escolares ou em outro contexto social. A efetiva participação em qualquer esfera social está vinculada ao estabelecimento de canais comunicativos sólidos. Em contextos educacionais, a comunicação emerge como alicerce para a construção de uma dinâmica participativa e enriquecedora, como também desempenha um papel fundamental na construção de relações interpessoais saudáveis, fomentando um entendimento mútuo e promovendo a coesão social. A transparência nas comunicações contribui para a criação de um ambiente inclusivo, no qual cada indivíduo se sente valorizado e encorajado a contribuir ativamente.

As equipes de gestão escolar formam um conjunto de profissionais dedicados à administração e coordenação das atividades da instituição educacional, desempenhando uma variedade de papéis para garantir o funcionamento eficaz da escola, e nesse ambiente caracterizado por sua complexidade e interdisciplinariedade, a comunicação eficiente desempenha um importante papel. Assim sendo, torna-se fundamental que a equipe de gestão escolar, composta por diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares, opere de forma integrada e eficaz, levando em conta a diversidade de funções e responsabilidades (Machado, 2015; Barbosa, 2023). Nesse cenário, a comunicação torna-se uma ferramenta para promover a coesão, a compreensão mútua e a sincronia de esforços, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos educacionais e para o desenvolvimento positivo da comunidade escolar.

Além disso, Marlow et al. (2017) e Barbosa (2021) destacam a importância dos elementos de Comunicação, Estados Emergentes e Saídas na análise da gestão da comunicação

em equipes gerenciais, como por exemplo, as equipes de gerenciamento das escolas. ‘Estados emergentes’ referem-se a fenômenos críticos que surgem dentro de uma equipe, resultantes da dinâmica do contexto da equipe, das entradas, dos processos e dos resultados, bem como se desenvolvem através das interações entre os membros da equipe, especialmente por meio da comunicação, e podem ser interpretados como mecanismos pelos quais as entradas e processos da equipe conduzem aos resultados finais. As ‘Saídas’ representam os produtos resultantes das interações e processos dentro de uma equipe, sendo consequências das atividades e interações da equipe. Marlow et al. (2017) utilizam o framework “entrada-mediador-saída-entrada (IMOI)”, no qual ‘saída’ representa os resultados almejados pela equipe, como metas atingidas, tarefas concluídas e desempenho da equipe.

A comunicação, como um elemento de análise das equipes de trabalho, é um fenômeno essencial no intercâmbio de mensagens, conceitos e emoções, visando à compreensão e assimilação pelo destinatário e, este processo implica a presença de um emissor, responsável pela transmissão da mensagem, e um receptor, encarregado de recebê-la e interpretá-la. A comunicação ocorre através de um meio físico ou digital, pelo qual a mensagem é veiculada, buscando a eficácia na transmissão e recepção das informações, englobando não apenas a linguagem verbal, mas também elementos como a linguagem não verbal e o contexto cultural, os quais influenciam na compreensão da mensagem. O objetivo final da comunicação é a obtenção de uma compreensão mútua entre os interlocutores, minimizando possíveis interferências e promovendo uma troca clara e eficaz de informações (Barros et al., 2021).

O advento das novas tecnologias e o consequente desenvolvimento da internet desencadearam uma revolução nas dinâmicas comunicativas, redefinindo as possibilidades de produção e disseminação de informações (Barros et al., 2021). Como destacado por Alves et al. (2013), a comunicação requer a presença essencial do emissor, do meio, da mensagem e do receptor, sem os quais o ciclo comunicativo não se completa, resultando na ineficácia da transmissão.

O atual cenário, marcado pelo avanço das tecnologias computacionais, tem transformado significativamente as formas de comunicação, especialmente no ambiente virtual, considerando-se que a ascensão das redes sociais até a disseminação dos aplicativos de mensagens instantâneas, existe uma ampliação das fronteiras comunicativas, permitindo conexões instantâneas em escala global. No entanto, nesse contexto digital surgem também desafios distintos, como a ausência de contato físico e a natureza muitas vezes impessoal das interações virtuais, que podem dificultar a compreensão emocional e a construção de vínculos significativos.

Cabe aqui ressaltar como as tecnologias digitais estão não somente ampliando o processo comunicativo, mas afetando também diversos aspectos da vida cotidiana. O advento do teletrabalho, por exemplo, possibilita conexões remotas entre sedes empresariais e departamentos situados em diferentes localidades, demonstrando uma convergência crescente entre o mundo físico e o virtual. Essa interação entre diferentes dimensões da comunicação reflete a evolução para uma experiência mais sensorial e abrangente, caracterizando um cenário comunicativo menos linear e mais diversificado em um mundo cada vez mais conectado e tecnologicamente avançado (Moran, 1995).

Nesse sentido, esta pesquisa busca responder à pergunta norteadora: ‘Como ocorre a gestão da comunicação das equipes de trabalho gerencial no contexto escolar da Rede Estadual da cidade de Sete Lagoas?’. Nesse contexto, este estudo objetivou entender a percepção de diretores escolares estaduais da cidade e de servidores das equipes da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Sete Lagoas quanto ao processo de gestão da comunicação entre as equipes de gestores da Rede Estadual. Dentre os servidores da SRE, destacam-se o Superintendente Regional de Ensino, o Diretor do Pessoal, a Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, a Diretoria Educacional e o Núcleo de Tecnologias Educacionais.

Nas duas próximas subseções são apresentados os objetivos (1.1) e a justificativa (1.2) deste trabalho.

## **1.1. Objetivos**

### ***1.1.1. Objetivo geral***

Avaliar como ocorre a gestão da comunicação das equipes de trabalho gerencial no contexto escolar frente à percepção de diretores escolares e de servidores da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas.

### ***1.1.2. Objetivos específicos***

- i.** Analisar como a gestão da comunicação é realizada em equipes de trabalho no contexto escolar da Rede Estadual de Ensino de Sete Lagoas, por meio da descrição das características das equipes e das tarefas;
- ii.** Identificar e descrever as práticas e ferramentas facilitadoras na gestão da comunicação percebidas por diretores escolares e gestores da SRE de Sete Lagoas;
- iii.** Identificar e descrever os desafios e obstáculos enfrentados na gestão da comunicação, de acordo com a visão dos diretores escolares e gestores da SRE de Sete Lagoas.

## 1.2. Justificativa

Em grande parte das instituições educativas, a comunicação se configura como uma ferramenta de suma importância para a condução de relações interpessoais cujo delineamento de estratégias, juntamente com programas e tarefas, visa aprimorar a qualidade dos processos no âmbito educacional. Os diretores, desempenhando o papel de gestores, implementam ações contínuas, tais como avaliação e supervisão, mantendo uma interação constante com representantes, professores e pessoal administrativo e operário (Machado, 2015). Conforme Cujia (2019), a comunicação nas equipes gerenciais escolares é vital para o bom funcionamento das instituições de ensino, e a influência direta da comunicação na coordenação de esforços, na tomada de decisões e no alcance dos objetivos educacionais são essenciais. Essa perspectiva destaca a necessidade de um entendimento aprofundado sobre as práticas comunicativas nas equipes de gestão escolar, a fim de promover um ambiente educacional mais eficaz e colaborativo.

No cenário educacional contemporâneo, as instituições de ensino enfrentam uma série de desafios que demandam uma investigação aprofundada e reflexiva. O ambiente educacional está passando por mudanças rápidas devido ao avanço tecnológico e às demandas sociais. A transição para o teletrabalho em alguns setores e as mudanças nas dinâmicas de ensino apresentam desafios para a gestão, para os educadores e conseqüentemente para os alunos. Compreender esses desafios é de suma importância para oferecer suporte adequado, garantindo o bem-estar dos envolvidos no processo educacional. Investigar essas demandas é vital para informar práticas eficazes e atualizadas (Barbosa, 2023; Tupinambá, 2023).

A comunicação desempenha um papel de destaque no eficiente funcionamento das instituições, sendo um fator essencial para a retenção de indivíduos em seu ambiente interno e, simultaneamente, facilita a divulgação de processos internos, definidos como comunicação organizacional. Além disso, uma gestão eficaz da comunicação pode contribuir substancialmente para a eficiência organizacional, aprimorando a colaboração entre membros da equipe, minimizando mal-entendidos e facilitando a implementação efetiva de políticas e estratégias (Vivas et al., 2023). Conforme destacado por Silva (2011) e Silva et al. (2019), é de grande relevância uma direção embasada no trinômio 'liderança, motivação e comunicações'. A liderança envolve a habilidade do líder em estabelecer conexões com os membros da equipe; a motivação impulsiona a ação e estimula o desempenho elevado, enquanto as comunicações abrangem a partilha de informações entre os diversos níveis hierárquicos da organização, tornando-se o meio capaz de integrar os membros da equipe em torno de um propósito comum.

Nesse sentido, esta pesquisa desempenha um papel importante ao abordar a gestão da comunicação no ambiente escolar, oferecendo reflexões que podem enriquecer as habilidades de comunicação de gestores educacionais. Além disso, este estudo, ao preencher lacunas na literatura relacionadas à gestão da comunicação em equipes gerenciais escolares, representa um avanço significativo no entendimento da dinâmica comunicativa no cenário educacional. De acordo com uma revisão sistemática na literatura realizada nas bases de dados da SciELO e da SPELL não foram encontrados artigos que abordem o tema estudado na presente pesquisa. Os resultados da pesquisa apresentados na Tabela 1 apontam para a inexistência de pesquisas que discutem o contexto específico de como a comunicação ocorre em equipes gerenciais escolares.

**Tabela 1.** *Estratégia detalhada de pesquisa sistemática na literatura com filtros de pesquisa e número de estudos recuperados nas bases de dados eletrônicas.*

<b>SciELO – Termos de pesquisa</b>	<b>Artigos</b>
<b>#1 Comunicação:</b> (ti:(comunicação)) OR (ab:(comunicação))	11.894
<b>#2 Equipes gerenciais:</b> (ti:(equipes organizacionais)) OR (ti:(equipe organizacional)) OR (ti:(equipes gerenciais)) OR (ti:(equipe gerencial)) OR (ab:(equipes organizacionais)) OR (ab:(equipe organizacional)) OR (ab:(equipes gerenciais)) OR (ab:(equipe gerencial))	526
<b>#3 Escolas estaduais / Superintendência de Ensino:</b> (ti:(escolas estaduais)) OR (ti:(escola estadual)) OR (ti:(Superintendência de Ensino)) OR (ab:(escolas estaduais)) OR (ab:(escola estadual)) OR (ab:(Superintendência de Ensino))	765
<b>#4 Pesquisa combinada:</b> #1 AND #2 (Coleções: Brasil) (Idioma: Português)	0
<b>#5 Pesquisa combinada:</b> #1 AND #3 (Coleções: Brasil) (Idioma: Português)	6.047
<b>#3 Combined search:</b> #1 AND #2 AND 3(Coleções: Brasil) (Idioma: Português)	0
<b>SPELL – Termos de pesquisa</b>	<b>Artigos</b>
<b>#1 Comunicação:</b> (título do documento:(comunicação)) OU (resumo:(comunicação))	2.615
<b>#2 Equipes gerenciais:</b> (título do documento:(equipes organizacionais)) OU (título do documento:(equipes gerenciais)) OU (resumo:(equipes	69

organizacionais)) OU (resumo:(equipes gerenciais))

<b>#3 Escolas estaduais / Superintendência de Ensino:</b> (título do documento:(escolas estaduais)) OU (título do documento:(Superintendência de Ensino))) OU (resumo:(escolas estaduais)) OU (resumo:(Superintendência de Ensino))	24
<b>#4 Pesquisa combinada: #1 E #2</b>	12
<b>#5 Pesquisa combinada: #1 E #3</b>	1
<b>#3 Combined search: #1 E #2 E #3</b>	0

---

Os termos de pesquisa específicos, descritos na Tabela 1, revelam que a busca por artigos sobre comunicação gerou um total de 11.894 resultados na SciELO e 2.615 na SPELL. Quanto a equipes gerenciais, foram encontrados 526 artigos na SciELO e 69 na SPELL. Já sobre escolas estaduais e Superintendência de Ensino, foram recuperados 765 artigos na SciELO e 24 na SPELL. No entanto, ao combinar os termos de pesquisa, foram encontrados poucos artigos ou nenhum artigo que abordasse simultaneamente duas ou as três palavras-chaves da pesquisa. Tal lacuna na literatura ressalta a necessidade de um estudo como este, que busca preencher essa falha ao investigar como ocorre a gestão da comunicação no ambiente escolar em relação às equipes de trabalho gerencial. Embora existam artigos isolados discutindo tópicos relacionados, a falta de uma abordagem integrada reforça a importância e a relevância de mais estudos sobre este tema.

### ***1.2.1. Justificativa acadêmica***

A pesquisa proposta justifica-se no âmbito acadêmico ao preencher lacunas significativas na literatura relacionadas à gestão da comunicação em equipes gerenciais escolares, de acordo com a Revisão Sistemática descrita na Tabela 1. Ao oferecer novas discussões sobre a comunicação em equipes de gestores educacionais, este estudo representa um avanço no entendimento da dinâmica comunicativa no contexto educacional. Com base em referências como Machado (2015) e Cujia (2019), a pesquisa destaca a necessidade de um entendimento aprofundado das práticas comunicativas nas equipes de gestão escolar para promover ambientes educacionais mais eficazes e colaborativos. Assim, esta investigação não apenas contribui para a base teórica existente, mas também oferece orientações práticas para

profissionais e pesquisadores interessados em aprimorar a comunicação nas instituições educativas.

### ***1.2.2. Justificativa organizacional***

No contexto organizacional, a comunicação desempenha um papel central no funcionamento eficiente das instituições educacionais. Conforme destacado por Silva (2011) e Silva et al. (2019), uma gestão eficaz da comunicação pode contribuir substancialmente para a eficiência organizacional, promovendo a colaboração entre membros da equipe, minimizando mal-entendidos e facilitando a implementação de políticas e estratégias. Dessa forma, esta pesquisa oferece análises valiosas para líderes educacionais e profissionais de comunicação, oferecendo diretrizes práticas para melhorar a comunicação interna e externa dentro das instituições de ensino. Ao reconhecer a importância da comunicação organizacional no ambiente educacional, este estudo capacita as organizações a enfrentar desafios e promover uma cultura de colaboração e eficácia.

### ***1.2.3. Justificativa social***

No âmbito social, a pesquisa proposta tem implicações que podem contribuir para a melhoria contínua do sistema educacional. Em um contexto no qual as instituições de ensino enfrentam desafios decorrentes do avanço tecnológico e das mudanças nas dinâmicas de ensino, compreender e aprimorar a comunicação nas equipes gerenciais escolares torna-se fundamental. Como mencionado por Barbosa (2023) e Tupinambá (2023), investigar tais demandas é vital para informar práticas eficazes e atualizadas, garantindo o bem-estar dos envolvidos no processo educacional. Portanto, ao destacar a importância da comunicação no ambiente escolar e fornecer orientações fundamentais para políticas educacionais, práticas pedagógicas e programas de desenvolvimento profissional, esta pesquisa visa promover uma educação de qualidade e preparar as instituições para enfrentar desafios e barreiras.

Este trabalho está organizado em seis capítulos principais, começando com esta introdução. No capítulo 2 (a seguir) faz-se uma ambiência da pesquisa com foco na Secretaria de Estado e Educação de Sete Lagoas, enquanto no capítulo 3 apresenta-se o referencial teórico utilizado neste estudo. No quarto capítulo é indicada a metodologia utilizada, no quinto apresenta-se a descrição e análise dos dados e, por fim, no sexto capítulo encontram-se as considerações finais.



## **2. AMBIÊNCIA: SECRETARIA DE ESTADO E EDUCAÇÃO DE SETE LAGOAS – MG**

Nesta pesquisa foi adotada uma metodologia que envolveu a realização de entrevistas com integrantes das equipes de gerenciamento das Escolas Estaduais que pertencem à SRE de Sete Lagoas, incluindo Diretores, Vice-diretores de Escolas Estaduais e servidores da SRE, como servidores da Coordenação de Serviço Inspeção Escolar (CSIE), da Diretoria Educacional (DIRE) e da Diretoria de Pessoal (DIPE).

O contexto analisado demonstrou-se propício para a investigação do tema, uma vez que os servidores percebem que o processo de comunicação escolar apresenta situações que impactam a eficiência das atividades e prestação de serviços à comunidade escolar, havendo portanto, a necessidade de uma investigação aprofundada com as equipes de gestão, os diretores escolares no ambiente educacional e com gestores que trabalham diretamente na SRE de Sete Lagoas-MG, por onde ocorre um grande fluxo de comunicação e repasse de informações para o ambiente escolar, em que é necessária uma comunicação assertiva.

Os sujeitos da pesquisa foram ao total 15 gestores. A análise concentrou-se em compreender como a comunicação é gerida nessas equipes, detalhando as características das equipes e das tarefas, com ênfase na promoção da colaboração e coordenação eficazes. Foram identificadas e descritas as práticas e ferramentas consideradas eficazes na gestão da comunicação, percebidas como facilitadoras pelos diretores escolares e pela SRE e, simultaneamente, foram identificados e descritos os desafios e obstáculos enfrentados na gestão da comunicação, conforme descrito pelos sujeitos deste estudo. A comparação das percepções de facilidades e dificuldades contribuiu para uma análise abrangente, fornecendo reflexões relevantes que podem orientar o aprimoramento das práticas de comunicação nas equipes de trabalho gerencial, no contexto escolar da Rede Estadual em Sete Lagoas.

A Secretaria de Estado de Educação (SEE) de Minas Gerais (MG) desempenha um papel essencial na coordenação e implementação de políticas educacionais no estado, sendo suas ações e diretrizes fundamentadas em leis federais e estaduais relacionadas à educação, as quais possuem normativas e documentos que orientam a atuação da SEE. De acordo com o *Decreto nº 48.709* de 26 de outubro de 2023 do Governo de Minas Gerais, promulgado com base no inciso VII do Art. 90 da *Constituição do Estado* e na *Lei nº 24.313*, de 28 de abril de 2023, a SEE rege-se pelo referido decreto e pela legislação aplicável. Este decreto, no Art. 2º, destaca a competência da SEE em planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais do estado, incluindo a formulação e coordenação da política estadual de educação,

bem como a supervisão de sua execução nas instituições sob sua competência.

O Decreto nº 48.709, 26 de outubro de 2023, estabelece a existência de 47 SREs em todo o estado de Minas Gerais. Segundo este decreto, a Unidade Central da SEE é a estrutura administrativa localizada na Cidade Administrativa de MG, excluindo as Superintendências Regionais de Ensino. As SREs desempenham um papel fundamental no panorama educacional do estado, coordenando e promovendo iniciativas para a melhoria da qualidade da educação em suas respectivas regiões de atuação. A SRE de Sete Lagoas, por exemplo, atende a 18 cidades (Figura 1), desempenhando um papel crucial na implementação das políticas educacionais do estado nestas cidades.

**Figura 1.** Mapa que ilustra as cidades abrangidas pela Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas.



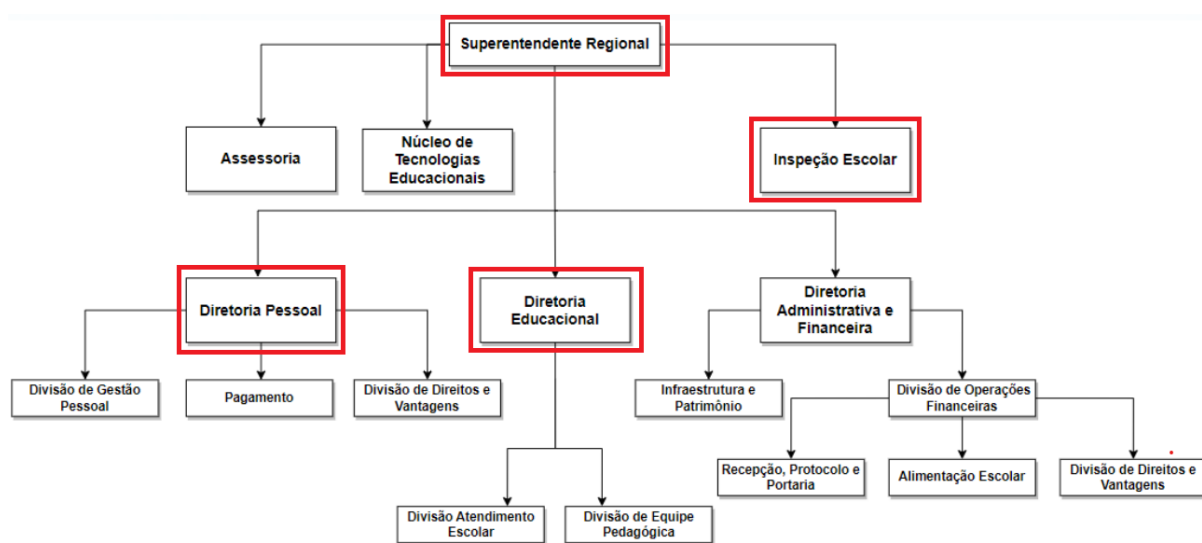
Fonte: SEE-MG/SA/SPL/DPRO.

Em um ambiente educacional, a gestão competente desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e sucesso da instituição. Assim, é importante compreender a estrutura organizacional, especialmente a disposição das equipes gerenciais, para entender como as decisões são tomadas, como as responsabilidades são distribuídas e como a comunicação flui dentro da instituição. Nesse contexto, um organograma torna-se uma ferramenta indispensável para visualizar a hierarquia e interconexões entre os membros da equipe gerencial. O organograma da SRE de Sete Lagoas-MG (Figura 2) é uma tentativa de analisar e explicar essa hierarquia nas equipes gerenciais de uma instituição educacional, destacando funções específicas e relações que delineiam uma administração eficaz. Ao examinar o referido

organograma, é possível não apenas identificar posições e títulos, mas também compreender as relações e interdependências entre os membros da equipe. Este instrumento visual proporciona uma compreensão abrangente da estrutura organizacional, facilitando uma gestão mais eficiente e transparente na instituição educacional.

A seguir, apresentam-se as competências atribuídas a alguns setores-chaves referentes às SREs de MG descritas no *Decreto nº 48.709*, 26 de outubro de 2023, como observado no organograma representativo da SRE de Sete Lagoas-MG na Figura 2 abaixo.

**Figura 2.** Organograma geral da equipe gerencial referente à Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas-MG. Em vermelho, são destacadas as equipes de gestão que compõem a SRE e os membros das quais foram abordados nesta pesquisa.



Fonte: Adaptado de (<https://sresetelagoas.educacao.mg.gov.br/home/institucional/organograma>).

O Superintendente, por meio do Gabinete, desempenha diversas competências importantes para a eficiente gestão educacional, conforme estabelecido pelo *Decreto nº 48.709*, de 26 de outubro de 2023, Art. 5º, destacando-se a responsabilidade de estabelecer e manter o relacionamento da SEE com os demais órgãos e entidades da Administração Pública. Além disso, o Gabinete é encarregado de providenciar o atendimento de consultas e o encaminhamento de assuntos pertinentes às unidades administrativas da SEE, promovendo a integração eficaz entre as entidades vinculadas. No âmbito administrativo, o Gabinete atua como suporte imediato na organização das atividades, desempenhando um papel fundamental na eficiência operacional. Adicionalmente, atua como ponto focal na articulação com outros órgãos e entidades da Administração Pública, multiplicando ações de desburocratização e

simplificação administrativa, contribuindo para a liberdade econômica no âmbito estadual.

As SREs do Estado de MG, de acordo com o Art. 56, têm a responsabilidade de coordenar e implementar a política educacional estadual, além de desempenhar um papel crucial na orientação das escolas estaduais, colaborando na elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e projetos educacionais, em parceria com os municípios. Suas atribuições englobam gestão orçamentária, financeira e patrimonial, coordenação de convênios, contratos e termos de compromisso, além do zelo pelo cumprimento das normas de administração de pessoal. A avaliação de desempenho e o serviço de Inspeção Escolar também estão sob sua responsabilidade (*Decreto nº 48.709, 2023*).

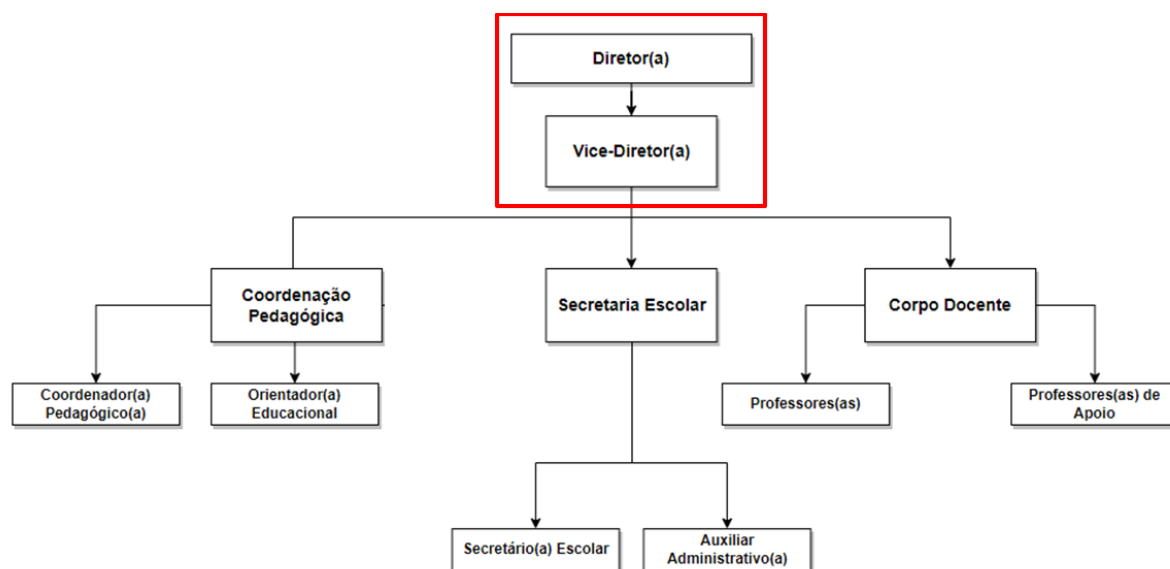
A Diretoria Administrativa e Financeira, conforme o Art. 57, é responsável por executar e coordenar as atividades administrativas, financeiras e contábeis, com vistas à eficácia e à eficiência do processo gerencial. Por sua vez, a Diretoria Educacional - Área A, de acordo com o Art. 58, coordena o atendimento escolar, estabelecendo articulação com as secretarias municipais de educação. As Diretorias Educacionais - Área B e Porte II, segundo Arts. 59 e 60, têm como competência coordenar as ações pedagógicas e de atendimento escolar, incluindo orientação sobre projetos pedagógicos, intervenções pedagógicas e acompanhamento do ensino e aprendizagem. A Diretoria de Pessoal (Art. 61) planeja, coordena, acompanha, avalia e executa ações de administração de pessoal e gestão de recursos humanos em âmbito regional, abrangendo atividades relacionadas com a admissão, concessões, vantagens e orientação dos servidores sobre direitos e responsabilidades (*Decreto nº 48.709, 2023*).

Considerando essas equipes de trabalho complexas, a comunicação efetiva entre os diversos setores das SREs em MG desempenha um papel fundamental para o funcionamento integrado das escolas e o desenvolvimento da educação no estado. O Superintendente, por meio do Gabinete, estabelece e mantém relacionamentos entre a SEE e outros órgãos da Administração Pública, promovendo a integração entre as entidades vinculadas e é este papel que garante a fluidez na troca de informações e alinhamento estratégico, além de atuar como suporte na organização das atividades administrativas, desempenhando um papel crucial na eficiência operacional. A coordenação e a implementação da política educacional estadual, atribuições das SREs, demandam uma comunicação eficiente para orientar as escolas, colaborar na elaboração de planos educacionais e garantir o cumprimento das normas administrativas. A Diretoria Administrativa e Financeira, a Diretoria Educacional e demais instâncias têm responsabilidades específicas que exigem uma comunicação fluida para assegurar a eficácia do processo gerencial. Sendo assim, a interconexão efetiva entre os diversos setores, propiciada pela comunicação coesa, faz-se essencial para garantir uma gestão educacional eficiente e o

alcance dos objetivos educacionais em MG.

No que diz respeito à temática de equipes gerenciais escolares, o formato específico de um organograma pode variar entre diferentes instituições, e isso também se aplica às escolas públicas no estado de Minas Gerais. No entanto, de maneira geral, a estrutura organizacional de uma escola pública nessa região incluirá algumas funções e cargos principais e, desse modo, apresenta-se na Figura 3 um exemplo simplificado de um possível organograma para uma escola pública em MG, ressaltando que a estrutura real pode variar conforme o tamanho da escola. Escolas de maior porte podem ter mais departamentos ou setores específicos, como esportes, cultura e lazer, entre outros, pois cada escola tem a flexibilidade de adaptar o organograma de acordo com suas necessidades e peculiaridades.

**Figura 3.** Organograma representativo e simplificado da equipe gestora de escolas públicas do estado de MG. Em vermelho, estão destacados os membros da Diretoria escolar que participaram deste estudo.



Fonte: Adaptado de um organograma da Escola Estadual Bernardo Valadares de Vasconcelos de Sete Lagoas/MG.

O organograma, como uma representação visual da estrutura hierárquica das equipes gerenciais em um contexto escolar, desempenha um papel importante na eficiência operacional e no sucesso educacional da instituição. Ele não apenas delinea claramente as linhas de autoridade e responsabilidade, mas também destaca a função de cada cargo no sistema educacional, ao proporcionar uma visão panorâmica da hierarquia administrativa, facilita a compreensão da estrutura organizacional, promovendo uma gestão mais eficaz e colaborativa. Isso é particularmente relevante em ambientes educacionais, onde a coordenação eficiente entre

diferentes departamentos e equipes é essencial para o bom funcionamento da escola. Além disso, o organograma ajuda a identificar áreas de responsabilidade específicas, permitindo que os membros da equipe compreendam claramente suas funções e contribuições para os objetivos gerais de uma cultura organizacional coesa e alinhada com os valores educacionais da escola.

Considerando o organograma da Figura 3, apresentam-se as competências principais de alguns cargos-chave em equipes gerenciais de Escolas Públicas Estaduais de MG, tomando como base o Guia do Diretor Escolar da SEE e de acordo com o Regimento Interno da Escola Estadual Bernardo Valadares de Vasconcellos de Sete Lagoas-MG.

Segundo o Guia do Diretor Escolar da SEE-MG, busca-se viabilizar o objetivo da Escola, em relação ao conhecimento e a aprendizagem dos alunos, considerando o desenvolvimento curricular e suas implicações no fazer da Escola. Ao se falar da escola, faz-se necessário discutir sobre o tema ‘Ensino-Aprendizagem’ que engloba um conjunto de ações que cooperam para a formação humana, o desenvolvimento de capacidades, competências e habilidades, efetivando a aprendizagem dos alunos.

De acordo com o Regimento Escolar da Escola Estadual Bernardo Valadares de Vasconcellos (2022), as atribuições do Diretor estão estabelecidas no Art.25, ou seja, o diretor ou a diretora responde integralmente pela escola, exercendo em regime de dedicação exclusiva as funções de direção. No topo do organograma, o Diretor é responsável pela gestão geral e tomada de decisões estratégicas. O Artigo 25 destaca a importância de promover a integração dos diversos setores da escola para assegurar a unidade necessária à efetivação do plano de desenvolvimento da escola. O Vice-diretor, conforme o Art.26-III, auxilia o Diretor no desempenho de suas funções, colaborando nas responsabilidades administrativas e de liderança.

A Coordenação Pedagógica, composta pelo Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional, desempenha um papel crucial no apoio ao desenvolvimento acadêmico e no processo pedagógico dos estudantes. No âmbito dos setores administrativos, a Secretaria Escolar, composta pelo Secretário Escolar e o Auxiliar Administrativo, lida com atividades administrativas, matrículas, registros e documentação. O Corpo Docente, composto por professores que ministram disciplinas específicas, oferece instrução direta aos estudantes. Professores de apoio garantem suporte adicional para a inclusão e o progresso dos estudantes.

Em setores de apoio e outros setores, o Diretor de Infraestrutura gerencia as questões relacionadas à manutenção e funcionamento físico da escola. O Setor de Tecnologia da Informação (TI), com o Coordenador de TI e Técnicos de TI, lida com as necessidades tecnológicas da instituição. Os Setores de Recursos Humanos e Financeiro, sob a gestão do Diretor de Recursos Humanos e Diretor Financeiro, cuidam dos assuntos relacionados a pessoal

e finanças, respectivamente. O Colegiado Escolar, órgão consultivo e deliberativo, é composto por representantes da comunidade escolar, incluindo direção, professores, pais, alunos e funcionários. Sua função é discutir e tomar decisões relacionadas à gestão da escola, planejamento pedagógico, recursos e outros assuntos importantes em um contexto escolar. Finalmente, o Grêmio Estudantil, composto pelo Presidente do Grêmio e membros, representa os interesses dos estudantes, promovendo a participação ativa na vida escolar.

Ao analisar as competências das equipes de gestão escolar, é nitido que a complexidade das equipes escolares está ligada à construção de um ambiente propício e eficiente para o aprendizado. Em um contexto educacional, a comunicação eficaz se revela como um alicerce fundamental para o funcionamento harmonioso das diversas camadas que compõem uma escola, sendo que cada membro da equipe desempenha um papel único, contribuindo para a construção de uma comunidade educacional coesa. Professores, coordenadores pedagógicos, diretores, orientadores educacionais e demais profissionais formam um mosaico interdisciplinar que visa atender às necessidades variadas dos alunos e, nesse cenário, a comunicação é o elo que conecta esses profissionais, permitindo uma compreensão profunda das nuances do processo educativo. A troca constante de informações entre as diferentes esferas da equipe escolar possibilita a adaptação ágil às demandas dos estudantes, promovendo um ambiente flexível e receptivo às mudanças. A interação entre professores e demais membros da equipe, por exemplo, é essencial para alinhar estratégias pedagógicas, identificar desafios e promover soluções colaborativas.

Além disso, a interação estendida à comunidade escolar, incluindo pais, alunos e funcionários, é vital para construir uma base sólida de apoio, levando-se em consideração que a comunicação aberta e transparente fortalece os laços entre todas as partes interessadas, criando um ambiente de confiança e engajamento, sendo que esse diálogo constante contribui para a construção de um ambiente escolar seguro, inclusivo e estimulante, onde cada aluno se sente apoiado em seu desenvolvimento acadêmico e emocional.

No próximo capítulo, será apresentado o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, com conceitos e autores relevantes ao tema em questão.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

No presente capítulo, no tópico 3.1, serão abordados conceitos fundamentais sobre comunicação organizacional, enfatizando sua importância no contexto gerencial e contextualizando seu papel. No tópico 3.1.1, será explorada a comunicação em equipes, no 3.1.2 a comunicação no contexto escolar, e no 3.1.3 a comunicação, tecnologia e teletrabalho. Já no tópico 3.2, será discutida a gestão escolar, proporcionando uma análise detalhada de seu funcionamento e dos principais desafios enfrentados.

#### **3.1. Comunicação organizacional**

Neste subcapítulo, propõe-se uma reflexão sobre a importância da comunicação organizacional. É inegável que a eficácia da comunicação organizacional é importante para o bom funcionamento de toda organização. No entanto, é fundamental reconhecer que a ausência de uma comunicação eficiente pode facilitar a ocorrência e a amplificação de conflitos internos.

Segundo Casali (2019) a palavra ‘comunicação’ tem sua origem no latim ‘communicare’, que significa compartilhar ou tornar comum, e sua raiz está vinculada às estratégias de disseminação do Império Romano, que buscava difundir seu modo de governo ao expandir seus domínios. Em contraste, na antiga civilização grega, cujos princípios eram democráticos, a comunicação estava ligada à ideia de diálogo, mas, hoje em dia, o termo ‘comunicação’ abrange tanto os significados derivados do latim quanto do grego. Ainda segundo a autora, a comunicação está presente em praticamente todas as interações sociais, o que pode levar a considerar seus processos como algo ‘natural’, impedindo de reconhecer suas nuances e complexidades.

De acordo com o autor Casali (2019) há duas maneiras fundamentais de entender a comunicação dentro das organizações: a primeira é vista como ‘comunicação nas organizações’, enquanto a segunda é conhecida como ‘comunicação como organização’. No primeiro caso, a comunicação é vista como uma parte integrante das operações organizacionais, abrangendo todas as formas de interação social que ocorrem dentro da estrutura da organização, como chamadas telefônicas, conversas, reuniões, teleconferências, videoconferências, palestras, apresentações, redação de memorandos, mensagem de texto, e-mails e assim por diante. Nessa visão, a comunicação é considerada uma variável dentro da organização, fundamental para o funcionamento dela, mas muitas vezes reduzida a simples trocas de informação. O segundo entendimento da comunicação organizacional foca nos aspectos mais profundos e constitutivos da comunicação, ‘a comunicação que organiza’.



O grande desafio ao considerar a comunicação dentro das organizações, ou as organizações como comunicação, reside no fato de que elas são formadas por indivíduos com diversos contextos cognitivos, culturais e pontos de vista. A comunicação nas organizações não deve ser encarada de forma simples e direta, mas sim como um processo que envolve relações entre pessoas, departamentos e organizações. Ao observar de perto essa interação complexa, tanto dentro como fora da organização, é possível perceber que ela é afetada por uma série de fatores, o que torna difícil compreender completamente sua complexidade, dada a grande quantidade e variedade de comunicações em diferentes contextos sociais (Kunsch, 2006).

Alguns autores se pautam em modelos de comunicação para tentar compreender sua complexidade, como por exemplo, Valente (2014) ao afirmar que existe uma evolução nos modelos de comunicação, que inicialmente foram centrados na concepção de emissor-receptor, em que o receptor era visto como um recipiente passivo da informação do emissor. Apesar de a comunicação ser fundamentada no diálogo e na interação, destaca-se que o conhecimento construído por cada indivíduo resulta do processamento e interpretação da informação, sendo influenciado pelo meio em que vive, configurando-se como uma construção contínua.

Inazawa e Baptista (2012) argumentam que termos como ‘transferência de informação’ e ‘comunicação’, embora frequentemente usados de forma intercambiável, são percebidos de maneira diferente por diversos estudiosos. Alguns sugerem que ‘transferência de informação’ abrange mais do que a simples ‘comunicação’, enquanto outros defendem que ‘comunicação’ pode ser entendida de maneira mais apropriada como ‘transferência de informação’. Além disso, os autores destacam que muitas teorias nas áreas de comunicação e ciência da informação compartilham modelos gráficos para explicar o processo de comunicação. Um modelo frequentemente utilizado em ambas as áreas é o da Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver (1949) (Figura 4), sendo que os estudos de comunicação começaram com este modelo, no entanto, a interpretação dos componentes do modelo podem variar, incluindo elementos como fonte de informação, mensagem, transmissor (codificador), canal, fonte de ruído, receptor (decodificador) e destino.

De acordo Barros Filho (2003), a análise de muitos autores se baseia na restrição da informação ao conteúdo do ato de comunicação. A concepção de distinguir a comunicação como um processo, uma relação e uma forma de informação (conteúdo transmitido) é usada para quantificar a informação e possibilitar a mensuração da objetividade. No entanto, essa perspectiva tem sido alvo de críticas intensas. Argumenta-se que, se a comunicação surge da intersubjetividade (um processo entre sujeitos), a informação deveria estar relacionada ao real. A busca pela objetividade no espaço simbólico da comunicação se reflete na quantificação da

informação, ou seja, na ênfase em seu conteúdo.

Nesse contexto, a informação, como instrumento de poder, historicamente, apresenta-se como central na definição de hegemonias, tanto entre nações quanto nas sociedades. O controle da informação influencia diretamente o poder político e econômico, e recentemente, seu acesso tornou-se importante para a democracia. A retenção intencional de informações pode ocorrer como estratégia para manter o controle e importância, reforçando assim o poder daqueles que a detêm. Cabe ainda salientar que a eficiência da distribuição de riqueza depende de decisões baseadas em dados completos; a falta de informações adequadas gera incertezas, comprometendo a alocação eficiente dos recursos (Abramo, 2004).

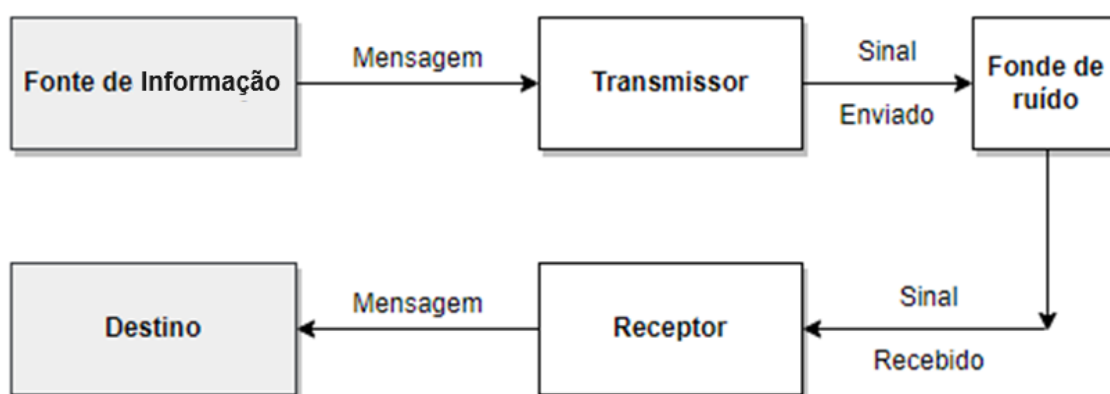
Seguindo esta perspectiva, para Oliveira e Alencar (2013) as subjetividades e relações de poder fazem parte dos processos comunicativos no ambiente organizacional, independentemente das políticas internas formais. Os indivíduos, com suas particularidades, participam ativamente do processo social que se desenvolve nesse contexto. Assim, a comunicação não é formada apenas pelas diretrizes formais de comunicação interna, mas também pelos processos informais que surgem das interações, ações e atitudes organizacionais. Esses processos, muitas vezes, não são reconhecidos como parte integrante das dinâmicas interacionais. No ambiente de trabalho, além das regras formais de comunicação, as pessoas influenciam umas às outras através de suas interações e comportamentos. Essas trocas informais, que muitas vezes não são reconhecidas oficialmente, também fazem parte de como o poder e a comunicação acontecem dentro das organizações.

Maser (1975), conforme discutido por Dias Filho e Nakagawa (2001), destaca que um dos propósitos fundamentais da comunicação é o compartilhamento de informações, apontando que tal objetivo pode ser comprometido por diversos fatores, tais como a expressão inadequada do emissor, que comunica algo diferente do pretendido; a interpretação equivocada da mensagem pelo receptor, desalinhada com a intenção do emissor; e a diferença entre a mensagem enviada e a mensagem recebida, resultante de distorções ou alterações durante o processo de transmissão. Essas considerações ressaltam a complexidade e os desafios inerentes à busca por uma comunicação eficaz.

Conforme destacado por Hoyos et al. (2023), a comunicação desempenha um papel de suma importância no sentido atribuído às práticas cotidianas dentro de uma organização, proporcionando significado a todos os indivíduos envolvidos, ressaltando a importância relevante do processo comunicativo. Segundo Dias Filho e Nakagawa (2001), um modelo básico de comunicação (Figura 4), em sentido amplo, é constituído dos seguintes elementos: uma fonte de informação que produz uma mensagem, ou sequência de mensagens, a serem

comunicadas ao receptor; um transmissor que opera a mensagem de alguma forma para produzir um sinal passível de ser transmitido através do canal; um canal, que é o meio utilizado para se transmitir o sinal; um receptor, que realiza a operação inversa do transmissor, reconstruindo a mensagem a partir do sinal; e um destino, que é a pessoa para a qual a mensagem é dirigida. De maneira simplificada, o conceito de comunicação envolve a transmissão de informações de uma fonte específica para um receptor, como pode ser observado no modelo simplificado na Figura 4 abaixo.

**Figura 4.** *Modelo simplificado de comunicação.*



Fonte: (Shannon & Weaver, 1949; apresentado em Barros Filho, 2003).

Cabe ressaltar que, embora o modelo teórico de Shannon e Weaver (1949) (Figura 4) ser amplamente utilizado na literatura no âmbito da comunicação e áreas correlatas, outros modelos teóricos foram concebidos por pesquisadores da área nas últimas décadas. Ainda assim, considerou-se relevante a utilização desse modelo no presente trabalho, tendo em vista sua clareza e pertinência ao contexto.

Este modelo (Figura 4) traz uma perspectiva mecanista desenvolvida por Shannon e Weaver, em 1949, o qual privilegia a fonte, o transmissor, o sinal, o receptor e o destinatário, assim como a mensagem e os ruídos. No entanto, cabe notar que esse modelo não foi projetado para explicar completamente a complexidade da comunicação humana, mas sim fornecer uma estrutura básica para entender o processo de comunicação, sendo que tal estrutura, conhecida como modelo de comunicação, é uma abordagem clássica que ajuda a compreender como as mensagens são transmitidas e recebidas. É importante considerar também as complexidades psicológicas, sociológicas e contextuais envolvidas, que incluem as influências psicológicas na codificação e decodificação das mensagens, as dinâmicas sociais que moldam os padrões de comunicação e os diversos contextos culturais e situacionais que afetam a interpretação das

mensagens. Embora o modelo clássico forneça uma estrutura fundamental, deve-se reconhecer que a comunicação humana é profundamente influenciada por fatores além da simples transmissão e recepção de mensagens (Marchiori, 2010).

Segundo a visão de Casali (2019), a concepção matemática de comunicação delineada por Shannon e Weaver (1949) descreve a comunicação como um fluxo de dados entre emissores e receptores que operam codificações e decodificações de mensagens transmitidas por diferentes veículos ou meios. Essa perspectiva, enraizada na etimologia latina da palavra ‘comunicação’, enfatiza a transmissão de informações. No entanto, Casali (2019) destaca que a comunicação transcende esta abordagem estritamente informativa e, em sua análise, a autora argumenta que a comunicação é um processo dinâmico no qual as pessoas não apenas trocam mensagens, mas também co-criam novas informações e geram conhecimento através da interação e da interpretação mútua.

Para Marchiori (2010), existem problemas sérios de comunicação e liderança dentro das organizações. A ausência de engajamento por parte dos líderes deriva da falta de coerência na comunicação e da sua escassa visibilidade, especialmente em situações que envolvem complexidade. Os gestores não compreendem o papel importante que desempenham na comunicação e muitas vezes carecem das habilidades necessárias para isso. Há uma lacuna significativa entre os líderes e os membros da equipe, causada por falhas na comunicação e na liderança. Atualmente, as pessoas estão inundadas por uma grande quantidade de informações, tanto dentro das organizações quanto fora delas, como por exemplo o e-mail, ferramenta muito popular, pois os profissionais de todas as áreas reconhecem sua utilidade para resolver os problemas de comunicação nas empresas. O desfecho é desfavorável, pois as pessoas não dispõem de tempo suficiente para assimilar e compreender a maioria das mensagens que contêm informações valiosas, o que significa que o excesso de informações pode invalidar iniciativas essenciais de comunicação estratégica.

Em um contexto organizacional abrangente, é essencial que a gestão adote estratégias gerenciais que capacitam os gestores a conduzir suas responsabilidades por meio de abordagens e metodologias envolvendo a compreensão, combinação e integração ativa. Tal processo comunicacional deve ser orientado para instruir os indivíduos de modo a alcançar efetivamente os propósitos, objetivos e finalidades delineados (Vivas et al., 2023).

O fluxo de informações assegura que dados pertinentes sejam entregues às pessoas apropriadas no momento oportuno, pois, caso contrário, ocorre desordem e os objetivos não são alcançados. É essencial que a informação circule em todas as direções, desde os níveis mais altos da hierarquia até o chão de fábrica. Além disso, é crucial garantir o retorno adequado e

promover a articulação e coordenação entre diferentes departamentos ou unidades organizacionais (Kunsch, 2006).

Segundo Marlow et al. (2017), a comunicação destaca-se como um impulsionador contínuo do desempenho em equipe. Ao facilitar o desenvolvimento de processos e resultados essenciais, ela se diferencia de outras variáveis relevantes para o grupo. Considerando essa abordagem, a interação efetiva emerge como um catalisador singular, promovendo sinergia e eficácia na consecução dos objetivos coletivos. Nesse contexto, a literatura frequentemente examina a interação entre a comunicação no contexto de equipes e seu impacto no desempenho das mesmas (Hertel & Konradt, 2005). Carmo (2023) adiciona uma perspectiva valiosa ao destacar o uso de tecnologias digitais como um facilitador significativo na comunicação. O autor ressalta que o uso planejado de Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) pode ser instrumental na promoção da interação entre instituições, como escolas.

As equipes de trabalho enfrentam desafios relacionados ao surgimento de obstáculos que impactam a comunicação, sendo que o avanço tecnológico, notadamente os aprimoramentos que facilitaram a comunicação à distância, propiciou um aumento substancial na adoção de equipes virtuais pelas organizações. Concomitantemente a essa crescente prevalência de equipes virtuais, a literatura tem dedicado atenção significativa aos efeitos da virtualidade na comunicação desses grupos, destacando a distinção intrínseca entre equipes virtuais e tradicionais, especialmente no que diz respeito ao método de comunicação adotado por cada uma delas. De maneira específica, equipes altamente virtuais favorecem a comunicação por meio de ferramentas virtuais, tais como e-mail e mensagem instantânea, conforme sublinhado por Gibson e Cohen (2003). É importante implementar uma comunicação eficiente em ambientes virtuais, com ênfase em uma maior frequência de interações e no uso preferencial de ferramentas de comunicação síncronas que possibilitem uma melhor interação entre os membros da equipe (Paschoiotta et al., 2023).

Sena (2022) discute que no cenário da pandemia do Covid-19, os recursos tecnológicos e mídias digitais tornaram-se, fundamentalmente, as únicas possibilidades pedagógicas para que os educandos se mantivessem conectados à escola. Esse momento ampliou o debate acerca da utilização das TDICs no contexto escolar, englobando o uso de videochamadas, produção de canais no Youtube, fóruns temáticos, chats, etc. Nesse contexto, o autor manifesta a ideia de que, para além do manuseio dessas tecnologias, as TDICs, enfrentam desafios para sua integração ao currículo escolar, especialmente no que diz respeito à articulação do uso significativo desses recursos com os conteúdos, visando construir o conhecimento. Além disso, destaca a necessidade da disposição dos profissionais da educação, incluindo docentes, gestores

escolares e coordenadores pedagógicos, para que essa integração ocorra de maneira eficaz.

Marlow et al. (2017) destacam que é essencial discernir entre diversas modalidades de comunicação, visto que ela se configura como um construto mais abrangente, englobando o intercâmbio de informações. Tal entendimento torna-se particularmente relevante ao delinear as características comunicacionais importantes para o eficiente funcionamento de equipes, destacando-as como o epicentro central de grande parte das pesquisas nesse campo. A literatura, revela, nesse contexto, uma problemática emergente: a eclosão de novos desafios que impõem alterações significativas na dinâmica comunicativa das equipes.

Nesse sentido, é pertinente a necessidade de diferenciar a comunicação informacional da relacional. A comunicação informacional é um processo linear de troca de informações que permite ordenar os fluxos formais de comunicação e, além disso, é passível de manipulação e não considera a relação entre indivíduos, suas experiências para a compreensão da mensagem e a construção de sentidos (Lima, 2008). Para Oliveira e Paula (2007) os fluxos informacionais representam “todas as ações e instrumentos utilizados para veicular as informações”. Lima (2012) reforça a ideia que a comunicação informacional é compreendida como um processo sequencial de troca de informações, no qual o fluxo de transmissão ocorre da organização em direção aos seus públicos-alvo.

De acordo com Oliveira e Paula (2010), a perspectiva relacional evidencia a comunicação como um processo social multirreferencial, que possibilita a constante renovação de sentidos por meio da interação entre as diferentes etapas de emissão, circulação e recepção. Desse modo, é nessa dinâmica de articulação e na apropriação dos significados previamente estabelecidos que novos sentidos sejam continuamente construídos. Lima (2012) ressalta que o entendimento da comunicação pelo viés relacional significa que a comunicação é vista como um processo colaborativo entre pessoas (interlocutores) que constroem significados juntos. Isso ocorre através de discursos, que são formas simbólicas carregadas com a marca de quem os produz, dos sujeitos envolvidos e do contexto em que ocorrem, sendo que tais discursos são moldados dentro de situações específicas que influenciam como são interpretados e respondidos. Nessa perspectiva, organizações são vistas como participantes ativos que tanto emitem quanto interpretam discursos. Sua ação no mundo cria contextos específicos de interação, que moldam e influenciam como outros sujeitos sociais produzem e interpretam discursos.

As dinâmicas contemporâneas apresentam transformações substanciais, requerendo uma compreensão mais aguçada e estratégias de pesquisa adaptativas para abordar as mudanças da comunicação. Portanto, demanda-se a compreensão das diferentes maneiras de

comunicação, incluindo o compartilhamento de informações, em que se destaca a necessidade de identificar as características essenciais para o bom funcionamento das equipes. Além disso, novos desafios que surgem em meio às diferentes formas de comunicação ressaltam a importância de analisar como as equipes podem adaptar-se e aprimorar sua comunicação diante das mudanças nos ambientes de trabalho (Marlow et al., 2017). Sobre equipes virtuais, Gibson e Cohen (2003) em seu livro destacam:

Equipes virtuais podem ser tanto sucessos dramáticos quanto fracassos lamentáveis, ou em algum lugar entre os dois extremos. As equipes virtuais amplificam tanto os benefícios quanto os custos do trabalho em equipe. Equipes virtuais que são projetadas, gerenciadas e implementadas de forma eficaz podem aproveitar o talento de qualquer lugar do mundo para resolver problemas de negócios, atender clientes e criar novos produtos. Mas, se pouca atenção for dada à forma como são projetadas, gerenciadas ou apoiadas, elas falharão. As organizações devem criar as condições para o trabalho em equipe virtual eficaz (Gibson & Cohen, 2003, p.28).

Marlow et al. (2017) discutem ideias parecidas com Gibson e Cohen (2003), em que ressaltam a dualidade de resultados que equipes virtuais podem alcançar, destacando que o sucesso ou fracasso dessas equipes depende fundamentalmente de sua estrutura, condução e implementação, assinalando que quando planejadas cuidadosamente e geridas de maneira eficiente, as equipes virtuais têm o potencial de aproveitar o talento global para resolver desafios empresariais, atender clientes e inovar e, no entanto, a falta de atenção a esses aspectos pode levar ao fracasso das mesmas. Os autores enfatizam ainda a importância de criar um ambiente propício para garantir a eficácia do trabalho em equipe virtual nas organizações.

Concomitantemente ao crescimento da utilização dessas equipes, a influência da virtualidade na comunicação tem sido amplamente abordada na literatura. Hertel e Konradt (2005) destacam que uma distinção intrínseca entre equipes virtuais e tradicionais reside no método de comunicação. O aumento da prevalência reflete uma transformação nas dinâmicas de trabalho contemporâneas, impulsionada pela tecnologia e pela necessidade de colaboração global. A literatura especializada tem reconhecido essa transição e suas implicações, enfatizando que a natureza virtual das equipes altera substancialmente a forma como os membros se comunicam. Portanto, é importante uma melhor compreensão desses novos métodos para aperfeiçoar a eficácia colaborativa e alcançar os objetivos propostos (Marlow et al., 2017). Essa ênfase no papel da virtualidade na comunicação sublinha a importância de considerar as particularidades dessa modalidade de equipe para garantir o êxito nas interações

e no alcance dos objetivos de cada uma.

Na próxima seção serão apresentados conceitos sobre a comunicação em equipes.

### **3.1.1. Comunicação em equipes**

A comunicação desempenha um papel central no desempenho e na eficácia das equipes de trabalho (Marlow et al., 2017). O avanço tecnológico propiciou o surgimento de equipes virtuais, aumentando a prevalência dessa modalidade. Gibson e Cohen (2003) e Marlow et al. (2017) apontam para a necessidade de compreender a distinção intrínseca entre equipes virtuais e tradicionais, destacando como as ferramentas virtuais influenciam a comunicação.

À luz das transformações nas dinâmicas contemporâneas, faz-se necessário analisar como as equipes podem se adaptar e aprimorar sua comunicação diante das mudanças nos ambientes de trabalho (Marlow et al., 2017). Carmo (2023) destaca o papel significativo das TDICs na promoção da interação entre membros de equipes, oferecendo um exemplo específico de um guia para uma comunicação mais dialógica entre escola e família. Segundo Marlow et al. (2017) e Barbosa (2021), existem elementos teóricos que regem as equipes gerenciais num contexto de equipes de alto rendimento, a dinâmica é influenciada por características como virtualidade, interdependência e complexidade, moldando a abordagem da equipe em relação à tarefa.

De acordo com Wildman et al. (2012), citado em Marlow et al. (2017), a interdependência em uma equipe é definida pelo nível em que os resultados individuais dos membros são afetados ou dependem diretamente das ações de seus colegas. Segundo Saavedra et al. (1993), também citado em Marlow et al. (2017), existem diferentes tipos de interdependência já identificados, incluindo a interdependência agrupada, sequencial, recíproca e intensiva. Tais categorias indicam que, em contextos onde a interdependência é elevada, há uma necessidade maior de comunicação frequente e coordenada entre os integrantes da equipe para alcançar objetivos comuns. Em equipes de alta interdependência, as tarefas de cada membro são interligadas, tornando essencial uma comunicação eficiente para assegurar que as responsabilidades individuais contribuam para o sucesso coletivo. Em contrapartida, quando a interdependência é apenas agrupada, os membros podem atuar de forma mais independente, exigindo menos comunicação direta entre si, o que ainda pode resultar em um desempenho efetivo da equipe.

A comunicação, considerando a frequência, qualidade e conteúdo das interações desempenha um papel crítico. Estados emergentes, como confiança e conhecimento mútuo, emergem do processo, fortalecem a coesão e eficácia da equipe. As saídas, que refletem

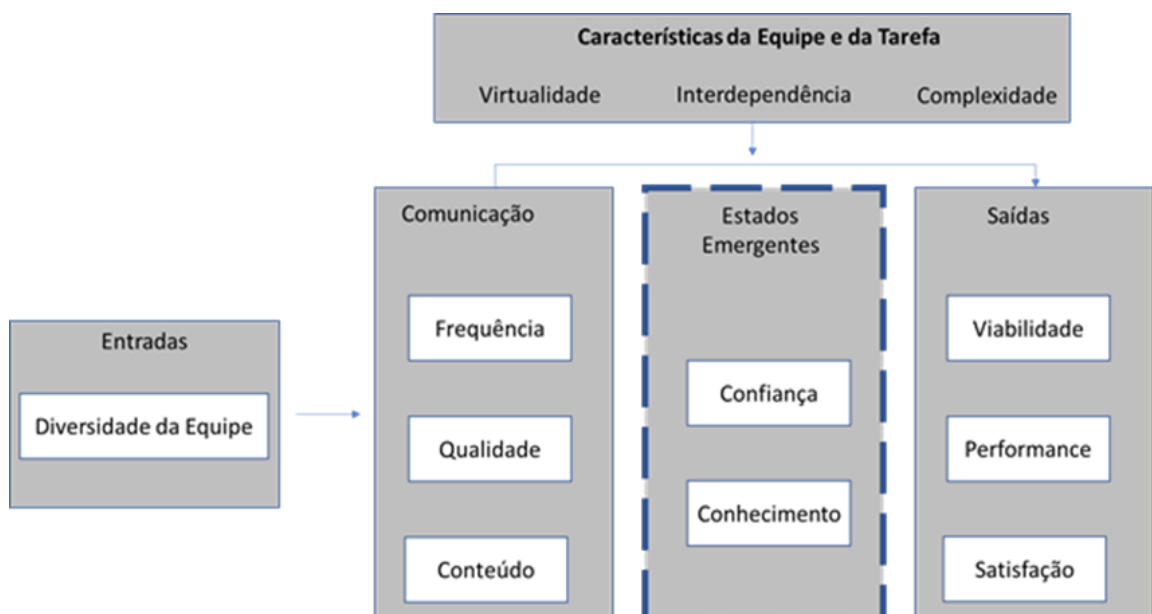


viabilidade, desempenho e satisfação, são o resultado direto da sinergia entre a comunicação eficaz, o entendimento da tarefa e a cultura colaborativa. Uma abordagem convencional para avaliar a eficácia da comunicação da equipe consiste na mensuração da frequência ou do volume de interações em diversos meios comunicativos, tais como e-mail e interações presenciais. Uma frequência maior de comunicação da equipe nem sempre está relacionada ao aumento do desempenho da equipe, portanto, o simples aumento na frequência de comunicação não garante automaticamente um aprimoramento nos resultados ou na eficácia global da equipe Marlow et al. (2017).

Em equipes virtuais, certos elementos cruciais da comunicação convencional mantêm sua importância, porém, outros se destacam como essenciais. A frequência, qualidade e conteúdo emergem como elementos-chave nesse contexto, sendo que a frequência ganha destaque como um ponto importante na comunicação virtual, pois está intrinsecamente ligada à disponibilidade para interação. Dado o menor número de momentos não planejados ou informais na interação virtual, é vital criar oportunidades de comunicação, especialmente àquelas voltadas para fortalecer as relações interpessoais (Barbosa, 2021). A variável frequência assume um papel de proeminência, constituindo-se como um ponto de considerável escrutínio na comunicação virtual, dada a sua correlação direta com a oportunidade de engajar-se em interações comunicativas.

Na Figura 5 são apresentados os principais elementos que regem uma comunicação eficiente nas equipes gerenciais, destacando a complexidade desses fatores na busca pela eficácia comunicativa em contextos diversos.

**Figura 5.** Fluxo de comunicação em equipes de alto rendimento.



Fonte: (Marlow et al., 2017; adaptado por Barbosa, 2021).

No âmbito educacional, a comunicação eficaz tem um papel fundamental no desempenho e colaboração das equipes que incluem não apenas professores, mas também funcionários administrativos, gestores escolares e coordenadores pedagógicos; a interconexão entre esses diferentes atores é essencial para promover a eficácia do trabalho pedagógico, identificar necessidades específicas dos alunos e desenvolver estratégias educacionais mais eficientes (Marlow et al., 2017; Carmo, 2023). Durante períodos de mudanças, como a transição para a aprendizagem remota, a comunicação torna-se ainda mais essencial e, além disso, a implementação de tecnologias digitais no contexto escolar requer uma abordagem colaborativa e adaptativa, como destacado por Sena (2022) e Paula (2023). Portanto, compreender e aprimorar a comunicação entre as equipes no ambiente escolar é um fator-chave para o sucesso educacional.

Na próxima seção serão apresentados conceitos sobre a comunicação no contexto escolar.

### ***3.1.2. Comunicação no contexto escolar***

Os estudos de Paula (2023) e Lima (2023) convergem ao ressaltar a comunicação como um elemento central no contexto educacional contemporâneo. Paula (2023) foca na importância da comunicação no ambiente escolar, destacando seu papel essencial na colaboração entre professores, funcionários e gestores, enfatizando como essa interconexão fortalece não apenas os laços entre os membros da equipe, mas também o trabalho pedagógico, permitindo a identificação de deficiências na aprendizagem e a formulação de estratégias de ensino mais eficazes.

Por outro lado, Lima (2023) destaca a primordialidade da comunicação nos dias atuais para o sucesso escolar, considerando que a clareza nas mensagens, a escolha apropriada dos canais de comunicação e a determinação do público-alvo são elementos essenciais para assegurar a eficácia na entrega de uma mensagem ao destinatário. Infelizmente, constata-se que, nas instituições de ensino por todo o Brasil, existe uma significativa deficiência nos processos comunicacionais. Ambos os autores concordam que uma comunicação eficiente é essencial para promover o sucesso acadêmico, fortalecendo a colaboração entre os diversos atores educacionais. Assim, a análise de Paula (2023) e Lima (2023) evidencia a importância da comunicação no contexto educacional.

Adicionalmente, Cujia (2019) enfatiza a importância da comunicação, sem deixar

dúvidas quanto ao seu papel nas relações interpessoais e na interação dos indivíduos com o ambiente circundante. Contudo, no contexto educacional, a mensuração da resposta desejada revela-se uma tarefa complexa devido às múltiplas influências que permeiam os indivíduos, gerando um panorama intrincado que torna desafiadora a avaliação precisa da eficácia comunicativa. Nesse cenário, a compreensão abrangente das variáveis que moldam esse processo torna-se fundamental para uma análise mais aprofundada e embasada das dinâmicas de comunicação, especialmente no ambiente educacional..

Segundo Cujia (2019), a comunicação nas organizações pode ocorrer de maneira formal ou informal e está sujeita a diversas barreiras que podem enfraquecê-la, interrompê-la ou dificultar sua eficácia, sendo que essas barreiras, se não adequadamente superadas, podem comprometer a transmissão eficiente de informações. Esses problemas podem decorrer de uma variedade de fatores, impactando negativamente na fluidez e qualidade da comunicação organizacional e, desse modo, compreender e abordar essas barreiras é de alto interesse para promoção de um ambiente comunicativo mais eficiente e coeso nas organizações.

No entanto, no âmbito escolar, a comunicação entre a gestão e as equipes frequentemente enfrenta desafios significativos. A complexidade das relações educacionais, as hierarquias institucionais e a diversidade de papéis podem resultar em obstáculos à compreensão, comprometendo a eficácia da integração entre as equipes de gestão (Vivas et al., 2023).

Para uma unidade escolar, a frequência e a qualidade da comunicação são importantes. A comunicação é relacionada como um meio para a retenção das pessoas dentro das instituições, ao mesmo tempo em que possibilita a transmissão de processos internos, conhecidos como comunicação organizacional. Nesse contexto, uma figura significativa desempenha um papel central na formação, sustentação e alterações da cultura e identidade da instituição. A sociedade contemporânea, mais dinâmica, impõe ao sistema educacional uma crescente necessidade de atualização, inovação na estrutura e otimização de seu funcionamento. No entanto, a falta de detalhes específicos sobre as estratégias concretas propostas para melhorar a comunicação na instituição ainda representa um obstáculo entre as unidades escolares e as equipes gestoras (Vivas et al., 2023).

Na próxima seção serão apresentados conceitos sobre a comunicação, tecnologia e teletrabalho.

### ***3.1.3. Comunicação, tecnologia e teletrabalho***

A presença das tecnologias digitais de comunicação no nosso dia a dia tem alterado

visivelmente os meios de comunicação e como nos comunicamos. Com o grande crescimento e a popularização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a chance de trabalhar em qualquer lugar se tornou uma realidade muito acessível, viável e, muitas vezes, atraente e, por isso, o assunto do teletrabalho (também chamado de home office, trabalho remoto, trabalho à distância, entre outros termos) está bastante atualizado. Claramente em uma empresa que adota o teletrabalho, o sistema de comunicação é distinto, demandando o uso frequente de ferramentas virtuais para manter a equipe alinhada e gerenciar de maneira eficaz pessoas e projetos (Maciel et al., 2017).

A cada dia, a tecnologia avança, trazendo novas e poderosas ferramentas e tais inovações estão integradas em todas as áreas da vida diária, moldando hábitos sociais e transformando a maneira como ocorre a comunicação, o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento (Moran, 1995). Com o progresso da tecnologia e o aumento do acesso à internet, ferramentas colaborativas como chat, videoconferência, fóruns online e plataformas de aprendizado na web se tornaram amplamente acessíveis e facilmente disponíveis (Dufner, et al., 2002).

Ao longo dos séculos XX e XXI, o mundo passou por uma transformação significativa nos padrões de trabalho, e este novo modelo encontra-se fundamentado na colaboração e na atuação em equipe, tornando-se cada vez mais dependente de habilidades sociais e tecnológicas, além de destacar-se pela flexibilidade em relação a locais fixos e distâncias geográficas, apresentando também um ritmo mais acelerado. A globalização emergiu como um dos principais impulsionadores de tais mudanças, com os avanços nas comunicações e nas tecnologias da informação contribuindo para descentralizar o trabalho (Almeida et al., 2017).

Com o avanço do século XXI, a disseminação da internet de banda larga em lares, a proliferação de smartphones e o desenvolvimento de sistemas de comunicação, como e-mails, chats internos (intranet) e soluções empresariais baseadas em nuvem tornaram o trabalho remoto mais prático. Essa mudança não apenas preservou, mas também aprimorou a dinâmica de trabalho, permitindo que as organizações antecipassem reduções de custos relacionados a espaços físicos, além de vislumbrarem ganhos significativos em satisfação e produtividade por parte de seus funcionários (Santos & Costa, 2022).

A globalização e os avanços tecnológicos proporcionaram uma variedade crescente de meios e ferramentas que simplificam o acesso à comunicação, a troca de informações e a otimização do tempo para atingir resultados nas organizações. No entanto, essa facilidade resultou em maiores expectativas em relação à qualidade dos serviços oferecidos e à disponibilidade, qualificação e habilidade dos profissionais para realizar tarefas simultâneas em

diferentes áreas de conhecimento (Almeida et al., 2017; Santos et al., 2023). A chegada da globalização demandou a adaptação às inovações tecnológicas, resultando em uma crescente dependência dessas novas tecnologias, impactando diretamente a forma de vida dos trabalhadores e exercendo influência significativa nas relações profissionais (Almeida et al., 2017).

A Tecnologia de Comunicação Digital (TCD), especialmente por meio da computação, desempenhou um papel fundamental na transformação da maneira como as informações são processadas, armazenadas e distribuídas, influenciando a sociedade e a interação entre as pessoas e as máquinas. A TCD teve um impacto significativo no mundo, alterando a forma como vivemos e interagimos, mudando a maneira como nos comunicamos, permitindo que informações e conhecimento sejam mais acessíveis e compartilhados. Além disso, a tecnologia tornou diferentes as formas de expressão, mudando a maneira de se comunicar e democratizando informações, conhecimento e pensamentos (Nogaro & Cerutti, 2016).

Ao longo das últimas décadas, as mudanças significativas na comunicação global foram impulsionadas pelas revoluções nas telecomunicações, pela expansão da internet e pelo avanço da linguagem digital e essas transformações influenciadas pelas TICs desempenharam um papel importante na forma como a informação é gerada, processada e transmitida. As TICs também contribuíram para a instantaneidade no acesso e disseminação da informação, além de terem sido fundamentais na criação de redes informacionais e na diversificação das formas de conectividade. A desterritorialização de atividades e conexões resultantes dessas mudanças impactou a necessidade de mobilidade e, em alguns casos, tornou dispensável o contato presencial em certas atividades (Mendes et al., 2020).

Segundo Mendes et al. (2020), o distanciamento físico comum no trabalho virtual gera impacto na confiança entre os membros da equipe e no papel da liderança. Esses fatores são importantes para a cooperação nas organizações e nas relações de trabalho, dado que a atividade laboral é geralmente interdependente e requer complementaridade. A colaboração dentro das organizações é essencial devido à dependência mútua entre as pessoas, pois o desempenho de uma pessoa frequentemente depende das ações ou contribuições de outras. Além disso, a busca por maior flexibilidade sempre foi uma parte integrante da estratégia organizacional, sendo ampliada pelo avanço e disseminação das TICs. O home office se destacou como uma das formas mais populares de trabalho remoto, especialmente no contexto pandêmico.

Cezar e Rosa (2022) definem uma organização que trabalha de forma presencial e a distância, quando pessoas de diferentes áreas trabalham juntas para alcançar um objetivo comum, ultrapassando as fronteiras tradicionais. Segundo Faro (2011), a maneira como as

peças se comunicam é como ferramentas que constroem um mundo que mistura informações e a repetição de práticas culturais. Rodrigues e Sato (2023) enfatizam que deficiências na transmissão de informações constituem obstáculos à correta execução do trabalho, comprometendo a conformidade com custos e prazos e, portanto, a gestão da comunicação em equipes remotas demanda estratégias específicas, dada a ausência física e a necessidade de construção intencional. A comunicação assíncrona, aquela que não ocorre em tempo real, ganha destaque com a adoção do trabalho remoto, sendo uma ferramenta fundamental quando utilizada adequadamente para impulsionar a eficácia e eficiência da comunicação (Rodrigues & Sato, 2023).

Santos (2023) conduziu análises e estudos sobre projetos remotos, identificando dificuldades nos meios de comunicação, como o Microsoft Teams e o Whatsapp. Embora os meios de comunicação geralmente reflitam a natureza dos códigos e os objetivos do emissor, observou-se uma baixa participação dos colaboradores, resultando em longas esperas por respostas. Esses desafios impactam a integração da equipe e causam atrasos no fluxo de informações, resultando em desalinhamento nas ideias dos colaboradores. Analisando o estudo da consultoria de Gartner (2022), Santos (2023) compreendeu as diversas maneiras como os colaboradores podem atuar no ambiente de trabalho híbrido, considerando sua localização. O estudo identificou quatro possibilidades distintas: ‘Trabalhar juntos, juntos’; ‘Trabalhar juntos separados’; ‘Trabalhar sozinho juntos’ e ‘Trabalhar sozinho, separado’.

Santos (2023) destaca que os líderes que atuam no cenário de forma presencial e a distancia precisam enfrentar desafios relacionados à gestão das distâncias, promoção da conscientização sobre o trabalho digital e implementação de processos que fortaleçam tanto as equipes presenciais quanto remotas. Silveira e Bahia (2017) e Lorangeira (2019) ressaltam a busca dos gestores por aumentar a produtividade por meio de equipes virtuais dispersas geograficamente. Contudo, esse modelo de trabalho tornou-se desafiador, especialmente devido a problemas de comunicação.

Sacadura (2018) e Lorangeira (2019) destacam que a comunicação desempenha um papel fundamental nas organizações, sendo o meio pelo qual uma organização se estabelece. Ressaltam, ainda, que uma comunicação eficiente contribui significativamente para a motivação dos colaboradores, informando-os sobre suas tarefas e objetivos, além de fornecer um canal para receber feedback sobre as percepções dos trabalhadores em relação ao ambiente e métodos de trabalho. Luhmann (2007) também delinea que a comunicação desempenha um papel central nos contextos organizacionais, atuando como o veículo essencial para os processos autoconstrutivos das organizações enquanto sistemas sociais. Por meio da

comunicação, obtém-se discernimento acerca da cultura e identidade particulares de uma organização, proporcionando uma contribuição essencial para a compreensão intrínseca da própria organização.

No entanto, ao considerar que a comunicação surge da necessidade inerente ao ser humano de se envolver em interações sociais para atingir objetivos específicos, observa-se que esse processo está em todos os estratos da organização. A importância da comunicação reside na garantia do funcionamento eficiente da organização e no cumprimento de seus objetivos. Leis comunicacionais, como a associação entre o emissor e a mensagem a ser transmitida, são destacadas como potenciais contribuições para a eficácia da comunicação no contexto organizacional. A eficácia aumenta quando o emissor é apropriado e significativo, tornando-se mais desafiadora à medida que aumenta o número de destinatários e sua heterogeneidade (Rego, 1999; Sacadura, 2018).

Oliveira (2021) aborda desafios relacionados ao trabalho remoto, incluindo a falta de comunicação não verbal, reduzida interação informacional, sensação de exclusão, aumento de mal-entendidos e maior probabilidade de ocorrência de falhas. Sacadura (2018) destaca que a comunicação interna pode ser categorizada em três blocos principais: meios de comunicação em massa, comunicação hierárquica e redes informais de comunicação. Ahmed et al. (2010) afirmam que as redes informais proporcionam feedback mais específico e constante, permitindo ajustes para o funcionamento sustentável da organização. A tecnologia desempenha papel essencial nesse contexto, oferecendo vastas possibilidades de desenvolvimento e fortalecimento da comunicação interna, promovendo coesão e unidade organizacional. Ferramentas digitais devem facilitar o desenvolvimento e a discussão contínua, especialmente por parte de todos os colaboradores que as utilizam diariamente (Whitworth, 2006).

Essas transformações são um reflexo da crescente complexidade e variedade das maneiras como as pessoas se comunicam em um mundo cada vez mais interligado e tecnologicamente avançado, o que demonstra que a introdução de novas tecnologias resultou na inevitável reformulação das práticas e mentalidades sociais e, assim, governos, instituições, indivíduos e a sociedade como um todo tiveram que se adaptar à nova cultura que surgiu como consequência. A implementação da comunicação em rede trouxe consigo novas perspectivas para a cultura, economia, geopolítica e para a existência humana e, nesse sentido, a era digital aumentou a comunicação entre as pessoas, criando uma forma de interação instantânea que reduz as barreiras físicas. O acesso fácil à internet possibilitou o uso diário dos recursos online, incluindo o consumo de conteúdo e a realização de atividades e serviços pela rede (Takano & Silva, 2020).

O teletrabalho, uma modalidade de trabalho que vem ganhando destaque, especialmente no contexto da pandemia global, recebeu uma regulamentação específica na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do estado de Minas Gerais por meio do *Decreto nº 48.275*, de 24 de setembro de 2021.

De acordo com Capítulo I, Art.3º, disposto neste decreto, considera-se:

Teletrabalho: o regime de trabalho no qual a atividade laboral é executada, no todo ou em parte, em local diverso daquele estabelecido para a realização do trabalho presencial, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que permitam a execução remota das atribuições inerentes ao cargo, função ou atribuições desenvolvidas pela unidade de exercício do servidor (*Decreto nº 48.275, 2021*).

A *Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.488*, de 06 de janeiro de 2022, representa um marco significativo na implementação do regime de teletrabalho na SEE, em consonância com o *Decreto nº 48.275*, de 24 de setembro de 2021. Emitida pela Secretária de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), em exercício, e pela Secretária de Estado Adjunta de Educação (SEAE), esta resolução visa estabelecer as diretrizes e procedimentos necessários para a efetivação do teletrabalho dentro da Secretaria de Educação e, ainda, embasada nas disposições constitucionais e legais pertinentes, esta resolução demonstra o compromisso do estado em promover a modernização e a eficiência dos serviços públicos, ao mesmo tempo em que busca garantir a qualidade e a acessibilidade da educação.

No Capítulo I das Disposições Preliminares Art. 1º, a *Resolução Conjunta nº 10.488* dispõe sobre a implementação do regime de teletrabalho no âmbito da SEE/MG conforme os objetivos e as diretrizes estabelecidas no *Decreto nº 48.275*, de 24 de setembro de 2021. No Art. 2º, a implementação do regime de teletrabalho na SEE/MG fica autorizada a partir da data de publicação da *Resolução Conjunta nº 10.488*, na modalidade de execução parcial, para as unidades administrativas elencadas no Anexo I, sendo condicionada à autorização expressa: I) do titular do cargo de Chefe de Gabinete da SEE/MG, para as unidades administrativas do Órgão Central; II) do titular do cargo de Subsecretário de Articulação Educacional da SEE/MG, para as unidades administrativas das SREs.

Na próxima seção serão apresentados conceitos a respeito da gestão escolar, concepções e os principais desafios identificados na literatura.

### **3.2. Gestão escolar: Concepção e desafios**

O conceito de gestão abarca a tomada de decisões, a estruturação organizacional e a



orientação. Este termo está ligado à incumbência de conduzir uma entidade à consecução de seus objetivos predefinidos e ao cumprimento de suas obrigações institucionais (Ferreira, 2004). Nesse contexto, a gestão está associada a um processo em constante movimento, que envolve as habilidades das equipe enquanto enfatiza também a integração nas interações entre pessoas, o que propicia a criação de um ponto focal de coesão para alcançar os objetivos estabelecidos. A gestão transcende a mera administração de recursos e processos, abraçando um enfoque dinâmico que valoriza tanto as competências individuais das equipes quanto a qualidade das relações interpessoais, destacando a importância de promover uma atmosfera de colaboração e integração entre os membros da organização, permitindo assim a criação de um ambiente propício para alcançar os objetivos comuns estabelecidos (Lück (2007).

A legislação educacional, a partir da *Lei N° 9.394*, promulgada em 20 de dezembro de 1996, estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96) e destaca a necessidade de a educação escolar ser conectada às práticas sociais e ao mundo do trabalho. Além disso, preconiza a inspiração nos valores de solidariedade, tolerância e princípios de pluralismo de ideias, bem como o compromisso com a igualdade de oportunidades para todos, orientado pelos padrões de qualidade de ensino.

É importante compreender que a qualidade do ambiente escolar desempenha um papel determinante no sucesso do processo pedagógico e, conseqüentemente, na qualidade do ensino. A eficácia do processo pedagógico está diretamente relacionada a uma série de cuidados, conforme ressaltado pela *Lei N° 9.394* (1996), no Art. 12 da LDB: i) a elaboração e execução da proposta pedagógica; ii) a administração eficiente do pessoal e dos recursos materiais e financeiros; iii) a rigorosa observância dos 200 dias letivos e das 800 horas-aula estabelecidos; iv) o cumprimento do plano de trabalho de cada docente; v) a implementação de estratégias para a recuperação dos alunos com menor rendimento; vi) a articulação efetiva com as famílias e a comunidade, promovendo a integração da sociedade com a escola; vii) a constante informação aos pais sobre a frequência e rendimento dos alunos.

Nesse contexto, a gestão escolar, abrangendo todas essas dimensões descritas pela LDB, emerge como fator central para o êxito do ambiente educacional, assumindo um papel fundamental nos parâmetros atuais da educação, sendo considerada uma ‘mola mestra’ que implica uma gama significativa de responsabilidades e tarefas atribuídas à equipe gestora. Tal cenário demanda dos profissionais uma notável capacidade de dinamismo, especialmente ao considerar as dimensões pedagógicas envolvidas. A pesquisadora Lück (2009), em seu livro “Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências”, aborda conceitos importantes em gestão escolar que serão abordados a seguir, sendo imprescindíveis para uma melhor compreensão do

papel central das equipes de gestão no funcionamento das escolas e na qualidade de ensino.

Para Lück (2009), a gestão engloba planejamento, organização, liderança, orientação e avaliação, visando efetivar ações educacionais para promover a aprendizagem e a formação dos alunos. Define, ainda, os princípios da gestão escolar, enfatizando sua importância na realização das finalidades educacionais com qualidade social. A gestão, segundo ela, abrange direção escolar, supervisão, orientação educacional e secretaria, com a participação ativa de professores e da comunidade para garantir uma gestão democrática. Além disso, a gestão escolar é um meio para a realização de objetivos educacionais, sendo sua finalidade última a aprendizagem efetiva dos alunos, o que ressalta a importância da formação continuada de gestores escolares, pois o trabalho de gestão exige competências específicas e diversificadas.

Lück (2009) organiza a gestão escolar em dimensões de organização e implementação, sendo que tais dimensões de organização incluem fundamentos e princípios da educação, planejamento, monitoramento e avaliação, além da gestão de resultados educacionais. As dimensões de implementação buscam promover mudanças no contexto escolar, englobando gestão democrática, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar. As áreas e dimensões apresentadas são inter-relacionadas, formando um processo dinâmico e interativo; já a efetividade da gestão escolar reside na combinação adequada dessas dimensões, com vistas à promoção da aprendizagem e formação dos alunos com qualidade social.

O diretor escolar, como principal gestor, possui diferentes funções. De acordo com Lück (2009):

Compete ao diretor escolar, também, ou o pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões no caso de já estar atuando, cabe-lhe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de automonitoramento e avaliação (Lück, 2009, p. 13).

Sendo assim, a gestão escolar, bem como o diretor como principal gestor, depara-se com muitos desafios e responsabilidades, demandando do diretor uma visão abrangente, compreensão das competências necessárias e um programa de desenvolvimento contínuo para

enfrentar os desafios em cada dimensão da gestão. A proposta de automonitoramento e avaliação, conforme sugerida por Lück (2009), destaca a importância de uma abordagem estratégica para lidar com as demandas diárias. A compreensão desses desafios torna-se essencial para aprimorar as práticas de gestão e promover um ambiente educacional eficaz e inclusivo.

Os gestores escolares enfrentam cotidianamente desafios complexos e cruciais para garantir a excelência no ensino-aprendizagem e a efetividade do ambiente escolar. Segundo Wastowski (2022), a evasão escolar destaca-se como um desafio central, exigindo uma vigilância constante na lista de presença para identificar possíveis problemas subjacentes e implementar estratégias que retenham e motivem os alunos. Além disso, a preparação dos professores é essencial para garantir um ensino de qualidade, demandando dos gestores a promoção de programas de capacitação e o reconhecimento do valor do trabalho docente para incentivar um desempenho excepcional.

A participação ativa dos pais e responsáveis, a aceitação de inovações e uma comunicação escolar eficaz também são desafios abordados por Wastowski (2022). A autora enfatiza que, para superar tais obstáculos, os gestores devem adotar uma abordagem proativa, envolvendo as partes interessadas, incentivando a aceitação de mudanças e implementando tecnologias de comunicação para promover uma maior integração na comunidade educacional. A compreensão e enfrentamento desses desafios são fundamentais para aprimorar as práticas de gestão escolar e alcançar um ambiente educacional mais eficiente e inclusivo.

O Programa de Avaliação de Estudantes, conforme dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), revela um cenário desafiador para os diretores escolares, que se deparam com a necessidade de ultrapassar uma média de desempenho. A sobrecarga de trabalho também é desafiadora para os gestores e é associada à dificuldade em gerenciar tarefas complexas, além disso, essas tarefas são monitoradas e controladas para avaliar resultados satisfatórios dentro de um prazo determinado, em que a mesma prejudica a confiança, o envolvimento e o comprometimento dos indivíduos, resultando em conflitos interpessoais nas relações entre os envolvidos (Severgnini et al., 2022).

Os resultados do INEP e a sobrecarga de trabalho indicam a urgência de uma gestão escolar eficaz, capaz de enfrentar os complexos desafios inerentes à administração educacional. A abordagem gerencial proposta nos anos 1990, conforme Ruiz e Lima (2015), trouxe elementos do setor empresarial para a educação, demandando dos diretores uma gestão estratégica focada em resultados. A gestão escolar, ao adotar essa perspectiva do setor empresarial, busca, por meio do planejamento estratégico, superar desafios e oferecer serviços

educacionais de qualidade (Araújo & Castro, 2011).

A compreensão dos desafios da gestão escolar, de acordo com Lima et al. (2022), é vital para a eficácia da gestão, tornando imprescindível o reconhecimento da importância do diretor e investimentos em sua qualificação. A complexidade e a responsabilidade inerentes ao papel do diretor demandam uma visão clara dos desafios, especialmente na gestão de pessoas, processos institucionais escolares e resultados, contribuindo para a melhoria da educação formal. A importância dessa função é ressaltada pela interação estratégica do diretor com a equipe, estudantes, professores, pais e a comunidade escolar, consolidando a gestão escolar como um elemento fundamental para o progresso educacional (Barbosa, 2023).

Conforme indicado pelo Ei Escola Inteligência (2019), a atuação do gestor no ambiente educacional é permeada por desafios constantes, demandando seu envolvimento em questões relacionadas a uma gestão democrática e eficiente. Tal abordagem visa promover o crescimento abrangente do ambiente escolar, aplicando métodos atualizados e eficazes com uma perspectiva humanística tanto para os alunos quanto para os demais profissionais da área de educação. O Ei Escola afirma também que é de suma importância que a equipe gestora avalie suas limitações e escolhas na administração desse ambiente educacional, ajustando comportamentos em relação aos alunos e ampliando sua formação, conforme as exigências do cargo. Vale ressaltar que a atualização constante do profissional é um diferencial crucial em instituições de ensino comprometidas com a qualidade.

O Ei Escola (2019) ainda discute que a busca pela colaboração e a gestão das relações entre estudantes, pais e corpo docente são indispensáveis para a equipe gestora que deve aplicar métodos eficazes respeitando o desenvolvimento pedagógico e humanístico, o que se mostra essencial para alcançar o sucesso no processo de ensino-aprendizado. A equipe, além de desempenhar seu papel com êxito, deve trabalhar com um método eficaz, respeitando o gerenciamento pedagógico. Conforme enfatizado pelo Ei Escola (2019), no âmbito da prática profissional, os gestores devem estabelecer parcerias com toda a equipe, compreendendo a realidade da escola. Destaca-se que gestores eficientes geralmente foram previamente bons professores. Mais do que impor seu método de ensino, o gestor desenvolve a habilidade de escuta, acolhe sua equipe e fornece as ferramentas necessárias para que cada indivíduo na escola possa contribuir com soluções em prol da aprendizagem do aluno.

Martins (2007) argumenta que a avaliação da eficácia da equipe gestora vai além da formação acadêmica, destacando a importância das experiências individuais para enriquecer a atuação dos profissionais. A gestão escolar, conforme Martins (2007) deve pautar conteúdos essenciais para o funcionamento positivo da escola, promovendo processos organizativos

coletivos e democráticos.

No próximo capítulo será apresentado o percurso metodológico adotado neste trabalho.

## **4. PERCURSO METODOLÓGICO**

Neste capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos adotados para conduzir esta pesquisa, abrangendo características como o tipo de pesquisa, a abordagem que será adotada, o método utilizado (4.1); assim como a definição da unidade de análise e da unidade de observação (4.2). Além disso, são também descritos os sujeitos da pesquisa (4.2) e a estratégia de coleta e análise dos dados (4.3 e 4.4).

Na próxima seção será descrito o o tipo abordagem e método adotado neste trabalho.

### **4.1. Tipo abordagem e método de pesquisa**

Segundo Silva (2015), o método é definido como o "caminho para se chegar a um determinado fim". Além disso, ele destaca que o "Método científico é o método elaborado para uma investigação científica, isto é, pesquisar algo ainda não descoberto". Nesse viés, a definição de método permanece inalterada, mas no âmbito do método científico, as regras ou procedimentos desenvolvidos têm o objetivo de conduzir uma investigação, explorando ao máximo algo ainda não revelado.

De acordo com Almeida (2016), a pesquisa é compreendida como "a forma de obter respostas, de buscar uma realidade, que por consequência vão se tornando nossos conhecimentos". A autora enfatiza que a busca por respostas e a exploração da realidade são meios pelos quais o conhecimento é adquirido ao longo do tempo e essas ações contribuem para a formação do entendimento e o acúmulo de sabedoria, o que permite a pesquisa ser conceptualizada como um conjunto de atividades direcionadas para a realização de novas descobertas e estudos em uma área específica.

Seguindo a abordagem metodológica de pesquisa, a investigação envolve a busca ou procura de respostas para alguma coisa (Gerhardt & Silveira, 2009). Este processo, segundo Sousa e Santos (2020), requer a aplicação de procedimentos científicos para identificar soluções para uma problemática determinada. Assim, a pesquisa se configura como um esforço direcionado para a obtenção de novos conhecimentos, explorando métodos científicos para resolver questões específicas.

As pesquisas podem ser categorizadas de diversas maneiras em relação aos seus tipos e formas. Rodrigues (2006, como citado em Almeida, 2016) define pesquisa científica como uma "atividade de investigação planejada que utiliza métodos e técnicas em busca de soluções para problemas propostos". Gil (2008) complementa essa visão, dividindo a classificação da pesquisa em duas categorias, abrangendo tanto os objetivos quanto os métodos técnicos. No

que concerne aos objetivos, incluem-se pesquisas bibliográficas, documentais, experimentais, levantamentos, estudo de caso e pesquisa-ação. Quanto aos métodos, encontram-se pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas.

Conforme assinalado por Vergara (2016), a pesquisa descritiva busca reconhecer os traços distintivos de uma população ou fenômeno específico, elucidando os processos, mecanismos e interações presentes dentro do contexto analisado. Gil (2010) endossa essa perspectiva, destacando que as pesquisas descritivas direcionam-se à delimitação dos atributos de uma dada população, além de contribuírem para identificar possíveis correlações entre variáveis, classificando-as e interpretando-as. No caso da investigação em questão, ela se enquadra no paradigma da pesquisa descritiva, uma vez que visa expor e categorizar características, além de narrar a aplicabilidade do fenômeno estudado.

Neste estudo, o método utilizado foi estudo de caso único. Conforme destacado por Yin (2015), o estudo de caso é uma análise prática de um fenômeno atual inserido em um contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto são difusos. O autor ressalta que essa abordagem é frequentemente adotada para responder questões que envolvem os porquês e os como, especialmente quando o pesquisador tem pouca influência sobre os eventos investigados. A investigação de um fenômeno empírico, por meio do estudo de caso, envolve a aplicação de procedimentos predefinidos e pode ser empregada com foco especial em determinados objetivos (Yin, 2001).

Para Zanni et al. (2011), o estudo de caso é percebido como uma análise detalhada de um sistema restrito ou de uma situação específica que inclui uma coleta aprofundada de dados provenientes de diversas fontes, tudo dentro de um contexto específico e esse caso pode se referir a um evento, uma atividade ou até mesmo a indivíduos. Ainda segundo o autor, uma contribuição significativa dos casos únicos reside na capacidade de proporcionar insights valiosos, tanto para a teoria quanto para a prática na área de administração de empresas. Nessa abordagem, os casos únicos desempenham um papel crucial ao destacar aquilo que muitas vezes é negligenciado ao buscar generalizações empíricas: o aspecto específico.

A condução da pesquisa neste trabalho foi qualitativa. A pesquisa qualitativa adota uma visão interpretativa e naturalista do mundo, investigando elementos em seus contextos naturais para compreender ou interpretar fenômenos com base nos significados atribuídos pelas pessoas (Denzin & Lincoln, 2000; Creswell, 2014). Esta pesquisa, cujo objetivo foi analisar a gestão da comunicação nas equipes de trabalho gerencial no contexto escolar, é caracterizada como descritiva exploratória, pois tal abordagem busca explorar fenômenos pouco conhecidos, identificar tendências e padrões, e coletar informações para definir problemas mais específicos.

Adotando uma abordagem qualitativa, a coleta de dados não numéricos, como observações, entrevistas e documentos, foi empregada. Conforme apontado por Yin (2016), a pesquisa qualitativa concentra-se em compreender a experiência humana em profundidade e explorar a complexidade dos fenômenos sociais, sendo essencial para a compreensão da gestão da comunicação nas equipes gerenciais no contexto escolar.

O objetivo desta pesquisa foi explorar e descrever a gestão da comunicação em equipes gerenciais na área educacional. As pesquisas exploratórias e descritivas, frequentemente conduzidas por pesquisadores sociais visando aplicar os resultados de forma prática, fundamentam a abordagem adotada (Gil, 2002). A decisão de empregar métodos exploratórios e descritivos está alinhada com os objetivos estabelecidos para esta pesquisa. Segundo Richardson (1999), as pesquisas exploratórias buscam "descobrir relações entre fenômenos", em situações nas quais os fundamentos teóricos de um problema não são claros ou de difícil identificação, os pesquisadores se dedicam a compreender não apenas o tipo de relação presente, mas também a estabelecer a própria existência dessa relação.

Gil (2002) ressalta que a pesquisa exploratória visa aprofundar a compreensão de um problema específico, tornando-o mais claro e evidente e, além disso, busca desenvolver ideias ou descobrir intuições que possam contribuir para o aprimoramento do problema em questão. O propósito central de tais investigações é proporcionar uma maior familiaridade com o problema, explicitando nuances ou formulando hipóteses que enriqueçam o conhecimento existente. Paralelamente, as pesquisas descritivas, conforme destacado pelo mesmo autor, direcionam seus esforços para examinar as características de um determinado grupo associado à pesquisa em questão.

Na próxima seção será abordada a unidade de análise e os sujeitos deste trabalho.

#### **4.2. Unidade de análise e sujeitos de pesquisa**

A pesquisa envolveu o desenvolvimento de entrevistas com servidores de equipes de gestão escolar, no âmbito organizacional da SRE em Sete Lagoas-MG, incluindo Diretores ou Vice-diretores de escolas estaduais, e representantes da SRE, como SR, CSIE, DIPE e DIRE e CNTE, contemplando um total de 15 gestores como sujeitos da pesquisa. Em particular, destacou-se o papel ativo dos diretores, cujas contribuições forneceram informações importantes para a compreensão do fenômeno em estudo. A condução das entrevistas foi orientada por roteiros específicos, garantindo eficácia e clareza na coleta de dados. Ademais, a escolha da metodologia qualitativa revela-se fundamental para aprofundar os estudos de comunicação no contexto escolar. Os dados foram coletados por meio de Roteiro de Entrevista



Semiestruturado (APÊNDICE B) contendo perguntas delineadas por meio da análise do referencial teórico, e que foram respondidas por servidores de equipes de gestão escolar na cidade de Sete Lagoas, MG. Essa abordagem, de acordo com Coelho (2011), não apenas viabiliza a coleta de dados, mas também propicia reflexões inovadoras na gestão escolar, contribuindo para o desenvolvimento de soluções organizativas inovadoras.

Na próxima seção serão descritas as técnicas de coleta de dados utilizadas na realização deste trabalho.

### **4.3. Técnicas de coleta de dados**

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da instituição, atendendo às normas vigentes para a condução de estudos com seres humanos e, após análise, o projeto foi aprovado, assegurando o cumprimento dos princípios éticos aplicáveis. Todas as etapas foram realizadas com transparência e respeito às diretrizes éticas estabelecidas.

As técnicas de coleta de dados para esta pesquisa envolveu a aplicação de Roteiro de Entrevista Semiestruturado individual e presencial, caracterizado por perguntas diretas e objetivas. De acordo com Yin (2016), as entrevistas são importantes para compreender o comportamento das pessoas em determinadas situações, sendo essenciais para a obtenção de dados mais aprofundados. A fase inicial da coleta de dados foi conduzida presencialmente na SRE de Sete Lagoas-MG e, inicialmente, foi estabelecido um contato telefônico, seguido de confirmação por e-mail junto à SRE. De acordo com o *Decreto n° 48.709*, de 26 de outubro de 2023, da SRE de Sete Lagoas, a superintendência é composta por equipes que abrange SR, CSIE, DIPE e DIRE e CNTE.

Posteriormente, foram estabelecidos contatos com as escolas por e-mail, seguidos de encontros presenciais com diretores e vice-diretores, com o objetivo de apresentar a natureza da pesquisa e obter o consentimento para participação no estudo. A coleta de dados com as equipes gerenciais foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro, e essas entrevistas foram gravadas em um celular e transcritas posteriormente pela pesquisadora. O consentimento de cada equipe foi formalizado por meio de um termo de compromisso, detalhando o procedimento da pesquisa, incluindo a concordância de todos os envolvidos em participar e a garantia de confidencialidade dos dados pessoais. O termo foi assinado tanto pelo entrevistado quanto pelo entrevistador, estando em conformidade com os princípios éticos aplicáveis exigidos pela instituição (Termo de Consentimento disponível no APÊNDICE A).

A aplicação da entrevista semiestruturada foi conduzida de acordo com uma lista de

tópicos a serem explorados, podendo incluir perguntas adicionais conforme a dinâmica da conversa. Perguntas fechadas gerais e abertas foram empregadas, de acordo com os objetivos descritos da pesquisa. Perguntas fechadas gerais foram criadas com o intuito de descrever o perfil demográfico, profissional e acadêmico dos entrevistados, as abertas foram criadas e empregadas, de acordo com os objetivos I, II e III descritos da pesquisa. Para o objetivo I, foram elaboradas quatro perguntas (nº: 1, 2, 3 e 4), utilizando como referência os autores: Barbosa (2021), Ferreira (2004), Martins (2007) e Marlow et al. (2017). Para o objetivo II, foram criadas duas perguntas (nº: 5 e 6), de acordo com os autores: Alméri et al. (2013), Almeida et al. (2017), Cujia (2019), Dias Filho e Nakagawa (2001), Lima (2023), Marchiori (2010), Marlow et al. (2017), Maser (1975), Moran (1995), Paschoioto et al. (2023) e Whitworth (2006). Por fim, para o objetivo III, foram criadas e aplicadas três questões (nº: 7, 8 e 9), as quais foram embasadas nos autores: Barbosa (2021), Cujia (2019), Faro (2011), Gibson e Cohen (2003), Lorangeira (2019), Lima (2023), Luck (2007), Lück (2009), Maciel et al. (2017), Marlow et al. (2017), Nogaro e Cerutti (2016), Oliveira (2021), Oliveira e Paula (2010), Rodrigues e Sato (2023), Santos (2023), Santos e Costa (2022), Severgnini et al. (2022), Silveira e Bahia (2017) e Vivas et al. (2023).

Essas entrevistas foram conduzidas presencialmente, em locais, dias e horários acordados previamente entre o pesquisador e os participantes, conforme critérios estabelecidos (Roteiro da Entrevista Semiestruturada disponível no APÊNDICE B). As perguntas foram respondidas pelos diretores das escolas e por membros da SRE de Sete Lagoas/MG, desde que tenham assinado o Termo de Consentimento (APÊNDICE A).

A Tabela 2, a seguir, apresenta os dados referentes ao tempo das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa. Os tempos foram registrados em minutos e variaram entre 5,28 minutos e 30,47 minutos. Os dados revelam que a média dos tempos das entrevistas fica em torno de 17,3 minutos e essa diversidade ocorreu devido aos participantes terem diferentes níveis de conforto e disposição para compartilhar suas experiências, além de variações na complexidade do tema abordado durante a entrevista. O sujeito E1 teve a entrevista mais breve, concentrado em respostas mais curtas, enquanto o sujeito E14 registrou a maior duração por detalhar as respostas. A média de tempo das entrevistas indica uma diversidade nas abordagens e profundidade das interações, refletindo as diferentes experiências e percepções dos participantes sobre o tema em questão, sendo que esta variação configurou-se como relevante para a análise qualitativa dos dados, sugerindo que os entrevistados possuem níveis distintos, personalidades diferentes e disposição em compartilhar suas experiências. Os sujeitos de pesquisa E10 e E14 puderam discorrer mais sobre os temas abordados, com um maior

aprofundamento em tópicos específicos e elucidaram aspectos mais complexos das perguntas, de acordo com suas experiências. Essa variação temporal foi considerada um indicativo da riqueza e da diversidade das informações coletadas, ressaltando a importância de interpretar os dados qualitativamente para uma compreensão mais abrangente das percepções dos sujeitos da pesquisa.

**Tabela 2.** *Tempo das entrevistas.*

<b>Sujeito da pesquisa</b>	<b>Tempo (min)</b>
E1	05,28
E2	20,26
E3	15,76
E4	16,27
E5	08,20
E6	18,58
E7	25,12
E8	14,20
E9	13,58
E10	28,01
E11	25,24
E12	20,12
E13	18,11
E14	30,47
E15	15,26

A análise dos tempos das entrevistas, além de fornecer uma visão quantitativa, também permitiu uma reflexão sobre a natureza das interações estabelecidas, pois a variação nos tempos sinalizou diferentes abordagens dos entrevistados em relação à temática da pesquisa, além de destacar a importância de considerar fatores contextuais que influenciaram a disposição dos participantes em se expressar, como por exemplo a falta de tempo dos gestores devido à demanda do trabalho. A pesquisadora também enfrentou dificuldades para agendar as entrevistas com os gestores, que possuem uma agenda extremamente apertada. Tal limitação de tempo dificultou a coordenação dos encontros, prolongando o processo de coleta de dados e exigindo maior flexibilidade da parte da pesquisadora para se adaptar às disponibilidades dos entrevistados.

As informações sobre o perfil dos entrevistados foram registradas à mão durante as entrevistas, enquanto as demais perguntas foram gravadas em áudio. Posteriormente, os áudios foram transcritos em um quadro para organizar os dados brutos. A saturação teórica foi atingida com a realização de 15 entrevistas, as quais, conforme evidenciado em trechos selecionados ao longo do trabalho, proporcionaram à pesquisadora uma compreensão das questões abordadas. O total de entrevistados foi determinado com base no critério de saturação dos dados que, de acordo com Gil (2008), ocorre quando a coleta de novas informações não resulta em dados distintos e significativos.

Na próxima seção será descrita a estratégia de análise dos dados utilizada na realização deste trabalho.

#### **4.4. Estratégia de análise dos dados**

A avaliação das respostas das equipes de gestão foi realizada por meio da análise de conteúdo Bardin (2006), visando identificar facilitadores, dificuldades, padrões e temas emergentes relacionados às expectativas, anseios e impactos percebidos em relação ao tema pesquisado. A análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2006), compreende as etapas de organização da análise, codificação, categorização e, por fim, inferência, consistindo na interpretação controlada dos dados obtidos.

A análise de dados em um estudo de pesquisa desempenha um papel muito importante na compreensão das informações coletadas, sejam elas provenientes de textos, imagens ou outras formas de comunicação. Nesse sentido, a análise de conteúdo empregada para examinar os dados nesta etapa é uma técnica amplamente reconhecida por sua capacidade de avaliar e interpretar as mensagens veiculadas sobre um tema específico (Bardin, 2006). Essa abordagem é eficiente tanto em investigações exploratórias quanto em processos de verificação, enriquecendo a análise inicial e aumentando as chances de identificar descobertas valiosas e importantes.

Bardin (2006) descreve a técnica de análise de conteúdo como um processo que se baseia em procedimentos sistemáticos de classificação, que incluem a criação de codificações e categorias. De forma geral, a análise de conteúdo é definida como um conjunto de ferramentas metodológicas cujo denominador comum é uma interpretação controlada, fundamentada em inferências. Tal método organiza-se em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, seguidas de inferências e interpretações, ressaltando-se que tais etapas fornecem uma estrutura robusta para a análise e compreensão dos dados coletados.

O processo de análise de dados compreendeu a transcrição de trechos das respostas

gravadas dos entrevistados para o formato de texto e para essa análise, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, um conjunto de técnicas aplicadas na investigação de dados qualitativos. Campos (2004) destaca a importância e a origem histórica dessa técnica, enfatizando sua relevância em pesquisas científicas no campo da saúde. Essa abordagem proporcionou clareza de como ocorre a gestão da comunicação nas equipes de trabalho gerencial no contexto escolar.

A análise e interpretação dos dados foram conduzidas por meio da revisão, classificação e comparação dos dados obtidos através das entrevistas (Creswell, 2007; Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). Para a revisão dos dados, foi adotada a metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 2006; Bauer, 2002), visando simplificar a complexidade de um vasto conjunto de dados, inicialmente transcritos em forma textual. A análise foi realizada mediante a aplicação de procedimentos sistemáticos de classificação, incluindo a definição de categorias (Bardin, 2006; Bauer, 2002; Creswell, 2007). Estas categorias foram estabelecidas em diferentes níveis hierárquicos, de acordo com as teorias revisadas neste estudo.

O processo de análise dos dados se iniciou desde a realização das entrevistas, através das anotações das observações de campo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015), sendo que tal procedimento foi mantido durante a transcrição das entrevistas e durante a classificação dos dados, com a realização de novas anotações.

Conforme Hollweck e Yin (2014), as entrevistas assumem diversas formas, sendo mais eficazes para estudos de caso quando realizadas de maneira espontânea. Este método possibilita que os entrevistadores questionem os participantes-chave, buscando suas opiniões sobre eventos específicos e utilizando-as como fundamentos para a pesquisa. A abordagem espontânea das entrevistas permite uma interação mais natural e uma troca de informações mais rica, possibilitando aos pesquisadores explorar de forma mais ampla as percepções e experiências dos entrevistados. Ao permitir que os respondentes expressem suas opiniões livremente, as entrevistas espontâneas podem revelar compreensões que não seriam entendidas por métodos mais estruturados. Essa flexibilidade também facilita a adaptação das perguntas e abordagens durante o processo de entrevista, permitindo uma investigação profunda do tema.

A análise de conteúdo seguiu um processo sistemático que permitiu transformar o material qualitativo (entrevistas) em dados organizados e significativos. Abaixo, estão os passos detalhados que foram aplicados para as quinze entrevistas.

A fase pré-analítica, responsável pela preparação do material para análise, foi importante para estruturar e organizar o conteúdo das entrevistas. O processo seguiu etapas bem definidas que garantiram uma compreensão mais profunda dos dados coletados. Realizou-se a

leitura flutuante, uma leitura integral e geral de cada entrevista. Essa etapa teve como objetivo principal proporcionar uma visão ampla do discurso dos entrevistados, permitindo a familiarização com o conteúdo e a identificação de temas principais.

Em seguida, foram estabelecidas as unidades de registro, que consistiram em palavras, frases ou parágrafos diretamente relacionados ao tema da comunicação. Além disso, as unidades de contexto também foram analisadas cuidadosamente, o que envolveu a consideração do contexto em que as palavras ou expressões apareciam, buscando-se entender as intenções dos entrevistados e o significado mais profundo de suas respostas. Tal análise contextual permitiu capturar sutilezas do discurso e interpretar de forma mais precisa os fenômenos de comunicação abordados nas entrevistas.

Na fase de exploração do material, a codificação desempenhou um papel essencial ao facilitar a análise e categorização dos dados obtidos, sendo que nessa etapa adotou-se o seguinte procedimento metodológico: primeiramente, cada entrevista foi minuciosamente examinada linha por linha, com o objetivo de codificar as informações pertinentes. Durante este processo, unidades de registro também foram identificadas e agrupadas de acordo com os temas emergentes, utilizando-se a técnica de codificação aberta para identificar e rotular os conceitos do material, estabelecendo códigos associados aos diversos aspectos da comunicação e às respostas dos entrevistados. Posteriormente, foram criadas categorias principais com base nos temas mais relevantes durante a codificação. Adicionalmente, subcategorias foram delineadas para refletir uma codificação mais detalhada e precisa dos dados analisados. As categorias identificadas foram agrupadas conforme sua similaridade para cada objetivo.

Para cada categoria, foram contabilizados os subtemas das respostas e a frequência com que surgiram entre os entrevistados. Cinco categorias de análise foram estabelecidas neste, para o objetivo I, 'Características das Equipes e das tarefas da SRE de Sete Lagoas' foi encontrada a categoria, 'Características, Interdependência e virtualidade da Equipe'; para objetivo II 'Análise das Práticas e Ferramentas Facilitadoras da Gestão da Comunicação', foi encontrada a categoria 'Práticas e Ferramentas Facilitadoras', e para o objetivo III 'Desafios e obstáculos enfrentados na Gestão da Comunicação' foram encontradas as categorias 'Desafios processuais de comunicação', 'Desafios Interpessoais para a qualidade da comunicação' e 'Consequências dos problemas de comunicação'.

No capítulo 5, a seguir, serão apresentadas a descrição e a análise dos dados obtidos com o desenvolvimento deste trabalho.

## 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo foi subdividido em três seções principais, as quais foram: 5.1. Perfil dos respondentes, 5.2 Análise de conteúdo das entrevistas, com a codificação das entrevistas e análise de cada uma das cinco categorias resultantes, de acordo com os objetivos da pesquisa. E, por último, a seção 5.3 Reflexões sobre a análise dos dados, na qual é apresentado o modelo denominado ‘Modelo dinâmica da comunicação no trabalho integrado de equipes gerenciais escolares’, que sintetiza todos os resultados alcançados neste trabalho. Sendo assim, neste capítulo, são expostos os resultados do estudo de caso, relacionando os dados obtidos à teoria e aos conceitos que fundamentaram a pesquisa, com o objetivo de responder ao problema e aos objetivos que nortearam o estudo.

A seguir, será apresentada a análise do perfil dos respondentes.

### 5.1. Perfil dos respondentes

No presente subcapítulo, com base nas informações obtidas nas entrevistas foi possível delinear o perfil predominante dos participantes da pesquisa. Para isso, realizou-se uma análise descritiva dos dados referentes às questões sobre o tipo de cargo ocupado, idade, tempo de experiência em gestão, nível de escolaridade, entre outros aspectos. No total, foram entrevistados 15 gestores que atuam nas Escolas Estaduais e na SRE em Sete Lagoas-MG. As Tabela 3 e Tabela 4 apresentam o perfil dos entrevistados no que diz respeito à idade, cargos, formação acadêmica, tempo de atuação na área educacional, avaliação do ambiente de trabalho e da comunicação nesse mesmo ambiente.

**Tabela 3.** *Perfil demográfico, profissional e acadêmico dos entrevistados.*

<b>Idade</b>	
<b>Característica</b>	<b>Frequência</b>
21 a 30 anos	1
41 a 50 anos	9
51 a 60 anos	5
<b>Cargos</b>	
<b>Característica</b>	<b>Frequência</b>
Vice-diretor	1
Inspeção Escolar	1
Diretoria Educacional	1

Diretoria Pessoal	1
Superintendente Regional	1
Diretores de Escola	10
<b>Tempo de atuação na área educacional</b>	
<b>Característica</b>	<b>Frequência</b>
Até 5 anos	2
6 a 10 anos	2
11 a 15 anos	4
16 a 20 anos	3
21 a 25 anos	2
26 anos ou mais	2
<b>Formação acadêmica</b>	
<b>Sujeito da Pesquisa</b>	<b>Escolaridade</b>
E1	Superior
E2	Superior
E3	Pós-graduação
E4	Superior
E5	Licenciatura
E6	Licenciatura
E7	Pós-graduação
E8	Pós-graduação
E9	Superior
E10	Superior
E11	Superior
E12	Superior
E13	Superior
E14	Pós-graduação
E15	Pós-graduação

A análise da Tabela 3 revela que a maioria dos entrevistados (9) está na faixa etária de 41 a 50 anos, o que reflete um grupo com significativa experiência profissional. Apenas um participante pertence à faixa de 21 a 30 anos, indicando a presença de somente um jovem entre os respondentes. Além disso, cinco entrevistados estão entre 51 e 60 anos, faixa que sugere



tanto uma vasta experiência acumulada quanto potenciais desafios relacionados ao envelhecimento no ambiente de trabalho. Em relação aos cargos ocupados, 10 entrevistados são Diretores, enquanto os demais ocupam posições estratégicas nas diretorias da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Sete Lagoas, indicando que os sujeitos da pesquisa são gestores com responsabilidades administrativas e de liderança.

Quanto ao tempo de atuação na área educacional, a Tabela 3 revela uma diversidade de trajetórias profissionais. Quatro entrevistados têm entre 11 e 15 anos de experiência, enquanto outros quatro possuem mais de 20 anos de atuação, sugerindo uma variação significativa de conhecimento prático no setor educacional. Já em relação à escolaridade, a análise da formação acadêmica dos participantes revela um perfil educacional elevado, caracterizado pela presença de indivíduos com nível superior e pós-graduação. Pode-se observar que a maioria dos entrevistados possui formação de nível superior, com 10 dos 15 sujeitos (E1, E2, E4, E9, E10, E11, E12 e E13) classificados nessa categoria, e cinco possuem pós-graduação (E3, E7, E8, E14 e E15), representando 33,3% dos participantes (Tabela 3).

**Tabela 4.** *Avaliação do ambiente de trabalho e comunicação.*

<b>Aspectos avaliados</b>	<b>Regular</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito bom</b>	<b>Excelente</b>
Ambiente de trabalho	-	4	7	4
Comunicação interna	1	5	9	-
Relação com outros setores (SRE)	-	3	10	2
Qualidade da comunicação interna	1	7	7	-

Os resultados da avaliação do ambiente de trabalho e comunicação são apresentados na Tabela 4, acima. Quanto ao ambiente de trabalho, a avaliação foi majoritariamente positiva, sendo que sete entrevistados classificaram-no como ‘Muito bom’ e quatro como ‘Excelente’, indicando um nível elevado de satisfação, embora ainda haja espaço para melhorias. No que se refere à comunicação interna, a maior parte dos respondentes (nove) avaliou-a como ‘Muito bom’. Contudo, um entrevistado classificou-a como ‘Regular’, sugerindo que existem áreas onde a comunicação pode ser aprimorada. A relação entre os diferentes setores e a SRE foi amplamente considerada positiva, com dez entrevistados avaliando-a como ‘Muito bom’, o que reflete uma boa integração e colaboração intersetorial, sugerindo que as escolas mantêm uma relação eficaz com a administração superior. Por fim, a qualidade da comunicação dentro das equipes também foi vista de forma favorável, com a maioria dos entrevistados classificando-a como ‘Muito bom’ (sete) ou ‘Bom (sete)’. No entanto, um entrevistado avaliou essa

comunicação como ‘Regular’, o que pode apontar para desafios específicos em algumas equipes.

Para preservar a confidencialidade dos participantes, os entrevistados foram codificados ao longo da análise como E1, E2, e assim sucessivamente, com o propósito de seguir rigorosamente os princípios éticos da pesquisa, garantindo o anonimato dos respondentes. Além disso, as transcrições das entrevistas foram reproduzidas fielmente, mantendo-se eventuais erros ortográficos e gramaticais, com o objetivo de reproduzir o contexto original da coleta de dados sem distorções. A seguir, será apresentada a análise de conteúdo das entrevistas, que culminou na codificação das cinco categorias finais de análise, identificadas ao longo do desenvolvimento desta pesquisa.

## 5.2. Análise de conteúdo das entrevistas

### 5.2.1. Codificação e categorização das entrevistas

O processo de análise dos dados nesta pesquisa iniciou-se com a fase de exploração do material, que envolve a codificação e categorização das informações. Primeiramente, foi feita uma leitura detalhada de cada entrevista, analisando linha por linha, de forma a identificar e codificar as informações relevantes; as unidades de registro foram extraídas e organizadas conforme os temas que emergiram da análise e, em seguida, a técnica de codificação aberta foi aplicada, permitindo a identificação e rotulação de conceitos que surgiram, gerando códigos associados a diferentes aspectos das respostas dos entrevistados (Bardim 2006).

As Tabela 5, Tabela 6 Tabela 7, a seguir, sintetizam a codificação das perguntas nas entrevistas com frequência dos códigos mais comuns, sendo cada tabela constituída da codificação das perguntas de um objetivo específico, ou seja, Tabela 5 trata da codificação das perguntas referentes ao objetivo 1, Tabela 6 do objetivo 2 e Tabela 7 do objetivo 3 da pesquisa. Em cada tabela, na primeira coluna são delineados as perguntas com sua respectiva numeração, na segunda coluna são apresentados os códigos mais prevalentes, e na terceira coluna o indicativo da frequência de ocorrência dos códigos.

**Tabela 5.** *Codificação das respostas dos entrevistados referentes às perguntas do objetivo I, com frequência dos códigos mais comuns.*

Perguntas	Códigos mais comuns	Frequência
P1. Para começar, você poderia explicar como é a estrutura da equipe gerencial	Estrutura da equipe Composição diversificada	15 5

em sua instituição? Quantos membros compõem essa equipe e quais são suas principais funções?	Hierarquia clara	4	
	Responsabilidades específicas	4	
	Vice-direção	4	
	ATBs	3	
	Distribuição estratégica	3	
	Coordenação	3	
	Especialistas	2	
	Multidisciplinaridade	2	
P2. Poderia descrever também as principais características (formação acadêmica, cargo), especificamente da sua equipe gerencial?	Formação acadêmica	15	
	Diversidade de formação	7	
	Pós-graduação	7	
	Especializações	6	
	Complementaridade das funções	3	
	Experiência profissional	2	
	Autonomia funcional	2	
P3. Em relação à comunicação, que é o tema principal desta entrevista, como ela, no caso a comunicação, é integrada às atividades diárias na sua equipe gerencial? Como também à sua rotina de trabalho diária? Ou seja, quais são as principais ferramentas utilizadas, como e-mail, WhatsApp e telefone? São usadas outras ferramentas além dessas? Com qual frequência diária você comunica com sua equipe, com cada uma dessas ferramentas?	Ferramentas de comunicação	6	
	WhatsApp	6	
	Formulário eletrônico	4	
	Importância da comunicação	3	
	Reuniões presenciais	3	
	Formulário eletrônico	1	
	Gestão da comunicação	7	
	P4. Para você, o que é gestão da comunicação? Qual seria seu papel na gestão da comunicação em sua instituição?	Clareza na comunicação	5
		Coordenação colaborativa	3
		Alinhamento contínuo	3
Tomada de decisões compartilhada		2	
Desafios da comunicação		2	

A Tabela 5, acima, apresenta a codificação das perguntas realizadas durante as entrevistas, referente ao objetivo I da pesquisa, destacando a frequência dos códigos mais comuns associados. De acordo com o objetivo I, que visa analisar como a gestão da comunicação é gerida em equipes de trabalho no contexto escolar da Rede Estadual de Ensino de Sete Lagoas-MG, as perguntas elaboradas permitiram compreender como os gestores descreveram suas equipes, a estrutura, as características e as tarefas, conforme a percepção de cada entrevistado. As quatro perguntas relacionadas ao objetivo I geraram códigos, a partir dos quais foi criada a Categoria I, intitulada ‘Características, interdependência e virtualidade da equipe’, que inclui as subcategorias ‘Formação e estrutura da equipe gerencial’, ‘Virtualidade por meio de aplicativos em redes sociais’, ‘Boa divisão de funções e responsabilidades’ e ‘Alta delegação de responsabilidades’.

**Tabela 6.** *Codificação das respostas dos entrevistados referentes às perguntas do objetivo II, com frequência dos códigos mais comuns.*

<b>Perguntas</b>	<b>Códigos mais comuns</b>	<b>Frequência</b>
P5. Quais práticas, recursos e ferramentas específicas são adotadas para facilitar a comunicação na sua equipe?	Ferramentas de comunicação	9
	WhatsApp	5
	E-mail	7
	Reuniões presenciais	6
	Quadro de Avisos	1
	Formulário eletrônico	1
P6. Que ferramentas ou recursos são percebidos como facilitadores na gestão da comunicação pela sua equipe gerencial?	WhatsApp	15
	E-mail	5
	Ferramentas de comunicação	15
	Comunicação presencial	6
	Telefone	4
	Formulário eletrônico	1
	Drive	1

A Tabela 6, acima, apresenta a codificação das perguntas realizadas durante as entrevistas, referente ao objetivo II da pesquisa, destacando a frequência dos códigos mais comuns associados. A análise das frequências de respostas do objetivo II, que buscou identificar e descrever as práticas e ferramentas facilitadoras na gestão da comunicação sob a percepção dos gestores, revelaram dados significativos para a investigação da comunicação

organizacional. As duas perguntas relacionadas a este objetivo geraram códigos que resultaram na criação da Categoria II, denominada ‘Práticas e ferramentas facilitadoras’, com subcategorias como ‘WhatsApp como meios de comunicação rápida’, ‘E-mail’, ‘Reuniões facilitadoras presenciais’, ‘Grupos de WhatsApp específicos por turno e setor’, ‘Telefone’, ‘Quadro de aviso’, ‘Drive’ e ‘Formulário eletrônico’.

**Tabela 7.** *Codificação das respostas dos entrevistados referentes às perguntas do objetivo III, com frequência dos códigos mais comuns.*

<b>Perguntas</b>	<b>Códigos mais comuns</b>	<b>Frequência</b>
P7. Quais são as principais barreiras e ruídos, ou seja, dificuldades e desafios de forma geral, no repasse de informações para sua equipe? Como você lida com elas?	Ruídos de comunicação	14
	Falta de clareza	7
	Barreiras de comunicação	5
	Falta de Uniformidade na Comunicação	4
P8. Como esses desafios impactam as relações e o desempenho da sua equipe gerencial?	Impacto no desempenho	6
	Mal-entendidos	4
	Impacto da sobrecarga	3
	Conflitos com servidores	2
	Atrasos na comunicação	2
	Desgaste na equipe	2
	Frustração dos servidores	2
P9. Existe alguma dificuldade no relacionamento entre os membros da sua equipe gerencial?	Quebra de confiança	1
	Tensão no trabalho	1
	Relacionamento Interpessoal	8
	Diferenças interpessoais	7
	Profissionalismo	5
	Diferenças Culturais	3

A Tabela 7, acima, apresenta a codificação das perguntas realizadas durante as entrevistas, referente ao objetivo III da pesquisa, destacando a frequência dos códigos mais comuns associados. O objetivo III se concentra na identificação e descrição dos desafios e obstáculos enfrentados na gestão da comunicação, de acordo com a visão dos diretores escolares e gestores da SRE de Sete Lagoas, e as perguntas possibilitaram a identificação dos obstáculos e desafios enfrentados pelos gestores. As três perguntas associadas a este objetivo

geraram códigos, resultando em três categorias. A primeira Categoria foi denominada ‘Desafios processuais de Comunicação’ que abrange subcategorias como ‘Muitos ruídos na comunicação’, ‘Sobrecarga de trabalho’, ‘Interpretações erradas’, ‘Morosidade na comunicação da SRE’, ‘Dificuldades na interpretação de normas e uniformidade’ e ‘Diferenças culturais e visões divergentes que influenciam a comunicação’. A segunda Categoria denominada ‘Desafios interpessoais para a qualidade da comunicação’ inclui as subcategorias: ‘Diferenças e desentendimentos nos relacionamentos interpessoais’, ‘Rotatividade de especialistas e professores’, ‘Instabilidade emocional’, ‘-‘Diferenças de valores e de pontos de vista’, ‘Conflitos profissionais’ e ‘Retrabalho causado por falhas na comunicação’. Por fim, a terceira Categoria foi intitulada ‘Consequências dos problemas de comunicação’ e possui como subcategorias: ‘Sobrecarga de informações que gera atrasos e desgastes’, ‘Impacto negativo no desempenho da equipe’, ‘Frustração dos servidores’, ‘Má interpretação’ e ‘Quebra de confiança’.

O subtópico a seguir aborda a Categoria 1, que se refere às ‘Características das equipes e das tarefas da SRE de Sete Lagoas’, com o intuito de atender ao objetivo I desta pesquisa. Esta seção apresenta as particularidades das equipes de trabalho e das atividades associadas à gestão da comunicação na SRE. Este item está vinculado às seções ‘Entrada – diversidade da equipe’ e ‘Características da equipe e das tarefas de trabalho’, que correspondem aos dois primeiros componentes do modelo teórico de fluxo de comunicação de alto rendimento proposto por Marlow et al. (2017). Assim, foi estabelecida uma categoria de análise denominada ‘Características, interdependência e virtualidade da Equipe’.

A seguir, será apresentada a análise da categoria 1 denominada ‘Características, interdependência e virtualidade da equipe’, relacionada ao objetivo I da pesquisa.

### ***5.2.2. Categoria 1 – Características, interdependência e virtualidade da equipe***

A Tabela 8 apresenta a frequência dos temas identificados nas entrevistas para a categoria 1 ‘Características, interdependência e virtualidade da equipe’. Os temas mais comuns relatados pelos entrevistados foram: Formação e estrutura da Equipe gerencial (15); Virtualidade por meio de aplicativos em redes sociais (10); Boa divisão de funções e responsabilidades (6); Alta delegação de responsabilidades (3).

**Tabela 8.** *Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 1.*

---

#### **Características, interdependência e virtualidade da equipe**

---

<b>Subcategoria</b>	<b>Frequência</b>
Formação e estrutura da Equipe gerencial	15
Virtualidade por meio de aplicativos em redes sociais	10
Boa divisão de funções e responsabilidades	6
Alta delegação de responsabilidades	3

Conforme o objetivo I da pesquisa, que tem como finalidade examinar a gestão da comunicação em equipes de trabalho no ambiente escolar estadual, as perguntas formuladas buscaram compreender como os gestores caracterizam suas equipes, qual a formação de suas equipes e de que maneira a comunicação é incorporada às atividades cotidianas de acordo com a percepção de cada gestor entrevistado. Conforme pode ser visto na Tabela 8, as informações obtidas nas entrevistas foram organizadas em quatro subcategorias correlacionadas à ‘Características, Interdependência e virtualidade da Equipe’. A subcategorias mais frequente foram ‘Formação e estrutura da Equipe gerencial’ com quinze correspondentes, seguido por, ‘Virtualidade por meio de aplicativos em redes sociais’ com dez correspondentes, ‘Boa divisão de funções e responsabilidades’ com seis correspondentes, e ‘Alta delegação de responsabilidades’ com três correspondentes.

A análise da subcategoria 1, ‘Formação e estrutura da equipe gerencial’, juntamente com a subcategoria ‘Boa divisão de funções e responsabilidades’, revela a organização interna das equipes gerenciais. Nas entrevistas realizadas com gestores escolares e com os gestores da SRE em Sete Lagoas, emergem pontos importantes relacionados a essas subcategorias.

Observou-se que as equipes são constituídas com base na formação acadêmica exigida por lei para cada servidor, conforme os critérios estabelecidos nos respectivos concursos públicos. Pontos importantes dessas subcategorias que precisam ser mencionados são os aspectos relevantes que os gestores revelam sobre a estrutura e funcionamento das equipes gerenciais. Primeiramente, os gestores apresentam suas equipes, que são formadas de maneira estratégica, garantindo que cada membro possua formações e responsabilidades que se complementam. Nos relatos, os gestores ressaltam também a importância da comunicação e da colaboração dentro das equipes, e essa prática contribui para uma gestão pedagógica mais sólida, criando um ambiente de aprendizado onde a integração e a colaboração são valorizadas. Destacaram a necessidade de práticas de trabalho, especialmente diante do acúmulo de responsabilidades que recai sobre os diretores escolares, sendo imprescindível a distribuição adequada das tarefas, conforme pode-se perceber nas falas dos gestores E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E11.

*“Sou formado em Biologia e tenho 30 anos de experiência, minhas vice-diretoras são especializadas em Educação, Geografia e Química. Cada uma cuida de um turno e funções específicas, como a organização disciplinar e financeira”. Eu tenho uma que cuida da parte de organização disciplinada, conduta dos meninos, que organiza o trabalho da ASBs, ATBs. Eu tenho uma outra que fica por conta de gerenciamento pedagógico ou seja, ela é a vice-diretora ligada à parte pedagógica, e uma outra que me ajuda na parte financeira nos processos licitatórios. E cada uma responde por um turno. Tem uma no vespertino, uma no matutino e uma no noturno. As especialistas que eu também falei, nos auxiliam nesse processo” (E3)*

*“Cada um tem a formação específica exigida” (E3)*

O entrevistado E3 destaca a importância em ter uma equipe bem definida, composta pelo diretor, vice-diretores e especialistas pedagógicas. O entrevistado também inclui o colegiado escolar, mostrando uma visão mais ampla de equipe. Cada membro da equipe tem formações e responsabilidades específicas, e essas funções são complementares, com foco em áreas como gestão pedagógica, financeira e disciplinar, o que corrobora o estudo de Martins (2007) que defende que a eficácia de uma equipe gestora não se limita à formação acadêmica, sendo enriquecida pelas experiências individuais. Para o autor, a gestão escolar deve promover processos organizacionais coletivos e democráticos, essenciais para o bom funcionamento da instituição.

A subcategoria ‘Boa divisão de funções e responsabilidades’ reflete a modernização das práticas de trabalho, devido a acúmulo de responsabilidades para os diretores escolares. Para o respondente E6, a formação e a estrutura da sua equipe gerencial são formadas pelo diretor e vice-diretores. Também é dividida por grau de responsabilidade, assim como também para E7 que é composta por vice-diretores e coordenadores com diferentes funções e qualificações. A estrutura parece estar bem definida, mas a comunicação entre os membros, especialmente entre os coordenadores e os diretores, requer alinhamento constante. A diversidade de funções e formações da equipe gerencial exige uma comunicação clara e consistente para garantir o alinhamento das ações e decisões.

*“A equipe é dividida, né entre a equipe gestora que é composta por mim diretora e por dois vices diretores. Tem a equipe pedagógica que é composta por quatro especialistas. E a equipe administrativa que é composta por 6 ATBs, sendo que duas atuam especificamente no financeiro” (E6)*

*“A equipe ela é composta pela equipe pedagógica e da direção .Da direção, eu e a vice*



*diretora e a pedagógica. São duas pedagogas, um coordenador do ensino médio e um coordenador da educação integral” (E7)*

*“Todos têm curso superior e pós-graduação” (E7)*

A equipe do correspondente E4, que é um gestor SRE, é composta por 30 servidores distribuídos entre três diretorias. A formação acadêmica dos servidores é elevada, muitos tendo curso superior e pós-graduação e a clara divisão de responsabilidades reflete uma estrutura organizacional bem definida e hierarquizada.

*“A minha equipe ela é composta por três setores e dentro desses três setores eu tenho distribuídas 30 servidores sobre a minha responsabilidade” (E4)*

De acordo com o entrevistado E5, servidor da SRE, sua equipe é composta por 27 pessoas, que se organiza em diferentes setores. A comunicação é vista como essencial para o sucesso da equipe, especialmente devido a grandes demandas. Ele destaca o uso de tecnologias virtuais para a comunicação, com uma preferência por encontros presenciais devido à maior clareza e engajamento. Também adota uma prática de delegação e filtragem das informações, garantindo que cada setor receba apenas as informações relevantes, utiliza reuniões para tratar de questões mais complexas. A delegação de responsabilidades e a filtragem de informações são estratégias para evitar a sobrecarga de dados irrelevantes e garantir que cada membro de sua equipe receba apenas o que é necessário para o bom desempenho de suas tarefas, o que portanto, corrobora o estudo do autor Marlow et al. (2017) quando postula em seu artigo que a relação entre comunicação e desempenho em equipes virtuais é influenciada pela interdependência, de modo que essa relação se intensifica à medida que a interdependência aumenta. Embora existam diferenças entre equipes presenciais e virtuais, como a utilização de ferramentas digitais e a distribuição geográfica dos membros, espera-se que a interdependência mantenha uma influência significativa semelhante em ambos os contextos.

*“A comunicação, ela é ponto básico para o entendimento e desenvolvimento das tarefas, as demandas são muito grandes, né? Cada uma na sua área, mas se não tiver um bom entendimento dificulta o resultado das tarefas, então a comunicação ela precisa ser clara, transparente e direta, meu papel. Acho que é isso, é gerenciar as tarefas de forma que cada um entenda o seu papel e desenvolva com eficiência” (E5)*

*“Usamos muito o WhatsApp internamente e o e-mail institucional” (E5)*

Para o correspondente E8, sua equipe gerencial é composta por vice-diretores,

especialistas e ATBs que auxiliam nas atividades administrativas e pedagógicas. A divisão de responsabilidades de funções é bem estruturada, com cada membro da equipe exercendo um papel claro, além de a estrutura da equipe ser também bem organizada, com funções definidas. No entanto, E8 também concorda que a complexidade da gestão exige uma comunicação eficaz para garantir que todas as demandas sejam cumpridas de forma coordenada. Para o E9, a estrutura da equipe é composta por funcionários, também com funções bem definidas, como Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs), Auxiliares de Serviços de Educação Básica (ASBs), professores, e uma equipe gerencial formada pela vice-diretora, secretária e especialistas. A formação acadêmica da equipe também é diversificada, com todos os membros da equipe gerencial possuindo curso superior. A estrutura da equipe é bem organizada, com funções claramente delineadas, o que para o gestor facilita a distribuição das tarefas e a comunicação interna. A formação acadêmica variada dos membros da equipe agrega valor à gestão escolar, proporcionando diferentes perspectivas e competências.

*“Tem uma vice-diretora e duas especialistas, a secretária faz parte da equipe” (E8)*

*“Todos com curso superior, secretária em Direito, eu e a vice em Pedagogia” (E9)*

*“Temos 60 funcionários, incluindo ASBs, ATBs, professores, além de vice-diretora e especialistas” (E9)*

Entretanto, a principal diferença que foi observada entre os relatos dos Diretores das Escolas Estaduais de Sete Lagoas sobre a formação da equipe gestora, foi a presença das citações a ‘Vice-direção e especialistas’, ‘Coordenações’ e ‘ATBs, ASBs e Professores’, o que evidencia uma estrutura hierárquica e colaborativa, importante para o funcionamento eficaz das instituições educacionais, destacando uma flexibilidade na gestão, sendo permitido que profissionais com conhecimentos específicos desempenhem papéis de liderança quando necessário, mas destaca também a fragilidade de uma liderança eficiente. Como pode se comprovar na fala do entrevistado E11:

*“Hoje a escola ela é composta , a gestão da escola só por mim , o diretor, né que a gente não tem o vice diretor, aí quem supre essa necessidade são os especialistas de educação. Quando necessário eles que me substitui diretamente aqui na escola e na falta de um especialista e é o secretário, né? Isso em questões excepcionais, mas a estrutura é essa, então o diretor da escola, os especialistas, o secretário escolar” (E11)*

Nesta análise da estrutura da equipe é possível observar uma complexa interdependência

entre formação, liderança e distribuição de funções. Para o autor Marlow et al. (2017), as características da equipe são apresentadas como elementos importantes para entender o desempenho coletivo, a interdependência sendo a relação mútua entre pessoas, grupos ou elementos em que as ações ou resultados de um afetarão diretamente os outros. Em contextos de trabalho em equipe, isso significa que o sucesso de um membro depende do desempenho e das contribuições dos outros. Para Marlow, a interdependência é fundamental para a colaboração e a eficácia das equipes, pois determina como os membros precisam se comunicar e cooperar para alcançar os objetivos comuns. Conforme também exposto por Ferreira (2004), quando traz que a gestão está essencialmente vinculada ao dever de conduzir uma organização à realização de seus objetivos previamente estabelecidos, bem como ao cumprimento de suas obrigações institucionais. Nota-se nas falas dos gestores a relevância de contar com uma equipe bem organizada e responsável para uma comunicação eficaz e evidenciada. A diversidade de fatores ligados à formação e à dinâmica do grupo ressalta a importância da variedade de conhecimentos e experiências entre os membros da equipe, destacando a importância em se ter uma liderança forte e coesa na estrutura organizacional.

A subcategoria ‘Alta delegação de responsabilidade’ mostra a necessidade de uma clara distribuição de responsabilidades e a importância de uma liderança que transmite entre diferentes áreas de expertise, o que é essencial para a criação de um ambiente colaborativo, onde cada membro da equipe se sente valorizado e responsável por suas atribuições. Como pode ser observado na fala do E3:

*“Então a gente discute tudo a todo momento e chega naquele ponto comum de uma visão democrática, se a gente tiver discutindo e a maioria achar que aquilo tem que ser realizado, aquilo vai ser realizado e da melhor forma e depois a gente traz isso pro plenário com os professores” (E3)*

*“Delego funções conforme o tipo de informação. Tento filtrar o que é relevante para cada setor” (E4)*

*“Filtramos as informações que chegam e repassamos apenas o que é necessário para cada setor” (E4)*

A fala do entrevistado E4 aborda a gestão da informação de maneira estratégica, enfatizando a delegação de funções conforme a relevância da informação para diferentes setores. A prática de filtrar informações antes de repassá-las demonstra um enfoque na eficiência e na adequação da comunicação, assegurando que cada área receba apenas o que é pertinente ao seu funcionamento e esta abordagem demonstra uma estrutura organizacional que valoriza

a especialização e a responsabilização, onde a distribuição adequada da informação é importante para a eficácia do trabalho em equipe. Entretanto, o correspondente demonstra uma preocupação com a sobrecarga informativa, comum em ambientes organizacionais, e a necessidade de manter a clareza e a relevância nas comunicações internas.

A subcategoria ‘Virtualidade por meio de aplicativos em redes sociais’ como meio de comunicação rápida, a fala da maioria dos entrevistados mostra que a comunicação e a organização da equipe se beneficiam muito com o uso de tecnologias contemporâneas e que estes meios surgiram para facilitar e agilizar a comunicação. As respostas dos entrevistados E2 e E3 refletem uma estratégia de comunicação em ambientes colaborativos. E2 menciona que grupos são organizados em redes sociais, favorecendo interações informais, e distingue o WhatsApp como uma ferramenta para otimizar a comunicação com respostas rápidas, e o e-mail, que é usado somente para formalizar mensagens. E3 reforça essa ideia, afirmando que os e-mails servem para registrar comunicações importantes, enquanto o WhatsApp agiliza as interações.

*“Grupos divididos em redes sociais” (E2)*

*“O WhatsApp é para otimizar, o e-mail é mais formal” (E2)*

*“Usamos e-mails para formalizar, WhatsApp para agilizar” (E3)*

Os autores Marlow et al. (2017) caracterizam a virtualidade como o nível em que a equipe utiliza a tecnologia para comunicação e colaboração, especialmente quando os membros estão geograficamente distribuídos. E a dinâmica do grupo, como os membros se comunicam, interagem e colaboram, impactando a eficácia da equipe. Essa abordagem evidencia a adaptação às necessidades de comunicação, sendo que essas características são consideradas importantes para entender como a comunicação da equipe se relaciona. Nos relatos de E2 e E3 acima, é evidenciado o uso principalmente de tecnologias informais nos contextos escolares.

O subtópico, a seguir, refere-se ao objetivo II da pesquisa que procura identificar e descrever as práticas e ferramentas facilitadoras na gestão da comunicação. Portanto, para atender ao objetivo II, foi delienada uma categoria de análise denominada ‘Práticas e ferramentas facilitadoras’.

### ***5.2.3. Categoria 2 – Práticas e ferramentas facilitadoras***

A Tabela 9, a seguir, apresenta a frequência dos temas identificados nas entrevistas para a categoria 2 ‘Práticas e ferramentas facilitadoras’, os temas mais comuns relatados pelos entrevistados foram: WhatsApp como meio de comunicação rápida (15); E-mail (12); Reuniões

facilitadoras presenciais (12); Grupos de WhatsApp específicos por turno e setor (7); Telefone (5).

**Tabela 9.** *Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 2.*

<b>Práticas e ferramentas facilitadoras</b>	
<b>Subcategoria</b>	<b>Frequência</b>
WhatsApp como meio de comunicação rápida	15
E-mail	12
Reuniões facilitadoras presenciais	12
Grupos de WhatsApp específicos por turno e setor	7
Telefone	5
Quadro de aviso	1
Drive	1
Formulário eletrônico	1

A categoria destacada na Tabela 9, intitulada ‘Práticas e ferramentas facilitadoras’, aborda as práticas e os instrumentos utilizados na gestão da comunicação conforme percebido pelos gestores, de acordo com o objetivo II desta pesquisa que buscou identificar e descrever as práticas e ferramentas facilitadoras na gestão da comunicação percebidas por diretores escolares e por gestores da SRE de Sete Lagoas.

Conforme pode ser observado na Tabela 9, as informações obtidas nas entrevistas foram organizadas em oito subcategorias analíticas correlacionados à ‘Práticas e ferramentas facilitadoras’. A subcategoria mais frequente foi ‘WhatsApp como meio de comunicação rápida’ com quinze respondentes. A segunda e terceira mais citadas foram ‘E-mail’ e ‘Reuniões facilitadoras presenciais’, ambas com doze respondentes. Já a quarta subcategoria mais frequente foi ‘Grupos de WhatsApp específico por turno e setor’ com sete correspondentes. As subcategorias menos frequentes, com apenas uma menção, foram: ‘Quadro de aviso’, ‘Drive’ e ‘Formulário eletrônico’.

A análise das falas dos entrevistados revela que a comunicação, atualmente, é amplamente mediada por meios eletrônicos. Essa realidade é corroborada por Moran (1995), que enfatiza o avanço constante da tecnologia, trazendo consigo novas e eficazes ferramentas. Essas inovações não apenas permeiam diversas esferas da vida cotidiana, mas também desempenham um papel fundamental na reconfiguração dos nossos hábitos sociais, impactando

profundamente a forma como é realizada a comunicação, o aprendizado, e a disseminação do conhecimento. Dessa maneira, a dependência de meios eletrônicos na comunicação contemporânea reflete uma transformação significativa na dinâmica das interações sociais.

Nesse sentido, foi possível constatar através das entrevistas que o ‘WhatsApp como meios de comunicação rápida’ (quinze) e o ‘E-mail’ (doze) são as ferramentas mais utilizadas para comunicação entre os gestores, com o WhatsApp sendo particularmente favorecido por sua agilidade e praticidade. Os gestores demonstram maior conforto ao utilizar essa ferramenta, uma vez que permite uma comunicação rápida e direta, facilitando a troca de informações em tempo real. Os achados também corroboram o estudo de Alméri et al. (2013), em que é mencionado que a comunicação organizacional tem se tornado cada vez mais dinâmica devido à evolução tecnológica, à necessidade de respostas ágeis e às demandas do mercado. Nesse cenário, os sistemas de informação e as redes sociais desempenham um papel essencial na comunicação e na proximidade.

Por outro lado, o e-mail é valorizado como um canal apropriado para formalizações, onde é possível elaborar mensagens com mais cuidado e formalidade. Os Grupos de WhatsApp específicos por turno e setor são formados por setores e turnos nas escolas. Nas falas dos entrevistados, os gestores valorizam a agilidade na troca de informações, o que de certa forma é essencial para a eficácia nas operações diárias, o que para eles permite respostas rápidas a questões emergentes. Como se pode observar nas falas dos entrevistados E1, E3, E4, E8, E9 e E11:

*“Comunicamos frequentemente todos os dias e ferramenta mais usado é o WhatsApp e telefone e e-mail” (E1)*

*“Agente tem grupos específicos, né? Tem grupo do matutino, do vespertino, noturno, grupo com pedagogo, grupo com o pessoal da biblioteca e um grupo geralção. O grupo trancado no caso do Geralção, no caso só o diretor e vice diretor tem esta comunicação e ele é feito exatamente para repassar recados” (E3)*

*“Os meios de comunicação eletrônicos que hoje estão muito disseminadas, né entre a equipe, é usado muito WhatsApp internamente” (E4)*

*“Nós temos aqui um grupo de whatzap, a gente tem os grupos das turmas, tem o grupo dos professores, têm os grupo das ASBs, grupo das ATBs e o grupo das pedagogas pra gente direcionar, né? O que é de cada pessoa, né?” (E8)*

*“É muito pela rede social também que a gente tem um grupo, né de professores, né o grupo de só orientação, então a gente está sempre nos comunicando através dessas*

*formas rede social ,e reuniões presenciais” (E9)*

*“Hoje pra ser sincero são os grupos de WhatsApp. Ele não tem como fugir porque é um meio informal, mas funciona né ,com mais rapidez, a gente utiliza também os e-mails institucionais que também é uma forma de comunicação que a gente usa que é mais é mais formal, né? Mas a gente usa também então, quando precisa de encaminhar algum documento normalmente a gente encaminha por e-mail institucional” (E11)*

Pode ser observado na análise das entrevistas com os gestores , uma estrutura complexa de comunicação organizacional que combina tanto meios eletrônicos, quanto também encontros presenciais. Essa abordagem está alinhada com as ideias de Marchiori (2010), que destaca a importância de reconhecer que a comunicação humana é profundamente influenciada por fatores que vão além da mera transmissão e recepção de mensagens.

O entrevistado E3 descreve a existência de grupos específicos, organizados por turno e função, que facilitam a disseminação de informações e o repasse de recados, sendo que tal configuração permite um fluxo de informações eficaz e direcionado. O entrevistado E4 complementa essa perspectiva ao mencionar o uso predominante do WhatsApp como ferramenta de comunicação interna, evidenciando a preferência por plataformas digitais que promovem agilidade e acessibilidade. E9 acrescenta que, além das interações digitais, as reuniões presenciais continuam a desempenhar um papel importante na comunicação entre os servidores e que, apesar da predominância das redes sociais e do WhatsApp, o contato humano ainda é valorizado. Assim, a análise aponta para uma dualidade na comunicação organizacional, que enquanto as tecnologias digitais facilitam a rapidez e a eficiência, as interações presenciais mantêm a profundidade e a conexão necessária para uma comunicação efetiva. A importância ao contato humano é também percebida na continuidade das falas dos entrevistados E2 e E9. Nesse sentido, vale ressaltar que em tempos de conexões digitais, o mundo está cada vez mais conectado pelas redes sociais e a comunicação acontece em cliques e mensagens instantâneas, para uma comunicação eficaz, as interações presenciais ganham destaque. Nas respostas de E2 e E9 abaixo, é possível refletir sobre essa dualidade:

*“Eu acho que hoje pelo fato de as pessoas usarem muita rede social, né? Está muito ligada a isso a gente vê que tem a mesma eficácia. Porém na reunião presencial, a gente vê que surte, mais resultados né, mas efeito, do que a forma digital, as pessoas mais atentas sim. Eu falo que nada melhor que o olho a olho né” (E9)*

E9 destaca que, embora as reuniões virtuais facilitam a comunicação e permitem que

equipes trabalhem de qualquer lugar, há algo incomensurável na presença física. “Na reunião presencial, a gente vê que surte resultados melhores, as pessoas estão mais atentas. É um nível de engajamento que a tela não consegue replicar” (E9). Tal percepção faz refletir sobre o que foi perdido no ritmo frenético da digitalização. A conexão humana, com seus gestos e expressões, traz sutilezas que palavras escritas muitas vezes não conseguem transmitir. O respondente E9 conclui com uma afirmação simples, mas poderosa: “Nada melhor que o olho a olho”. Para ele, embora as redes sociais desempenhem um papel fundamental na comunicação moderna, o valor das interações presenciais continua a ser insubstituível. A busca por um equilíbrio entre o digital e o humano torna-se necessário. O respondente E2 traz a importância da interpretação, que muitas vezes fica comprometida em um contexto de mensagem por aplicativos virtuais.

*“Sabe é muito comum ter uma um problema de interpretação numa mensagem do WhatsApp que não ocorreria se fosse no presencial, por que ali você percebe entonação da pessoa, você consegue notar também, como que a sua plateia ali ou a pessoa a quem você tá se dirigindo tá absorvendo aquilo ali, como que ela tá entendendo. Então esses outros meios eles auxiliam a comunicação, mas na minha opinião eles não substituem uma comunicação ehhhh verbal presencial” (E2)*

O relato de E2 e E9 está em consonância com o estudo de Barros et al. (2021) em que é discutido que o processo comunicativo engloba não apenas a linguagem verbal, mas também elementos como a linguagem não verbal e o contexto cultural, os quais influenciam na compreensão da mensagem. O depoimento do entrevistado E2 aborda esta complexidade da comunicação em diferentes contextos, especialmente quando o entrevistado compara a interação face a face com a comunicação mediada por plataformas digitais, como o WhatsApp. Problemas de interpretação são comuns nas mensagens escritas, uma questão que se agrava pela falta de elementos não verbais que são importantes para a comunicação eficaz.

A comunicação verbal presencial permite a percepção da entonação, expressões faciais e a linguagem corporal, fatores que enriquecem a troca de informações e facilitam a compreensão mútua neste contexto que vai de encontro também do que é disposto por Maser (1975), conforme discutido por Dias Filho e Nakagawa (2001), quando aborda que o propósito fundamental da comunicação é o compartilhamento de informações. Tais trabalhos destacam também que a comunicação pode falhar devido a fatores como a expressão inadequada do emissor, a interpretação errônea pelo receptor e as distorções entre a mensagem enviada e a recebida. De acordo também com a Teoria Geral da Comunicação, segundo descrito em Maser



(1975), a mensagem é composta não apenas por palavras, mas também por elementos paralinguísticos e não verbais, que transmitem emoções e intenções. Essa riqueza de informações é frequentemente perdida em mensagens de texto, onde o receptor não tem acesso a sinais contextuais que poderiam esclarecer a mensagem original.

De acordo com a fala de alguns entrevistados, é a interação em um ambiente físico que possibilita que o emissor observe a reação da audiência, ajustando sua comunicação em tempo real. Os entrevistados enfatizam que essa capacidade de perceber como a mensagem está sendo recebida e a oportunidade de fazer adaptações instantâneas é fundamental para uma boa comunicação. A interação presencial cria um espaço de feedback imediato, o que não ocorre com a mesma eficácia em plataformas digitais. Portanto, embora os meios digitais, como o WhatsApp, possam facilitar a comunicação em muitas situações, eles não conseguem substituir a profundidade e a variação da comunicação verbal presencial. Essa diferença ressaltada pelos entrevistados traz a importância de cultivar habilidades de comunicação que valorizem o contato humano, especialmente em contextos que exigem compreensão mútua e empatia. Mais uma vez esta combinação sugere uma necessidade de equilíbrio entre os métodos de comunicação, reconhecendo que cada forma possui suas próprias vantagens e limitações.

No contexto das subcategorias de baixa menção, observa-se uma utilização reduzida de ferramentas estruturais, como quadros de aviso, drive, formulários eletrônicos e o telefone, o que sugere uma preferência dos entrevistados por meios de comunicação mais dinâmicos. Entretanto, nas falas dos entrevistados E10 e E11 há uma preocupação em destacar a eficácia dessas ferramentas, evidenciando a preferência por formas de comunicação que permitam alcançar todos os públicos de maneira eficiente. A análise dos dados aponta para uma busca por meios que conciliem maior interatividade e agilidade na disseminação de informações.

*“Drive, formulários eletrônicos, planilhas eletrônicas. A gente tá utilizando muito, porque o e-mail ficou o que que acontece, o e-mail ele é pra você captar retorno de informações, ele fica complicado. porque eu tenho um universo aqui e aí tem um e-mail que entrou no meio e você não viu. A perda de informação aí e comunicação é grande, apesar da gente usar muito. Mas o que depende retorno. Eh, eu tenho evitado utilizar isso. Eu uso mais o formulário, o formulário eletrônico. Porque ele me retorna numa tela de planilha. Então fica muito mais fácil” (E10)*

*“O WhatsApp é bem dinâmico. Mas ele tem um problema de não ser oficial, né? Então a gente a gente utiliza, né? Pra rapidez. Mas a gente sempre (eu coloco aqui) para utilizar, marcar isso, com a presença do e-mail. Combinou com uma pessoa? Manda o*

*e-mail pra oficializar. Serviço público aqui, para formalizar é para não ter problemas”* (E10)

*“E o mural (quadro de aviso) Então a gente tem lá na sala de professores então quando a gente precisa de divulgar alguma informação, algum período de prova, vai comunicação visual”* (E11)

O relato dos entrevistados está em consonância com o estudo de Cujia (2019) que menciona que a comunicação nas organizações pode ser formal ou informal, mas pode enfrentar barreiras que podem prejudicar sua eficácia, pois, se não forem devidamente abordadas, essas barreiras podem comprometer a transmissão eficiente de informações, afetando a fluidez e a qualidade da comunicação organizacional. Nessa sequência, é possível analisar a fala do entrevistado E3 que aborda a necessidade de uma comunicação mais assertiva, ao destacar a limitação das respostas recebidas por e-mail ou WhatsApp, deixando claro que essas plataformas frequentemente inibem a espontaneidade na comunicação. O entrevistado percebe que essa falta de naturalidade pode resultar em mensagens que não refletem a autenticidade ou a verdade necessária para um diálogo efetivo, que se encontra de acordo com a fala de Lima (2023), ao destacar a primordialidade da comunicação nos dias atuais para o sucesso escolar. Para o autor, a clareza nas mensagens, a escolha apropriada dos canais de comunicação e a determinação do público-alvo são elementos essenciais para assegurar a eficácia na entrega de uma mensagem ao destinatário.

O respondente E3 ressalta os desafios da comunicação no ambiente escolar, onde diferentes visões e abordagens coexistem, realçando que a diversidade de perspectivas, algumas mais liberais e outras mais restritivas, dificulta a colaboração e o entendimento mútuo. A citação do entrevistado E3 enfatiza a importância de reconhecer e integrar essas diferentes visões para o desenvolvimento eficaz das atividades, já que a disparidade nas opiniões pode ser um obstáculo.

*“Porque quando a gente recebe a resposta por e-mail ou pelo WhatsApp, muitas vezes, ela não é tão espontânea como deveria ser. E aí não traz pra gente a verdade que tem que trazer”* (E3)

*“Comunicação na escola é um desafio muito grande. Porque as visões são muito diferentes, enquanto um tem uma visão mais liberal , de... com relação a costumes características, outras são mais restritas”* (E3)

A análise das práticas e ferramentas facilitadoras revela uma tendência clara em direção

a formas de comunicação que priorizam agilidade e eficiência o que vai de encontro com o estudo de Whitworth (2006) quando menciona que ferramentas digitais devem facilitar o desenvolvimento e a discussão contínua, especialmente por parte de todos os colaboradores que as utilizam diariamente. A combinação de diferentes canais, como aplicativos de mensagens e e-mail, drive, planilhas eletrônicas, quadro de aviso, como destacado pelos entrevistados E1, E2, E3, E4, E8, E9, E10 e E11, sugere uma adaptação às demandas contemporâneas de comunicação no ambiente de trabalho, enquanto as reuniões presenciais permanecem um elemento importante para a colaboração e coesão da equipe.

A diversidade de ferramentas reflete não apenas a necessidade de flexibilidade, mas também a busca por uma comunicação que se alinhe às necessidades específicas de cada contexto e grupo de trabalho. Considerando as falas dos entrevistados, é possível perceber que a tecnologia melhorou a rapidez e eficiência da comunicação, mas trouxe novos desafios relacionados à formalidade e à clareza das mensagens, especialmente quando ferramentas como WhatsApp são usadas em excesso para questões sérias, oferecendo riscos de mal-entendidos na comunicação digital. A natureza rápida e informal da comunicação digital, principalmente pelo WhatsApp, pode levar a mal-entendidos e este risco é uma questão importante quando se trata de tecnologias no ambiente de trabalho, o que condiz com estudo de Almeida et al. (2017), ao mencionar que a chegada da globalização demandou a adaptação às inovações tecnológicas, resultando em uma crescente dependência dessas novas tecnologias, impactando diretamente a forma de vida dos trabalhadores e exercendo influência significativa nas relações profissionais.

Marlow et al. (2017) destacam que é essencial discernir entre diversas modalidades de comunicação, visto que ela se configura como um construto mais abrangente, englobando o intercâmbio de informações, o que é corroborado pelo trabalho de Paschoiotta et al. (2023), que enfatiza a relevância de se adotar práticas de comunicação mais eficazes em ambientes virtuais, com foco em uma frequência elevada de interações e na preferência pelo uso de ferramentas de comunicação síncronas. Tais ferramentas são destacadas por favorecerem uma interação mais fluida e eficiente entre os membros das equipes, contribuindo para a coesão e o alinhamento de tarefas e objetivos coletivos, além de potencialmente reduzir mal-entendidos.

Os subtópicos, a seguir, referem-se ao objetivo III do presente trabalho, que procura identificar e descrever os desafios e obstáculos enfrentados na gestão da comunicação. Portanto, para atender ao objetivo III, foram delimitadas três categorias de análise, as quais são: ‘Desafios Processuais de comunicação’, ‘Desafios Interpessoais para a qualidade da comunicação’ e ‘Consequências dos problemas de comunicação’.

A seguir, será apresentada a análise da Categoria 3 denominada ‘Desafios processuais

de comunicação’, relacionada ao objetivo III desta pesquisa.

#### 5.2.4. Categoria 3 – *Desafios processuais de comunicação*

A Tabela 10, a seguir, apresenta a frequência dos temas identificados nas entrevistas para a categoria 3 ‘Desafios processuais de comunicação’, os temas mais comuns relatados pelos entrevistados foram: Muitos ruídos na comunicação (doze); Sobrecarga de Trabalho (seis); Interpretações erradas (cinco); Morosidade na comunicação da SRE (três); Dificuldade na interpretação de normas e uniformidade (três); Diferenças culturais e visões divergentes que influenciam a comunicação (dois).

**Tabela 10.** *Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 3.*

<b>Desafios processuais de comunicação</b>	
<b>Subcategoria</b>	<b>Frequência</b>
Muitos ruídos na comunicação	12
Sobrecarga de trabalho	6
Interpretações erradas	5
Morosidade na comunicação da SRE	3
Dificuldade na interpretação de normas e uniformidade	3
Diferenças culturais e visões divergentes que influenciam a comunicação	2

Conforme pode ser visto na Tabela 10, as informações obtidas nas entrevistas foram organizadas em seis subcategorias correlacionadas à ‘Desafios processuais de comunicação’. A subcategoria mais frequente foi ‘Muitos ruídos na comunicação’ com doze correspondentes, a segunda mais frequente foi ‘Sobrecarga de Trabalho’ com seis correspondentes, seguido de ‘Interpretações erradas’ com cinco correspondentes. As subcategorias menos frequentes foram: ‘Morosidade na comunicação da SRE’ e ‘Dificuldade na interpretação de normas e uniformidade’, ambas com três menções, seguidas de ‘Diferenças culturais e visões divergentes que influenciam a comunicação’ com duas menções.

De acordo com o demonstrado na Tabela 10, na categoria ‘Desafios processuais da comunicação’ foram encontradas subcategorias, e com uma maior ênfase a subcategoria ‘Muitos Ruídos na comunicação’. Os gestores identificaram e descreveram os desafios e obstáculos enfrentados na gestão da comunicação. Para Nogaro e Cerutti (2016) a tecnologia transformou as maneiras pelas quais a comunicação é realizada e esta transformação não apenas

alterou os métodos de comunicação, mas também democratizou o acesso à informação, ao conhecimento e a diferentes pontos de vista, contudo, os ruídos e os desafios também cresceram.

A análise das entrevistas revelou diversas dimensões dos desafios enfrentados na comunicação e na gestão do trabalho. Como percebidos pelos entrevistados, a análise dos desafios processuais de comunicação identificou a presença de muitos ruídos na comunicação, sendo a principal dificuldade enfrentada. Para os correspondentes, os ruídos na comunicação interferem na clareza e na precisão da transmissão de mensagens entre emissor e receptor, sendo esta interferência manifestada de diversas formas, incluindo aspectos psicológicos, que envolvem estados emocionais ou preconceitos que afetam a interpretação da mensagem. Além disso, os ruídos semânticos são percebidos por meio das ambiguidades presentes na linguagem utilizada, o que pode levar a mal-entendidos. Esse fenômeno é abordado por Oliveira (2021) em seu estudo sobre os desafios do trabalho remoto, nos quais destaca a ausência de comunicação não verbal, a redução da interação informacional, a sensação de exclusão, o aumento de mal-entendidos e a maior probabilidade de falhas na comunicação.

Para E3 e E10, as visões divergentes comprometem a qualidade da comunicação levando a interpretações erradas, e esses achados corroboram o estudos de Oliveira e Paula (2010), ao afirmarem que a comunicação é dinâmica e se redefine continuamente por meio das interações sociais. As autoras defendem que a comunicação deve ser compreendida como um processo social, permeado por múltiplas referências e significados, e esta perspectiva relacional enfatiza a importância da interação entre as fases de emissão (quem comunica), circulação (a forma pela qual a mensagem se propaga) e recepção (quem recebe), elementos fundamentais para a atualização e transformação constante dos significados das mensagens. No entanto, a ausência de alinhamento adequado entre essas fases pode resultar em erros expressivos e retrabalho. Nas falas dos entrevistados E3, E4, E5, E10, E12 e E14 evidenciam-se os desafios e obstáculos enfrentados pelos diretores escolares e membros da SRE de Sete Lagoas.

*“Comunicação na escola é um desafio muito grande. Porque as visões são muito diferentes, enquanto um tem uma visão mais liberal, com relação a costumes, características, outras são mais restritas” (E3).*

*“Olha, principais ruídos que a gente tem aqui é às vezes a incompreensão de quem tá recebendo a informação de que aquilo tá sendo passado para ela, não é uma ação pessoal, né? Eu falo muitas pessoas têm mania de personalizar os atos administrativos. Como a gente tá num serviço público, dentro de um sistema público, tudo nós temos*

*que fazer dentro de uma norma legal” (E4)*

*“Aí a gente gasta o maior tempo tentando explicar aquilo que a gente falou a gente forma simples, clara, mas que o outro interpretou de forma errônea” (E5)*

*“Porque muitas vezes você quer fazer numa intenção, você manda uma informação em uma intenção e a pessoa que recebe, ela entende de outra forma. Porque qual que é o problema? A minha a formação é uma, a minha criação é uma, eu tenho alguns conceitos definidos pré definidos. Então se eu mando daquela forma, a pessoa que recebe tem outras situações, né diferentes, foi criada diferente. Então precisa ajustar esse canal, se ajustar isso aí, porque se não a pessoa não recebe da maneira que foi pensado, ela acaba desviando no meio do caminho. Então começa a ter os ruídos. Então tem que ter esse cuidado” (E10)*

*“Porque cada um interpreta, né de uma forma” (E12)*

*“Principal problema é a falta de comunicação direta. As vezes uma alguma coisa que você comunica com alguém a pessoa entende de uma forma errada e passa aquilo ali para frente e isso acaba voltando como uma coisa de outra forma ocasionando problemas, né?” (E14)*

Os trechos evidenciam um panorama preocupante sobre os desafios de comunicação no ambiente de trabalho do serviço público, no contexto escolar. A dificuldade em transmitir uma mensagem clara e a propensão a interpretações erradas se destacam como questões fundamentais e preocupantes. Os entrevistados E3 e E10 destacam que a intenção por trás da comunicação nem sempre é percebida da mesma forma pelo receptor, uma vez que as diferentes formações e experiências pessoais, culturas diferentes influenciam a interpretação das mensagens, além de que esta disparidade gera ruídos que podem desviar o entendimento e comprometer a eficácia da comunicação no ambiente escolar. O autor Faro (2011) corrobora esta ideia quando cita em seu estudo que a maneira como as pessoas se comunicam é como ferramentas que constroem um mundo que mistura informações e a repetição de práticas culturais. Marlow et al. (2017) e Gibson e Cohen (2003) também abordam em seus estudos um aspecto recorrente na pesquisa sobre equipes virtuais, que é a presença de grupos altamente diversos, que se distinguem por uma combinação única de diferenças individuais, incluindo valores, gêneros, crenças, etnias, culturas e experiências.

O entrevistado E12, no seu relato, reforça a ideia de que a interpretação é subjetiva, de maneira única e, conseqüentemente, cada pessoa pode perceber a mesma informação de maneira distinta, o que se alinha com a observação de E14, que menciona que a falta de

comunicação direta pode transformar uma mensagem simples em um problema complexo, levando a mal-entendidos que se propagam. Essa cadeia de erros pode consumir tempo e gerar desgastes, como menciona E5, quando relata o esforço despendido para esclarecer mensagens que deveriam ser claras. Os autores Rodrigues e Sato (2023) enfatizam que deficiências na transmissão de informações constituem obstáculos à correta execução do trabalho, comprometendo a conformidade com custos e prazos. E4 acrescenta uma dimensão importante ao discutir a personalização das ações administrativas, ressaltando que esta tendência de interpretar atos dentro do contexto pessoal, em vez de entendê-los como parte de um sistema normativo, gera incompreensão e conflitos dentro das equipes.

Quanto à subcategoria Morosidade na comunicação da SRE, o gestor E6 destaca que a lentidão dos processos comunicativos dentro desse sistema normativo afeta a tomada de decisões no contexto escolar. A dificuldade na interpretação de normas, na fala do entrevistado E4, e a falta de uniformidade também foram destacadas, o que evidencia que a complexidade das normas pode gerar desentendimentos e uma aplicação inconsistente e interpretações errôneas. Conforme destacado por Vivas et al. (2023), a complexidade das relações educacionais, as hierarquias institucionais e a diversidade de papéis podem resultar em obstáculos à compreensão, comprometendo a eficácia da integração entre as equipes de gestão. Este conjunto de fatores dificulta a fluidez da comunicação, levando a barreiras que limitam a colaboração entre as equipes de gestão. Para Lima (2023), infelizmente, constata-se que nas instituições de ensino por todo o Brasil, existe uma significativa deficiência nos processos comunicacionais. O que pode ser constatado nas falas dos entrevistados E4 e E6:

*“O principal ruído é essa dificuldade das pessoas entenderem que muitas vezes aquilo que tá sendo negado para ela, não é por uma vontade pessoal, é por um impedimento legal” (E4)*

*“O principal obstáculo para a gente é que às vezes a SRE, ela tem uma morosidade de enviar as informações, que às vezes essa morosidade em comunicar com a escola acaba fazendo com que a gente também demore para conseguir desenvolver as ações que teriam que ser feitas, às vezes até aqui internamente eu delego para um determinado setor passar alguma informação e eles demoram a passar ou às vezes não passa do jeito que deveria ser passado, aí isso vai gerar né, é determinados transtornos que poderiam ser evitados” (E6)*

Como mencionado pelos entrevistados, a morosidade na comunicação da SRE de Sete Lagoas afeta diretamente as decisões no contexto escolar, criando desafios significativos devido

à lentidão dos processos comunicativos e a dificuldade na interpretação das normas que, juntamente com a falta de uniformidade, acentuam esses problemas, resultando em desentendimentos e aplicação inconsistente das diretrizes. Conforme destacado, nos estudos de Vivas et al. (2023) e Lima (2023), a complexidade das relações educacionais, associada às hierarquias institucionais e à diversidade de papéis, gera obstáculos que prejudicam a compreensão mútua e comprometem a integração eficaz entre as equipes de gestão, dificultando a colaboração necessária para uma gestão educacional bem-sucedida.

Os entrevistados E3, E5, E7, E8 e E14 também apontam um fator adicional que compromete a comunicação eficaz: a sobrecarga de trabalho, característica do contexto educacional. Nesse sentido, as dificuldades na escuta, também mencionadas, evidenciam como o estresse e a falta de atenção podem prejudicar significativamente a comunicação no ambiente escolar. Como se pode observar nas falas dos gestores:

*“Existe uma sobrecarga na educação muito grande de trabalho e a gente trabalha com gente, então desgaste é comum é cotidiano, acaba causando uma instabilidade emocional muito grande, e esta instabilidade emocional dificulta a comunicação. Então os ruídos de comunicação se dão simplesmente por uma diferença de entendimento de uma mente que talvez não está tão estabilizada ,tão equilibrada quando deveria ter”*  
(E3)

*“Acho que a maior dificuldade que tem, é no sentido da escuta. Porque nem sempre aquilo que a gente fala é a forma que a pessoa entende e interpreta, então isso vai muita comunicação no meu entender vai muito do Estado de cada um, de cada dia, às vezes a gente fala uma coisa com uma intenção e a outra pessoa que ouve ela já interpreta de uma outra forma, então isso cria uma barreira no entendimento da questão em si”*  
(E5)

*“Agora o ruído maior que tem aqui é esse do entendimento, de achar que é só mais serviço”* (E7)

*“Barreiras, às vezes eu vejo minhas barreira é a demanda grande de trabalho, e às vezes a gente não tem tempo sabe de fazer né. Falta Tempo de reunir, de ter aquela comunicação mesmo, de qualidade, às vezes falta a qualidade mesmo na comunicação”*  
(E8)

*“Eu preciso dividir tarefas porque não consigo repassar tudo sozinho”* (E14)

A quantidade de informações e o fluxo intenso de comunicações vindas de instâncias superiores geram sobrecarga, afetando a capacidade de planejamento e execução. Esses achados



corroboram a análise apresentada por Marlow et al. (2017), em que Marlow cita os autores González-Romá e Hernández (2014, p. 1046), que em seu estudo descrevem a qualidade da comunicação como sendo caracterizada pela clareza, eficácia, completude, fluência e pontualidade das mensagens trocadas entre os membros de equipes virtuais. Isso implica que, para que a comunicação seja verdadeiramente eficaz, não basta que os membros se comuniquem com frequência; as interações precisam ser compreensíveis, relevantes e entregues em tempo hábil.

A percepção de que se trata apenas de ‘mais serviço’ contribui para um ruído no entendimento, levando a um ciclo de desmotivação e insatisfação pela sobrecarga de trabalho. E8 complementa essa ideia, mencionando que a alta demanda de trabalho, resulta em uma falta de tempo para reuniões e comunicações de qualidade. A sobrecarga não apenas impacta a produtividade, mas também compromete a qualidade das interações, criando um ambiente propenso a mal-entendidos, o que se torna prejudicial no contexto escolar e entre as equipes de gestão.

A seguir, será apresentada a análise da Categoria 4 denominada ‘Desafios interpessoais para a qualidade da comunicação’, relacionada ao objetivo III da pesquisa.

#### **5.2.5. Categoria 4 – Desafios interpessoais para a qualidade da comunicação**

A Tabela 11 apresenta a frequência dos temas identificados nas entrevistas para a categoria 4 ‘Desafios interpessoais para a qualidade da comunicação’, os temas mais comuns relatados pelos entrevistados foram: Diferenças culturais e de pontos de vista (5); Rotatividade de especialistas e professores (4); Instabilidade emocional (3); Desentendimentos nos relacionamentos interpessoais (3); Retrabalho causado por falhas na comunicação (2).

**Tabela 11.** *Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 4.*

<b>Desafios interpessoais para a qualidade da comunicação</b>	
<b>Subcategoria</b>	<b>Frequência</b>
Diferenças culturais, valores e de pontos de vista	5
Rotatividade de especialistas e professores	4
Instabilidade emocional	3
Desentendimentos nos relacionamentos interpessoais	3
Retrabalho causado por falhas na comunicação	2

Conforme pode ser observado na Tabela 11, as informações obtidas nas entrevistas foram organizadas em cinco subcategorias correlacionadas à ‘Desafios interpessoais para a qualidade da comunicação’. As subcategorias mais frequentes foram: ‘Diferenças culturais, valores e de pontos de vista’ com cinco correspondentes, seguida de ‘Rotatividade de especialistas e professores’ com quatro correspondentes. Já as subcategorias menos frequentes foram ‘Instabilidade emocional’ e ‘Desentendimentos nos relacionamentos interpessoais’, ambas com três correspondentes, e com dois correspondentes a subcategoria ‘Retrabalho causado por falhas na comunicação’. Esta análise buscou explorar as dificuldades identificadas nas entrevistas, no que diz respeito aos desafios interpessoais que interferem na qualidade da comunicação, quando os gestores foram questionados a identificar e descrever os desafios e obstáculos enfrentados em sua gestão no que tange à comunicação com sua equipe.

Para essa categoria, observou-se quais desafios interpessoais podem comprometer a qualidade da comunicação no contexto escolar. As entrevistas revelaram que tais diferenças, quando não abordadas, resultam em mal-entendidos, afetando a colaboração e a produtividade. Observou-se também nos relatos que, os relacionamentos interpessoais são frequentemente marcados por diferenças individuais, o que leva a desentendimentos. Esses desajustes comunicacionais ocorrem devido a estilos de comunicação distintos, expectativas não alinhadas e percepções diversas sobre a dinâmica do grupo.

Para o entrevistado E2, as diferenças de valores e perspectivas pessoais são comuns em interações humanas quando indivíduos possuem crenças e prioridades distintas, e isso leva a mal-entendidos e conflitos na comunicação. O respondente E10 também compartilha da mesma percepção quando menciona que o relacionamento entre os membros da equipe enfrenta desafios, especialmente devido às diferenças de valores e crenças pessoais. No entanto, E10 afirma que esses conflitos tendem a serem resolvidos por meio de conversas e foco no objetivo final, apesar de gerar retrabalho. Para o respondente E3, as visões divergentes entre os membros da equipe dificultam o relacionamento. Para E14 na escola, a diversidade de visões de mundo entre os membros da equipe gera dificuldades de comunicação, já que diferentes formações e experiências geram interpretações variadas de uma mesma mensagem, causando conflitos.

Quando E2 afirma sobre “diferenças culturais e pontos de vista diversos” ele reforça a ideia de que as culturas moldam a maneira como as pessoas pensam e se comunicam e para o gestor essas variações causam mal-entendidos se não houver uma conscientização e adaptação mútua, o que é possível observar e identificar nos trechos dos gestores E2, E3, E10 e E14:

*“Diferenças culturais e pontos de vista diversos geram dificuldades” (E2)*

*“É uma situação que a pessoa tá passando extra escola, isto vai atrapalhar a comunicação dela. Isso faz parte do gerenciamento de comunicação, da gestão de maneira geral, mas do gerenciamento também, sempre há dificuldade por isso, as pessoas são muito diversas, né? Os pontos de vista são diversos, a maneira de ver o mundo, de se comunicar são diversas” (E2)*

*“Há muitas pessoas com visões muito diferentes, o que gera dificuldades no relacionamento” (E3)*

*“Retrabalho, retrabalho .Porque se não você tem que voltar toda hora, né? Para você explicar o que você queria que era para fazer, como é que era, da retrabalho, isso aqui não ficar muito claro e não foi bem entendido é retrabalho, o tempo todo, é isso” (E10)*

*“Tem pessoas com visões de mundo muito diferente, né dentro da escola, então às vezes isso também ocasiona uma dificuldade de comunicação, porque pontos de vistas diferente, às vezes são difíceis de conciliar ,né, pessoas que tem educação de formas muito diferentes, né pessoas uma equipe multidirecional, né? Tem pessoas no final de carreira entraram na escola e tem uma visão de educação, né própria da época delas.e pessoas muito novas que tem uma outra visão educação. Eh, isso também causa conflitos, né interpretações diferentes. Às vezes a mesma coisa que você fala para pessoas de gerações diferentes são interpretadas de formas distintas também, né?” (E14)*

Esses resultados se encontram em consonância com literatura de Cujia (2019), ao apontar que a comunicação é fundamental nas relações interpessoais e na interação dos indivíduos com o ambiente ao seu redor. No entanto, no contexto educacional, medir a eficácia da comunicação se torna complicado, o que se deve às diversas influências que afetam cada indivíduo, como fatores sociais, emocionais e culturais. A análise das entrevistas sugeriu que emoções intensas e não gerenciadas prejudicam a clareza e a eficácia da comunicação. Segundo a autora Casali (2019), a comunicação está presente em praticamente todas as interações sociais, o que pode levar a considerar seus processos como algo ‘natural’, impedindo de reconhecer suas nuances e complexidades. A instabilidade emocional dos indivíduos é um fator preponderante nos desafios interpessoais. Participantes relataram que momentos de estresse e ansiedade frequentemente resultam em reações impulsivas, dificultando a escuta ativa e a expressão clara de ideias.

Assim, a inteligência emocional se torna um aspecto importante a ser considerado na formação de equipes e no desenvolvimento de habilidades comunicativas. Para Barbosa (2021),

é fundamental criar oportunidades de comunicação, especialmente àquelas voltadas para fortalecer as relações interpessoais. Para o respondente E4, a instabilidade emocional é comum ocorrer em sua equipe, mas são sempre gerenciadas com base no código de ética da organização. Para o entrevistado E14, há desentendimentos ocasionais entre membros da equipe, mas E14 enfatiza a importância do profissionalismo e da capacidade de resolver conflitos. Assim como E15 diz que, embora haja desentendimentos ocasionais, a equipe procura manter uma postura profissional e respeitosa para resolver conflitos. Os trechos dos gestores E4, E14 e E15 evidenciam as consequências dos desafios interpessoais:

*“Tentamos separar o pessoal do profissional, conforme o código de ética” (E4)*

*“Nem sempre as pessoas se dão bem, mas o trabalho precisa ser feito de forma profissional” (E14)*

*“Desentendimentos acontecem, mas mantemos o respeito e o profissionalismo” (E15)*

Já para o respondente E6, as diferenças de opinião entre os membros da equipe levam a embates que são resolvidos, mas às vezes tornam-se pessoais, desencadeando um desentendimento profissional. Para E14, quando a comunicação não acontece no tempo certo, ela não acontece do jeito que ela deveria acontecer, o que gera desgastes e transtornos. Tal afirmativa condiz com o entrevistado E8 ao mencionar que alguns membros da equipe têm dificuldade em aceitar erros e preferem receber o feedback construtivo. As falas do gestores E6, E8 e E14, a seguir, apresentam essas percepções:

*“Há embates por diferenças de opinião, mas o problema é quando as questões profissionais se tornam pessoais” (E6)*

*“Tem gente que não aceita erros e leva para o lado pessoal” (E8)*

*“Às vezes algum problema que as pessoas tiveram, aí acaba não sendo claras nem específicas quando vão comunicar alguma coisa e isso acaba ehehe ocasionando vários outros problemas em cadeia, tudo aqui na gestão a gente sempre tem erros de comunicação e falta de entendimento acabam virando efeitos em cadeia envolvendo muitas pessoas, né?” (E14)*

Para o respondente E11, a constante troca de especialistas, os profissionais que fazem parte da equipe gestora, dificulta a criação de uma equipe coesa e afeta a continuidade do trabalho. Assim como para E12, em que a rotatividade de professores contratados gera instabilidade no relacionamento da equipe. A mudança dos profissionais ao longo do ano letivo

é ocasionada por vários fatores, mas é recorrente, segundo os entrevistados, por questões de licença para tratamento de saúde.

*“Já estamos na terceira especialista este ano”* (E11)

*“A rotatividade de professores contratados causa instabilidade na equipe”* (E12)

Analisando a fala dos entrevistados, a alta rotatividade de profissionais no ambiente acadêmico e organizacional gera um ciclo de adaptação que impacta negativamente a qualidade da comunicação. A falta de continuidade nas relações interpessoais dificulta a construção de vínculos sólidos e a confiança mútua, elementos essenciais para uma comunicação aberta e eficiente. Os participantes das entrevistas destacaram que essa rotatividade pode criar um clima de insegurança e incerteza, contribuindo para a fragmentação da comunicação.

A seguir, será apresentada a análise da Categoria 5 denominada ‘Consequências dos problemas de comunicação’, relacionada ao objetivo III da pesquisa.

#### **5.2.6. Categoria 5 – Consequências dos problemas de comunicação**

A Tabela 12 apresenta a frequência dos temas identificados nas entrevistas para a categoria 5 ‘Consequências dos problemas de comunicação’, os temas mais comuns relatados pelos entrevistados foram: Sobrecarga de informações que gera atrasos e desgastes (6); Impacto negativo no desempenho da equipe (4); Frustração dos servidores (3); Má interpretação (3).

**Tabela 12.** *Temas recorrentes encontrados nas respostas dos entrevistados, contemplados na categoria 5.*

<b>Consequências dos problemas de comunicação</b>	
<b>Subcategoria</b>	<b>Frequência</b>
Sobrecarga de informações que gera atrasos e desgastes	6
Impacto negativo no desempenho da equipe	4
Frustração dos servidores	3
Má interpretação	3
Quebra de confiança	1

De acordo com a Tabela 12, as informações obtidas nas entrevistas foram agrupadas na categoria ‘Consequências dos problemas de comunicação’, e organizadas em cinco subcategorias. A subcategoria com maior frequência foi ‘Sobrecarga de informações que gera atrasos e desgastes’ com seis correspondentes, seguido por ‘Impacto negativo no desempenho

da equipe’ com quatro correspondentes. Em terceiro, ‘Frustração dos servidores’ e em quarto, ‘Má interpretação’, ambas com três respondentes. E o código subcategoria com apenas uma menção foi ‘Quebra de confiança’. Esta análise buscou explorar as consequências dos problemas de comunicação, quando os gestores foram questionados a identificar e descrever os desafios e obstáculos enfrentados em sua gestão, quanto à comunicação com sua equipe.

A subcategoria ‘Impacto negativo no desempenho da equipe’, com quatro menções, destaca como a comunicação deficiente pode afetar a eficácia e a produtividade do grupo, evidenciando a necessidade de estratégias de melhoria nesse aspecto. Para E4, o impacto da comunicação no desempenho da equipe é gerado por conflitos e pela incompreensão das normas, que impactam diretamente o desempenho da equipe. De acordo com E4, isso gera um ambiente de estresse tanto para a equipe gerencial quanto para os servidores, o que afeta o andamento das atividades diárias.

*“Os conflitos gerados pela incompreensão das normas impactam o desempenho e geram estresse para todos os envolvidos” (E4)*

Para E6, quando existe falta de clareza e atrasos na comunicação, isto impacta a equipe, resultando em desgaste emocional e na incapacidade de cumprir prazos. O que afeta também a produtividade da equipe, é a quebra de confiança, que influencia negativamente o desempenho geral e o clima organizacional. O correspondente E6 destaca a dificuldade em se comunicar quando algumas equipes na SRE estão em teletrabalho, mencionando que a falta de resposta de responsável em teletrabalho dificulta a resolução de uma dúvida importante, provocando atrasos em atividades importantes no contexto escolar.

O Decreto nº 48.275, de 24 de setembro de 2021, regulamenta o teletrabalho na Administração Pública do Estado de Minas Gerais. O Art. 3º define teletrabalho como o regime em que as atividades são realizadas, total ou parcialmente, em locais diferentes do trabalho presencial, utilizando tecnologias de informação e comunicação. Essa regulamentação busca facilitar a execução remota das atribuições dos servidores. Mediante a fala do corresponde E6, existe um impacto negativo no teletrabalho, devido à dificuldade em respostas imediatas, falhas na comunicação virtual. Os depoimentos abaixo exemplificam:

*“Ontem a gente precisava de um suporte de uma questão relacionada a um determinado setor da SRE, a gente tava com uma dúvida. O responsável estava em teletrabalho e a gente não consegue falar não, ele não atende o telefone, não responde email, não responde mensagem, aí isso tudo vai dificultando” (E6)*

A declaração está alinhada com os achados de autores na literatura sobre os desafios enfrentados por equipes virtuais. Santos (2023) enfatiza que líderes, tanto em contextos presenciais quanto remotos, enfrentam desafios relacionados à gestão das distâncias, à conscientização sobre o trabalho digital e na implementação de processos que fortaleçam as equipes em ambos os contextos. Silveira e Bahia (2017) e Larangeira (2019) destacam o esforço para aumentar a produtividade por meio de equipes virtuais geograficamente dispersas, embora esse modelo apresente desafios, especialmente em função de problemas de comunicação. Ainda na fala de E6, é possível observar o impacto adverso resultante da inadequação na comunicação:

*“Aí já é uma opinião minha, que eu nem sei se eu podia falar, mas eu vou falar, é eu não concordo com esse teletrabalho, porque se já voltou tudo presencial não justifica ter o teletrabalho em alguns setores da SRE. Eles não atendem telefone não, não responde email, é complicado, é complicado, ainda mais assim, questões importantes, né? Responsabilidade da gente é muito grande porque a gente lida com questões públicas, né?” (E6)*

Os resultados apresentados consolidam a literatura existente, como descrito por Rodrigues e Sato (2023), que enfatizam a necessidade de estratégias comunicacionais específicas para equipes remotas em razão da ausência física, destacando a importância da comunicação assíncrona como um fator essencial para otimizar a eficácia e eficiência dessas interações. De modo similar, Santos (2023), ao estudar a dinâmica de projetos remotos, identificou obstáculos associados ao uso de plataformas como Microsoft Teams e WhatsApp, incluindo baixa participação dos colaboradores e demoras na resposta, elementos que comprometem a coesão da equipe e provocam atrasos no fluxo informacional, gerando desalinhamentos nas ideias. Já para os correspondentes E9 e E10, a tecnologia e o teletrabalho têm suas limitações, pois dependendo da natureza das atividades, algumas funções exigem o trabalho presencial, enquanto outras podem se beneficiar muito do remoto.

*“Eu tive uma questão aqui, consegui resolver e a pessoa estava em teletrabalho, eh em várias outras situações também que já aconteceu, né da gente precisar falar com o tal responsável daquele setor, sempre atenderam prontamente. Mas eu já ouvi reclamações, de quem precisou e não conseguiu, entendeu?” (E9)*

*“Algumas coisas não podem ainda terem este funcionamento de teletrabalho, melhor presencialmente, mas uma pessoa, que vai mexer com somente com e-mail, com processo, né? Um processo que não exige atendimento ao público, tele trabalho para*

*ele é ideal, alguns casos atrapalha outros não, outros são bons. Acho que depende da natureza ,da atividade, algumas atividades prejudica, outras não, outras tem um avanço” (E10)*

Em conformidade com a fala do gestor E10, é importante avaliar cada caso para determinar a melhor abordagem. Na literatura, Santos e Costa (2022) ressaltam que as mudanças, em relação ao teletrabalho e trabalho presencial, não apenas preservou, mas também aprimorou a dinâmica de trabalho, permitindo que as organizações antecipassem reduções de custos relacionados a espaços físicos, além de vislumbrarem ganhos significativos em satisfação e produtividade por parte de seus funcionários. Porém, de acordo com Maciel et al. (2017), em empresas que implementam o teletrabalho, o sistema de comunicação precisa ser adaptado para o ambiente virtual. Isso implica o uso frequente de ferramentas digitais, como plataformas de video conferência, chats e softwares de gerenciamento de projetos, para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e informados. Essa abordagem é fundamental para a gestão eficaz de pessoas e projetos, pois ajuda a superar as barreiras da distância física e a manter a colaboração e o fluxo de informações necessários para o sucesso das atividades remotas.

No que diz respeito à subcategoria ‘Sobrecarga de informações que gera atrasos e desgaste’, com seis menções, os resultados indicam que a falta de clareza na comunicação não apenas atrasa a execução de tarefas, mas também pode levar a um desgaste emocional significativo entre a equipe. Severgnini et al. (2022) mencionam em seu estudo que a sobrecarga de trabalho está relacionada à dificuldade do indivíduo em gerenciar tarefas complexas, que são percebidas como desafiadoras. Além disso, essas tarefas são monitoradas e controladas para avaliar a obtenção de resultados satisfatórios dentro de um prazo estabelecido. Esses resultados estão em consonância com achados que indicam como a sobrecarga no contexto educacional compromete a qualidade do trabalho realizado. A maior parte das informações é originada na SEE de Minas Gerais e distribuída às diversas SREs do estado. As equipes de gestão de cada SRE, por sua vez, transmitem essas informações às administrações das escolas. Esse fluxo estabelece uma cadeia informacional que, segundo os gestores, em especial os diretores escolares, gera uma sobrecarga operacional significativa.

Para lidar com o excesso de informações, E4 delega a filtragem e o repasse das informações aos setores apropriados, como também são realizadas reuniões para garantir que informações complexas sejam compreendidas de forma adequada. Para E4, são práticas que ajudam a garantir que a equipe não seja sobrecarregada com dados irrelevantes. O entrevistado



E5, para lidar com o excesso de informações, também realiza reuniões para garantir que informações complexas sejam compreendidas e as tomadas de decisão assertivas.

Os resultados apresentaram uma diferença nos relatos dos gestores: os servidores ocupantes do cargo de diretor escolar enfrentam desafios significativos relacionados à sobrecarga de demandas provenientes da SRE, resultando em elevados níveis de desgaste e frustração. Esse fenômeno evidencia que os problemas de comunicação institucional repercutem diretamente no clima organizacional e, por extensão, comprometem o desempenho global das equipes. Para Luck (2007), a gestão vai além da simples administração, enfatizando a importância das competências individuais e das relações interpessoais para promover um ambiente colaborativo e alcançar objetivos comuns da organização.

A angústia gerada pela sobrecarga de trabalho é notória em suas falas, como se pode verificar nas falas de E3, E7, E8, E11, E12, E13 e E14. Para E3, a carga excessiva de trabalho afeta o equilíbrio emocional, o que dificulta a comunicação. O entrevistado E7 também concorda ao mencionar que o volume de informações recebidas da SRE gera uma sobrecarga e exige organização para não perder os prazos. Para E8, a alta demanda de trabalho gera falta de tempo para realizar reuniões de qualidade, o que compromete a comunicação; o gestor E11 também menciona que a sobrecarga de trabalho, nos últimos dois anos, tem dificultado a comunicação e o planejamento adequado das tarefas. O relato também de E12 está em concordância ao mencionar que a sobrecarga de demandas da SRE com prazos apertados compromete o planejamento das atividades internas da escola. E13 também menciona em seus relatos que a sobrecarga de informações e as exigências vindas do governo afetam negativamente o planejamento e a execução das atividades da equipe. E14 aborda que a quantidade de informações e o fluxo intenso de comunicações vindas de instâncias superiores geram sobrecarga, afetando a capacidade de planejamento e execução, o que corrobora o autor Severgnini et al. (2022) quando menciona que a sobrecarga de trabalho prejudica a confiança, o engajamento e o comprometimento dos indivíduos, culminando em conflitos interpessoais nas interações entre os diversos envolvidos. Esses aspectos podem ser ilustrados pelas seguintes falas:

*“Não tem como a gente agir igual um robô, e tirar isso tudo da nossa frente, quando a gente tá comunicando. Então às vezes por estar lidando com pessoas né? Então isso gera dificuldades”* (E2)

*“A sobrecarga de trabalho gera instabilidade emocional, e isso afeta a comunicação”* (E3)

*“Há um acúmulo de informação e você precisa organizar bem, ou será atropelado”*  
(E7)

*“Às vezes a demanda é muito grande e não conseguimos nos reunir para uma comunicação de qualidade”* (E8)

*“Nos últimos dois anos, há sobrecarga de trabalho”* (E11)

*“A sobrecarga de demandas da Superintendência atrapalha com prazos curtos”* (E12)

*“A sobrecarga de informações atrapalha o desempenho e o planejamento”* (E13)

*“Antes de ler o memorando já tá chegando outro memorando, outro, e o outro, e o outro e aí outra planilha para preencher, e outra ,outra, ou outra forma de preencher, outra reunião para você poder fazer, á assim numa velocidade, né?”*

*“Eu preciso dividir tarefas porque não consigo repassar tudo sozinho”* (E14)

Outros aspectos relevantes a serem analisados nos trechos abaixo dos gestores E11 e E13 revelam aspectos significativos sobre a experiência dos diretores escolares, no que tange à sobrecarga de trabalho, bem como suas consequências emocionais e operacionais. No trecho de E13, é possível observar que o entrevistado expressa uma sensação de impotência frente à demanda de trabalho, ilustrando a dependência de medicação para lidar com dores físicas e o estresse acumulado. A metáfora ‘enxugar gelo’ transmite a percepção de que, apesar dos esforços contínuos, as tarefas parecem não se concretizar, resultando em uma frustração que agrava o sentimento de incapacidade, refletindo uma luta interna, na qual a eficiência profissional é comprometida pela carga excessiva de responsabilidades.

Já o correspondente E11 contextualiza sua experiência ao longo de sete anos na gestão, destacando um aumento significativo da sobrecarga nos últimos dois anos. Quando se refere às ‘demandas’ oriundas da SE, indica um ciclo de pressão que se perpetua, onde as expectativas não se alinham com os recursos disponíveis nas escolas. Além disso, a menção ao pensamento em desistir mostra um estado emocional crítico, sugerindo que a continuidade nesse contexto é cada vez mais desafiadora, o que vai ao encontro com que Lück (2009) discorre em seu estudo, ao esclarecer que a gestão escolar, especialmente na figura do diretor como principal gestor, enfrenta uma série de desafios e responsabilidades e sublinha a relevância de uma abordagem estratégica para enfrentar as exigências cotidianas.

Ambos os trechos, revelam um cenário de trabalho insustentável, marcado por expectativas elevadas e recursos limitados, culminando em um desgaste emocional que afeta não apenas os gestores, mas a qualidade do ambiente escolar como um todo. Como podemos analisar em suas falas:

*“Nos últimos dois anos, eu tô sete anos em direção, eu nunca vi igual sobrecarga do trabalho. Tá difícil estes dois anos, sabe? Então a gente percebe que SRE, não sei se são todas, né, que são várias as Secretaria de Educação, ela tá dando uma demanda. E joga para as escolas, então a escola tenta passar para frente também, né?” (E11)*

*“Então assim é um problema muito grande, eu já esse ano, eu já pensei em desistir, eu já pensei em desistir. Esse ano eu tenho meu mandato vai até 2026, vou ter cumprir, não sei se eu vou continuar, tá tá complicado e é uma demanda, que assim chega a todo momento” (E11)*

*“Eu preciso de estar com cartelas de remédio o tempo todo, sexta-feira passada tomei uma cartela de remédio de dor de cabeça pra dar conta de atender e no final do dia eu saí com a sensação que eu não consegui fazer o que eu precisava fazer. É sensação aqui que você esta enxugando gelo é a sensação de que você faz e não ficou pronto” (E13)*

As subcategorias ‘Quebra de confiança’ e a ‘Má interpretação e correção’ apontam para a necessidade de se construir um ambiente de confiança, onde a comunicação aberta e a interpretação precisam que as informações sejam priorizadas.

*“Informações importantes chegam primeiro por WhatsApp do que pelos canais oficiais, gerando atrasos na escola” (E6)*

*“Às vezes recebemos por WhatsApp antes de receber oficialmente da Superintendência” (E6)*

*“Qual que é o problema que a gente, que eu vejo muito aí, que as pessoas pegam aquelas informações e acaba entendendo de uma maneira e fazem de outra maneira. Então precisa ser principalmente em um serviço público, elas têm que ser acompanhada com o manual com procedimento” (E10)*

Esses pontos abordados nessa categoria são importantes e os elementos evidenciados nas falas ressaltam a premente necessidade de conceber um ambiente escolar fundamentado na confiança, amparado por uma comunicação transparente e pela adoção de procedimentos claramente definidos.

Na próxima seção será apresentada uma reflexão sobre a análise dos dados.

### **5.3. Reflexões sobre a análise dos dados**

A análise dos dados coletados nas entrevistas com gestores escolares da Rede Estadual

de Ensino de Sete Lagoas revelou importantes aspectos sobre a gestão da comunicação nas equipes de trabalho dentro desse contexto. A pesquisa foi organizada em três objetivos principais, nos quais foram abordados através de categorias e subcategorias, cujos resultados se alinham com as expectativas esperada do estudo.

No primeiro objetivo, que visou compreender como a comunicação é gerida nas equipes de trabalho no ambiente escolar, os achados revelaram uma estrutura organizacional bem definida nas escolas, e também nas equipes da SRE, com uma divisão de responsabilidades entre os membros das equipes gerenciais. As equipes das Escolas Estaduais de Sete Lagoas são compostas por diretores, vice-diretores, especialistas, coordenadores e assistentes técnicos de educação, bem como são formadas com base na complementaridade de habilidades e responsabilidades. A comunicação entre os membros da equipe tanto da SRE quanto os membros das equipes das Escolas Estaduais é reconhecida como essencial para o bom desempenho da gestão escolar, sendo destacada a importância de uma comunicação clara e transparente. A utilização de tecnologias digitais, como o WhatsApp e o e-mail, surge como uma prática recorrente, promovendo agilidade na comunicação, embora também seja mencionada a necessidade de prudência em relação à sobrecarga de informações e desorganização.

O segundo objetivo da pesquisa, que se propôs a identificar e descrever as práticas e ferramentas facilitadoras na gestão da comunicação, é também amplamente atendido pelos achados. O aplicativo WhatsApp, apesar de ser uma ferramenta informal, é apontado como a ferramenta principal para a comunicação rápida, sendo utilizado em grupos específicos para facilitar o fluxo de informações em tempo real. O e-mail, por sua vez, é valorizado como um meio mais formal e estruturado, essencial para a comunicação oficial. Embora a predominância de ferramentas digitais seja evidente, as reuniões presenciais ainda são consideradas importantes para a promoção do engajamento e da comunicação empática, destacando a necessidade de um equilíbrio entre a comunicação digital e a interação face a face.

No que diz respeito ao terceiro objetivo, que buscou identificar os desafios e obstáculos enfrentados na gestão da comunicação, os dados revelam que a comunicação na Rede Escolar Estadual enfrenta obstáculos importantes. A principal dificuldade identificada foi a presença de 'ruídos' na comunicação, como diferenças culturais, visões divergentes e ambiguidades nas mensagens, as quais comprometem a clareza e a precisão das informações. A sobrecarga de trabalho, a morosidade nos processos de comunicação da SRE e as interpretações errôneas das mensagens também são desafios destacados nas entrevistas. Outro ponto importante são as questões interpessoais e a instabilidade emocional dos membros das equipes que contribuem

para a falha na comunicação, resultando em desentendimentos e retrabalho. Também a alta rotatividade de profissionais nas escolas estaduais foi citada como um fator que prejudica a continuidade das relações de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade da comunicação nas equipes.

Tais achados estão em plena consonância com os objetivos da pesquisa, proporcionando uma visão cuidadosa sobre a gestão da comunicação nas escolas da Rede Estadual de Ensino de Sete Lagoas e nas Equipes da SRE. A análise revela que, apesar dos avanços na adoção de tecnologias digitais, diversos desafios permanecem, relacionados tanto à sobrecarga de informações quanto às dificuldades interpessoais que afetam a eficácia da comunicação e a atuação das equipes. A compreensão desses desafios se torna fundamental para o aprimoramento da gestão comunicacional no contexto escolar, evidenciando a necessidade de estratégias mais eficazes para a superação das barreiras identificadas.

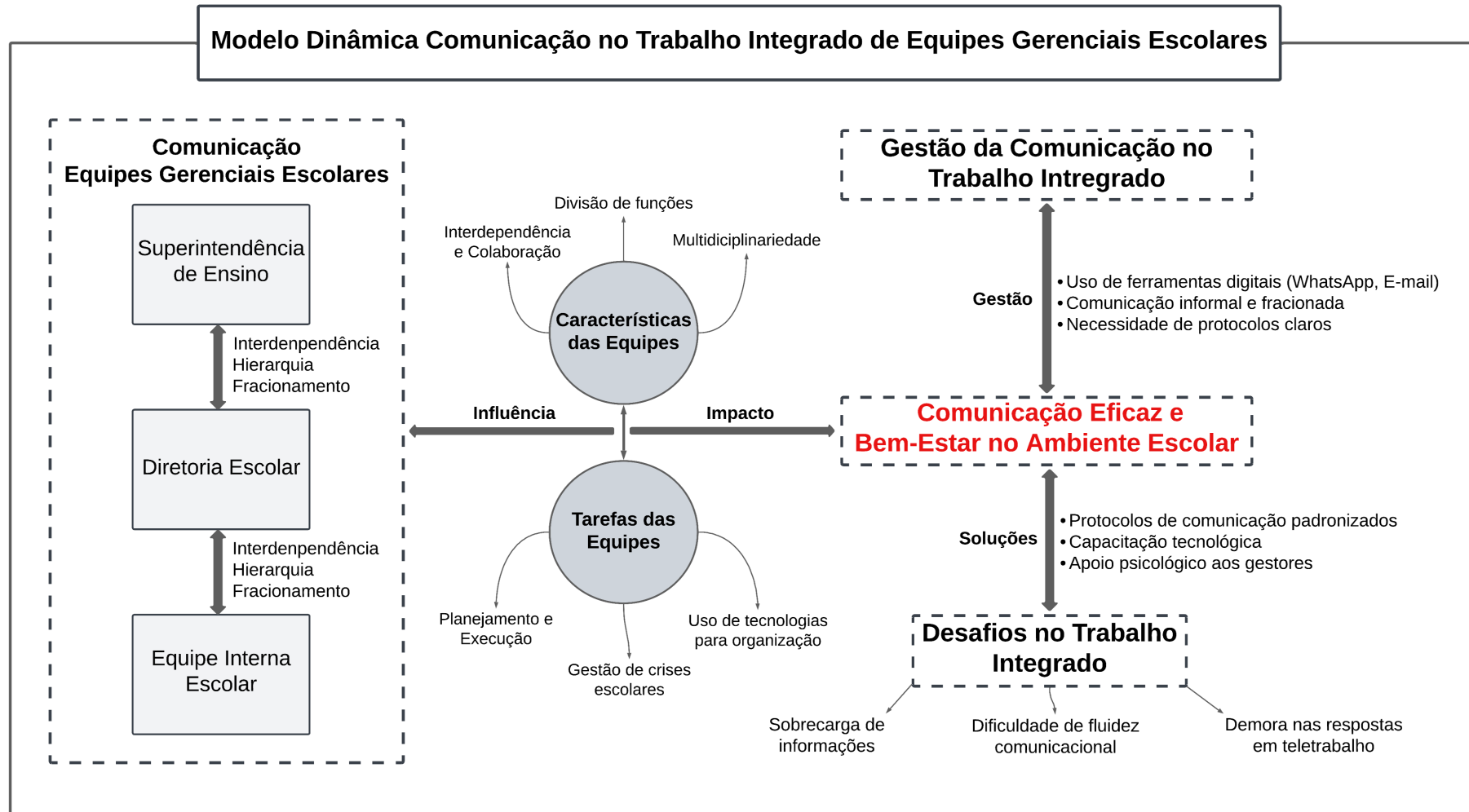
Na seção, a seguir, será apresentado o modelo proposto: Dinâmica da comunicação no trabalho integrado de equipes gerenciais escolares.

### ***5.3.1. Modelo proposto: Dinâmica da comunicação no trabalho integrado de equipes gerenciais escolares***

Para concluir, um Modelo da Dinâmica da Comunicação no Trabalho Integrido de Equipes Gerenciais Escolares foi proposto (Figura 6, p.100), sendo baseado no modelo criado por Marlow et al. (2017) para Equipes Virtuais. O modelo criado nesta pesquisa levou em consideração as características da equipe e das tarefas abordadas por Marlow et al. (2017) em seu estudo, que compreendem a virtualidade, interdependência e complexidade. Enquanto Marlow et al. (2017) colocam a comunicação como uma parte do seu modelo, o modelo da Dinâmica da Comunicação aqui proposto, foca apenas na Comunicação e foi direcionado especificamente para Equipes Gerenciais Escolares que trabalham de forma integrada, tanto presencialmente (diretores escolares) como por teletrabalho (gestores SRE).

O modelo proposto é apresentado na Figura 6, o qual foi baseado em Marlow et al. (2017), mediante a análise dos dados desta pesquisa.

**Figura 6.** Modelo dinâmica da comunicação no trabalho integrado de equipes gerenciais escolares



Fonte: Adaptado do modelo de framework para equipes virtuais do trabalho de Marlow et al. (2017).

Em síntese, o modelo (Figura 6) ilustra as interações entre características das equipes, tarefas e os desafios enfrentados na comunicação integrada das equipes gerenciais escolares, bem como enfatiza a interdependência entre diferentes níveis hierárquicos (SRE e Equipes Escolares) e a importância de uma comunicação clara e eficaz para o bem-estar no ambiente escolar. Além disso, destaca ferramentas e práticas de gestão, como o uso de tecnologias digitais, enquanto aborda desafios relacionados à sobrecarga de informações e dificuldades interpessoais. O modelo também reconhece as especificidades das equipes da SRE e das Escolas Estaduais, bem como as diferenças entre a comunicação presencial e a virtual. Por fim, propõe estratégias que priorizem o equilíbrio entre o uso de tecnologias digitais, a padronização de protocolos comunicacionais e o apoio emocional aos gestores, com o objetivo de reduzir ruídos e superar desafios, promovendo uma gestão mais eficaz e colaborativa no contexto escolar.

Analisando o modelo em detalhes, o modelo intitulado ‘Dinâmica da Comunicação no Trabalho Integrado de Equipes Gerenciais Escolares’ (Figura 6) apresenta um esquema que ilustra a interação e os elementos que compõem a comunicação e o trabalho conjunto entre diferentes níveis de equipes escolares. Pode-se verificar à esquerda da figura, no retângulo pontilhado, as características da ‘Comunicação em equipes gerenciais escolares’, em que foi elaborada uma estrutura hierárquica entre Superintendência Regional de Ensino, Diretoria Escolar e Equipe interna escolar. As setas bidirecionais representam as características de interdependência, hierarquia e fracionamento. A Interdependência, no modelo proposto, refere-se à relação mútua entre as equipes (Superintendência de Ensino, Diretoria Escolar e Equipe Interna Escolar), onde as ações de um nível organizacional dependem das atividades ou decisões tomadas pelos outros níveis. Isso implica que o funcionamento de cada equipe está diretamente ligado ao desempenho das demais, reforçando a necessidade de colaboração e de uma comunicação assertiva virtual ou presencial.

A Hierarquia no modelo proposto indica a estrutura organizacional que define os níveis de autoridade e responsabilidade dentro do sistema educacional da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas. A Superintendência de Ensino está no topo, seguida pela Diretoria Escolar e, por último, pela Equipe Interna Escolar, mostrando um fluxo vertical de comando e comunicação. O Fracionamento relaciona-se à divisão das tarefas e fragmentação da informação entre os diferentes níveis organizacionais. Cada nível (Superintendência, Diretoria e Equipe Interna) assume responsabilidades específicas e complementares, conforme sua posição na estrutura hierárquica e sua função no contexto educacional. Nesse sentido, as informações, muitas vezes são fragmentadas, chegando em outros setores de forma incompleta,

e até mesmo com interpretações erradas, gerando ruídos e problemas na comunicação entre os setores.

No centro, o diagrama aponta as características das equipes, destacando a interdependência e colaboração, divisão de funções e multidisciplinaridade como características centrais das equipes gerenciais escolares. A interdependência e colaboração, representam a relação de dependência mútua entre as equipes, na qual as ações e decisões de uma afetam diretamente as outras, onde o trabalho conjunto entre as equipes são integrados para atingir objetivos comuns de maneira eficiente. A divisão de funções está associada à distribuição específica de responsabilidades e tarefas entre os diferentes níveis hierárquicos, permitindo que cada equipe atue dentro de sua área de competência. Já a multidisciplinaridade relaciona-se à composição das equipes por profissionais com diferentes áreas de conhecimento e habilidades, o que enriquece a abordagem das demandas e desafios escolares. No centro do modelo também são apontadas as tarefas associadas às equipes gerenciais escolares, como planejamento, execução, gestão de crises escolares e o uso de tecnologias para organização. Essas tarefas influenciam e são influenciadas pelas características das equipes, além de influenciarem as características de comunicações dessas equipes, e de impactarem a ‘Gestão da Comunicação’, que visa obter uma ‘Comunicação Eficaz e o Bem-estar no Ambiente Escolar’.

À direita, o modelo aborda a ‘Gestão da Comunicação no Trabalho Integrado’, que é caracterizado pelo uso de ferramentas digitais como WhatsApp (informal) e o e-mail (formal) para uma comunicação rápida, mas que muitas vezes ocasiona problemas, por causa da informalidade e fracionamento de informações, como já discutido. Apontando, neste contexto, para a necessidade de protocolos claros para a comunicação dentro dessas equipes, para se ter uma comunicação eficaz e bem-estar no ambiente escolar. O esquema aponta os desafios no trabalho integrado, relacionados ao objetivo central que visa uma comunicação eficaz e bem-estar no ambiente escolar. Entre os desafios, é possível citar, sobrecarga de informações, dificuldade na fluidez comunicacional e atrasos no teletrabalho. Para lidar com esses problemas, são sugeridas soluções como protocolos de comunicação padronizados, capacitação tecnológica e apoio psicológico aos gestores. O centro do modelo que converge para ‘Comunicação Eficaz e Bem-estar no Ambiente Escolar’ representa portanto, o objetivo central da integração comunicacional entre as equipes escolares. Este modelo sintetiza a dinâmica da comunicação e os fatores que impactam o trabalho integrado em um contexto escolar.

O modelo da Dinâmica da Comunicação se diferencia do framework de Marlow et al. (2017) ao trazer uma abordagem mais aplicada e voltada para um contexto organizacional específico, as equipes escolares. Enquanto o modelo de Marlow utiliza a estrutura Input-



Mediator-Output-Input (IMOI) para detalhar como a virtualidade e fatores contextuais que influenciam os processos de comunicação, o modelo desta pesquisa adapta essas ideias para enfatizar a hierarquia e a fragmentação presentes nas interações entre os diferentes níveis das equipes educacionais (Superintendência, Diretoria e Equipe Interna). Esta adaptação permite que o modelo escolar vá além das dimensões gerais de comunicação apresentadas por Marlow, ao incluir elementos como o uso de ferramentas digitais (e-mail, WhatsApp), bem como desafios específicos, como sobrecarga de informações e a necessidade de protocolos padronizados.

Outra inovação no modelo criado neste trabalho é a inclusão de estratégias específicas para abordar os desafios enfrentados no ambiente educacional, como a capacitação tecnológica e o apoio emocional aos gestores. Essas dimensões de bem-estar e equilíbrio emocional não estão explicitamente presentes no framework de Marlow et al. (2017), que se concentra mais em descrever os mecanismos gerais da comunicação e seu impacto no desempenho de equipes virtuais. O modelo aqui apresentado, também enfatiza a interdependência hierárquica e a necessidade de integração entre comunicação presencial e remota, oferecendo uma perspectiva prática e contextual que complementa a visão teórica mais ampla de Marlow et al. (2017), com potencial para inspirar outras iniciativas em contextos similares.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar a gestão da comunicação nas equipes de trabalho gerencial no contexto escolar, levando em consideração a perspectiva de diretores escolares e servidores da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas Minas Gerais. A pesquisa buscou identificar como as práticas comunicativas influenciam a dinâmica organizacional e a eficácia do gerenciamento, bem como entender as percepções e experiências dos diferentes gestores envolvidos nesse processo. Por meio de uma abordagem qualitativa, pretendeu-se elucidar os desafios e as oportunidades que emergiram nas interações comunicativas, contribuindo para o aprimoramento das estratégias de gestão educacional na região. Para isso, três objetivos específicos foram delineados para analisar a gestão da comunicação, identificar as práticas e ferramentas facilitadoras e descrever os desafios e obstáculos enfrentados pelos gestores e membros da SRE.

No que tange ao objetivo “i” que procurou analisar como a gestão da comunicação é realizada em equipes de trabalho no contexto escolar da Rede Estadual de Ensino de Sete Lagoas, por meio da descrição das características das equipes e das tarefas. O estudo ofereceu uma análise detalhada da estrutura e características das equipes gerenciais, destacando as divisões de funções, formação acadêmica, responsabilidades e delegação de funções, e a importância da comunicação eficaz para o bom andamento das atividades. A análise também abordou a interdependência entre os membros da equipe, destacando como a comunicação e a colaboração são fundamentais para alcançar os objetivos comuns e essenciais. Os achados desta pesquisa respondem, de maneira abrangente, ao primeiro objetivo, uma vez que a análise revelou que a gestão da comunicação nas equipes de trabalho da Rede Estadual de Ensino de Sete Lagoas ocorre de forma fracionada e frequentemente informal, sendo a utilização de tecnologias digitais como ferramentas de comunicação rápida e a clara divisão de responsabilidades, aspectos essenciais para a gestão das equipes no contexto escolar estadual.

Em contrapartida, a falta de clareza nas mensagens e a utilização de canais não oficiais (como o WhatsApp) são práticas rotineiras que afetam o desempenho das equipes, comprometendo a transmissão de informações oficiais e a realização de tarefas. A pesquisa demonstrou que, além da dificuldade na comunicação, as equipes não possuem um fluxo claro de informações que permita a execução eficiente das tarefas, prejudicando, assim, a gestão no contexto escolar. Esses achados alinham-se diretamente com o objetivo de compreender as características das equipes e das tarefas no que se refere à comunicação.

Quanto ao objetivo “ii” que procurou identificar e descrever as práticas e ferramentas

facilitadoras na gestão da comunicação percebidas por diretores escolares e por gestores da SRE de Sete Lagoas, o estudo respondeu ao seu propósito pelos resultados alcançados, que indicaram algumas práticas facilitadoras, como a realização de reuniões frequentes e o uso de ferramentas digitais. A ênfase na comunicação digital, com a rápida disseminação de informações, é um reflexo da mudança nos hábitos de comunicação dos gestores, enquanto a manutenção de práticas mais formais e presenciais destaca a busca por um equilíbrio entre a agilidade digital e a profundidade das interações face a face.

Por outro lado, essas práticas não são suficientes para superar as barreiras comunicacionais observadas. A utilização de tecnologias, principalmente quando as equipes da SRE estão em teletrabalho, gerou obstáculos adicionais, como a demora nas respostas e a dificuldade em manter a comunicação fluida entre os gestores. Embora existam ferramentas e práticas que buscam facilitar a comunicação, a pesquisa revelou que elas não são eficazes o suficiente para lidar com as complexas necessidades comunicativas dentro das equipes em um contexto escolar, principalmente devido à falta de clareza e à sobrecarga de informações. O uso de ferramentas digitais, como o WhatsApp, sem um protocolo claro, também é um indicativo de que a comunicação precisa ser melhor estruturada.

No que se refere ao objetivo “iii” que procurou identificar e descrever os desafios e obstáculos enfrentados na gestão da comunicação, de acordo com a visão dos diretores escolares e gestores da SRE de Sete Lagoas, os achados deste objetivo foram fortemente evidenciados na pesquisa, destacando-se a sobrecarga de informações, os desgastes emocionais dos gestores, a falta de clareza nas mensagens e os desafios do teletrabalho. A pesquisa identificou que a sobrecarga de tarefas e a falha na comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da gestão escolar geram frustração, estresse e impactam diretamente a produtividade das equipes. A falta de respostas imediatas e a dificuldade de comunicação em contextos de trabalho remoto, como no teletrabalho, também contribuem para um ambiente de trabalho mais desorganizado e improdutivo.

Os achados do objetivo “iii” são claros indicadores de que a gestão da comunicação enfrenta sérios desafios, dificultando o bom andamento das atividades escolares e o cumprimento dos prazos estabelecidos. O fenômeno de ‘informações importantes chegarem via WhatsApp antes dos canais oficiais’ exemplifica como a comunicação informal pode resultar em falhas graves na coordenação das ações dentro das escolas. Os desafios interpessoais identificados nas entrevistas também refletem a complexidade da comunicação no ambiente escolar, onde diferenças culturais, emocionais e de perspectiva, junto à rotatividade de pessoal, comprometem a qualidade da interação e a eficácia das ações de gestão, como também

problemas estruturais na transmissão de informações.

O cumprimento dos objetivos específicos permite a consecução do objetivo geral deste estudo que se propunha avaliar como ocorre a gestão da comunicação das equipes de trabalho gerencial no contexto escolar. A análise das práticas de comunicação revela que a gestão das equipes de trabalho é comprometida por falhas no fluxo de informações, pela sobrecarga de tarefas e pela utilização de canais informais que dificultam a clareza e a efetividade na comunicação. Ademais, a pesquisa também aborda os desafios enfrentados pelos gestores e membros da SRE, como a pressão das demandas externas e a dificuldade de comunicação em um contexto de teletrabalho, o que impacta negativamente a eficácia das equipes. A pergunta central da pesquisa – Como ocorre a gestão da comunicação das equipes de trabalho gerencial no contexto escolar, frente à percepção de diretores escolares e de servidores da SRE? – foi respondida de maneira clara. A gestão da comunicação é caracterizada por falhas nos processos comunicacionais, sobrecarga de informações e dificuldades na utilização das ferramentas digitais e tais fatores prejudicam a eficiência das equipes e geram desgaste emocional, estresse e uma falta de clareza que afeta diretamente o desempenho escolar.

Além disso, o Modelo Dinâmica da Comunicação no Trabalho Integrado de Equipes Gerenciais Escolares contribui para o aprimoramento da gestão comunicacional no contexto escolar, ao sintetizar os achados da pesquisa e propor caminhos para enfrentar as falhas no fluxo de informações, a sobrecarga de tarefas e os desafios do teletrabalho. O modelo serve como base para implementar estratégias eficazes e alinhar a comunicação às necessidades das equipes escolares, promovendo clareza, eficiência e colaboração.

Por fim, esta pesquisa busca oferecer uma contribuição significativa para a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais no planejamento de ações institucionais com base nos achados da pesquisa, a partir de algumas soluções podem ser sugeridas para melhorar a gestão da comunicação nas equipes escolares. Como por exemplo, estruturação de protocolos de comunicação claros para o uso de canais oficiais, com regras definidas para o envio de informações, podendo com isto minimizar a informalidade e os problemas de interpretação das mensagens. Outra sugestão seria a capacitação em comunicação digital, investir em treinamentos sobre ferramentas de comunicação digital, melhorando a eficácia da comunicação em equipes de teletrabalho, garantindo que todos os membros saibam como utilizar as plataformas de maneira eficiente.

Outra recomendação seria a revisão das demandas da SRE, a sobrecarga de informações e a pressão das demandas externas podem ser atenuadas com uma revisão das estratégias de repasse de informações, buscando uma abordagem mais clara e menos invasiva nas escolas.

Promover uma cultura de comunicação clara e assertiva, com reuniões regulares para o alinhamento de expectativas e tarefas, pode reduzir o impacto da sobrecarga de informações e melhorar a compreensão das diretrizes. Além disso, o apoio ao bem-estar emocional dos gestores é uma importante melhoria, com implementação por exemplo, de programas de apoio psicológico para os gestores escolares, o que pode ajudar a lidar com o estresse causado pela sobrecarga de trabalho, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável.

Destaca-se, como limitação deste estudo, a dimensão reduzida da amostra, que decorreu da dificuldade enfrentada pela entrevistadora em agendar horários com os gestores participantes. Tal desafio se deve à intensa demanda de trabalho que esses profissionais enfrentam diariamente, assim como à frequência com que são requisitados por suas respectivas equipes para a resolução de questões operacionais e estratégicas. A entrevistadora pôde observar também e destacar que, em diversas ocasiões, as entrevistas foram canceladas e outras entrevistas foram várias vezes interrompidas para que os gestores pudessem atender a solicitações urgentes, típicas de suas funções de liderança, o que impactou a continuidade e a profundidade das conversas planejadas.

Com base na análise dos achados desta pesquisa sobre a gestão da comunicação em equipes de trabalho gerencial no contexto escolar, são sugeridas as seguintes direções como indicativos para estudos futuros: investigar o impacto da estruturação de processos comunicacionais, como fluxos padronizados e canais oficiais, na eficácia e rapidez das comunicações. Essa sugestão se baseia na necessidade observada de evitar sobrecargas de informações e atrasos. Outra sugestão para estudos futuros seria a análise do teletrabalho e seu efeito na comunicação e desempenho, dada a relevância do teletrabalho na atual estrutura da gestão escolar, é essencial entender como ele influencia a comunicação, a confiabilidade e o desempenho das equipes. Estudos podem explorar as limitações e benefícios do trabalho remoto no contexto educacional, considerando desafios específicos, como a falta de respostas imediatas e o impacto nas relações interpessoais. Adicionalmente, como recomendações metodológicas, estudos futuros poderiam avaliar o impacto da sobrecarga informacional no bem-estar dos gestores escolares. A sobrecarga informacional foi apontada como um problema crítico, afetando o equilíbrio emocional e o desempenho dos gestores. Estudos focados na relação entre a quantidade de informações recebidas e o bem-estar dos gestores escolares podem proporcionar reflexões valiosas para a criação de políticas de comunicação mais sustentáveis e saudáveis. Esta sugestão é motivada pelos relatos de estresse e desgaste que interferem diretamente na qualidade da gestão e na retenção de gestores.

## 7. REFERÊNCIAS

- Abramo, C. W. (2004). Acesso à informação e eficiência do Estado. *Revista Gov. SP*, (2).
- Ahmed, Z., Shields, F., White, R., & Wilbert, J. (2010). Managerial communication: The link between frontline leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(1), 107–120.
- Almeida, N. G. N. (2016). A importância da metodologia científica através do projeto de pesquisa para a construção da monografia. *Folha de Rosto*, 2(1), 57–66.
- Almeida, R. E. S., Brasil, R. S., & dos Anjos Nogueira, U. (2017). Novas carreiras em contraste com formas de trabalho tradicionais: Home office e freelance. *C@LEA - Cadernos de Aulas do LEA*, (6), 32–46.
- Alves, C. A. D., Souza, C., & Pinto, G. (2013). Tecnologias e novos modos de comunicação: A (re)invenção do conhecimento no ciberespaço na percepção dos docentes imigrantes digitais de uma universidade pública [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro]. Repositório UENF.
- Araújo, S. de, & Castro, A. M. D. A. (2011). Gestão educativa gerencial: Superação do modelo burocrático? *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 19(70), 81–106.
- Barbosa, A. A. O. (2021). A gestão de equipes virtuais: Um olhar da neurociência no bem-estar e gestão das equipes virtuais. *Revista TCU*.
- Barbosa, M. S. (2023). Desafios da gestão escolar na percepção dos diretores. *REBENA Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, 6(1), 85–109.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads., 70ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barros, Á. G., de Souza, C. H. M., & Teixeira, R. (2021). Evolução das comunicações até a internet das coisas: A passagem para uma nova era da comunicação humana. *Cadernos de Educação Básica*, 5(3), 260–280.
- Barros Filho, C. (2003). *Ética na comunicação* (4ª ed.). São Paulo: Summus.

- Bauer, M. (2002). Análise de conteúdo clássica: Uma revisão. In M. Bauer & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 189–219). Petrópolis: Vozes.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Brasil. (1996). *Lei N° 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)
- Brasil. (2020). IDEB - Resultados e Metas do Brasil. *INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: Ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611–614.
- Carmo, A. C. L. C. do. (2023). Uso de tecnologias digitais para fortalecimento da comunicação escola/família numa instituição da rede estadual do Rio Grande do Norte [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório UFRN.
- Casali, A. M. (2019). Comunicação organizacional. In P. F. Bendassolli & J. A. Borges-Andrade (Eds.), *Dicionário da psicologia do trabalho e das organizações*. Belo Horizonte: Artesã.
- Cezar, L. C., & Rosa, A. R. (2022). A manifestação do comércio justo em organizações sociais híbridas e suas consequências na formação da força de trabalho em cooperativas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 21(2), 345–372.
- Coelho, A. de S. (2011). Gestão escolar e inovação: Novas tendências em gestão escolar a partir de teorias de gestão de inovação [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. Repositório PUC-SP.
- Corrêa, E. S. (2009). A comunicação digital nas organizações: Tendências e transformações. *Organicom*, 6(10–11), 161–167.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso Editora.

- Cujia, M. (2019). Comunicación del gerente en instituciones educativas de Riohacha en la Guajira. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 192–220.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *The handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dias Filho, J. M., & Nakagawa, M. (2001). Análise do processo da comunicação contábil: Uma contribuição para a solução de problemas semânticos, utilizando conceitos da teoria da comunicação. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12, 42–57.
- Dourado, L. (2003). *Gestão escolar democrática: A perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia*. Goiânia: Alternativa.
- Dufner, D. K., Park, Y. T., Kwon, O., & Peng, Q. (2002). Asynchronous team support: Perceptions of the group problem-solving process when using a cybercollaboratory. In *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 12–20). IEEE.
- Ei Escola Inteligência. (2019). *Os desafios de um mundo globalizado educacional*. Cartilha Cultura in Foco. São Paulo, SP.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Escola Estadual Bernardo Valadares de Vasconcellos. (2022). *Regimento escolar*. Sete Lagoas, MG.
- Faro, J. S. (2011). À flor da pele: Narrativas híbridas, cotidiano e comunicação. *Intexto*, (25), 117–127.
- Ferreira, N. S. C. (2004). Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. *Educação e Sociedade*, 25(89), 1227–1249.
- Gartner. (2022). *Gartner*. Recuperado de <https://www.gartner.com/en>
- Gellerth, K. (2014). *As barreiras na comunicação organizacional*. Curitiba: Esic-Business & Marketing School.



- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco, CA: Wiley.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Guia do Diretor Escolar da Secretaria de Educação do Estado de MG.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 5(1), 69–95.
- Hollweck, T. (2016). Robert K. Yin. (2014). *Case study research design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoyos, Á. S. P., Ferrari, M. A., Videira, D. P., & Gasparindo, L. (Ano não especificado). Inovação colaborativa aberta, cultura, comunicação e TICs: Análise em empresas brasileiras e colombianas.
- Inazawa, F. K., & Baptista, S. G. (2012). Modelo conceitual de comunicação da informação para estudos de interação informacional baseado em competências conversacionais em serviço de referência. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17, 169–184.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 2, 169–192.
- Larangeira, C. G. (2019). A motivação em equipas virtuais: Estudo das teorias e fatores de estímulos [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias]. Lisboa.
- Lima, D. R. (2023). Comunicação e ambiente escolar: Refletindo a comunicação no contexto escolar. *BIUS-Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia*, 41(35), 1–12.
- Lima, F. (2008). Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In I. Oliveira & A. T. N. Soares (Orgs.), *Interfaces e*

*tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp. 109–112). São Caetano do Sul: Difusão.

- Lima, F. (2012). Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*, 2, 113–131.
- Lima, R. V., et al. (2022). Gestão escolar e as práticas educativas na EJA: Educação bancária e emancipadora. *REBENA-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, 4, 197–209.
- Luck, H. (2000). *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar* (4ª ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Lück, H. (2007). *A escola participativa: O trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México: Herder.
- Machado, J. C. V. (2015). A equipe gestora e a perspectiva da gestão democrática na construção de uma escola pública autônoma e participativa [Monografia de Especialização em Gestão Educacional, Universidade Federal de Santa Maria]. Rio Grande do Sul.
- Maciel, A. G., Carraro, N. C., de Sousa, M. A. B., & Sanches, A. C. (2017). Análise do teletrabalho no Brasil. *Revista Gestão Empresarial-RGE*, 1(1), 20–33.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e Cultura*, 9(17), 145–159.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27, 575–589.
- Martins, A. (2007). Educação como um todo e alguns apontamentos. *Promovendo a Inclusão*, 1(6).
- Maser, S. (1975). *Fundamentos de teoria geral da comunicação*. São Paulo: EPU-EDUSP.
- Mendes, D. C., Hastenreiter Filho, H. N., & Tellechea, J. (2020). A realidade do trabalho home

- office na atipicidade pandêmica. *Revista Valore*, 5, 163.
- Minas Gerais. (2023). *Constituição do Estado de Minas Gerais* (32ª ed.).
- Minas Gerais. (2021). *Decreto nº 48.275 de 24 de setembro de 2021*. Recuperado de <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48275/2021/?cons=1>
- Minas Gerais. (2023). *Decreto nº 48.709 de 26 de outubro de 2023*. Recuperado de <https://leisestaduais.com.br/mg/decreto-n-48709-2023-minas-gerais-dispoe-sobre-a-organizacao-da-secretaria-de-estado-de-educacao>
- Minas Gerais. (2023). *Lei nº 24.313 de 28 de abril de 2023*. Recuperado de <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/24313/2023/>
- Minas Gerais. (2022). *Resolução Conjunta SEPLAG/SEE nº 10.488*. Recuperado de <https://www.educacao.mg.gov.br/wpcontent/uploads/2023/01/RESOLUCAOCONJUNTA-SEPLAG-SEE-No-10.488-DE-06-DE-JANEIRO-DE-2022.pdf>
- Moran, J. M. (1995). Novas tecnologias e o reencantamento do mundo. *Revista Tecnologia Educacional*, 23(126), 24–26.
- Moriceau, J. L., Bia-Figueiredo, M., & Besson, M. (2022). Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: Trabalho remoto, comunicação e construção de si. *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 19(38), 28–40.
- Nascimento, M. G., & Silva, H. M. G. (2022). Revisão de literatura: Gestão escolar democrática para a educação brasileira / Literature review: Democratic school management for Brazilian education. *Brazilian Journal of Development*, 8(3), 18783–18794. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n3-219>
- Nogaro, A., & Cerutti, E. (2016). *As TICs nos labirintos da prática educativa*. Curitiba: Editora CRV.
- Oliveira, A. C. A. D. S. (2021). *Modelo híbrido para melhoria do engagement* [Dissertação de Mestrado em Gestão Aplicada]. Lisboa.
- Oliveira, I. L., & Alencar, T. G. R. (2013). *A dinâmica comunicativa no ambiente interno das*

- organizações: Inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, 10(19), 199–209.
- Oliveira, I. L., & Paula, C. F. C. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Oliveira, I. L., & Paula, M. A. de. (2010). Interações no ambiente interno das organizações: Implicações da complexidade. In M. Marchiori (Org.), *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas* (pp. 223–236). São Caetano do Sul: Difusão.
- Oliveira, R. V. (2010). A Constituição de 1988, a questão da participação e o sindicalismo: Problematizações. In J. D. Krein, M. A. Santana, & M. Biavaschi (Eds.), *Vinte anos da Constituição Cidadã no Brasil* (1ª ed.). São Paulo: LTR.
- Paro, V. H. (2016). *Gestão democrática da escola pública* (4ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Paschoiotto, W. P., Sehnem, S., & Cohen, E. D. (2023). E-liderança no setor público brasileiro: A influência da qualidade da comunicação no comprometimento e desempenho das equipes. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Paula, G. R. de. (2023). O Titanic escolar: A importância da comunicação interna para conservação do sucesso. *Rev. Episteme Transversalis*, 14(1), 207–224.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas organizações*. Lisboa: Sílabo.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, A. de J. (2006). *Metodologia científica: Completo e essencial para a vida universitária*. São Paulo: Avercamp.
- Rodrigues, D. A. R., & Sato, R. C. (2023). Desafios do trabalho híbrido para as comunicações em projetos de base tecnológica. *Estação Científica*, 17.
- Ruiz, M. J. F., & de Lima Marinheiro, E. (2015). A democratização da escola pública: Velhos e novos modelos de gestão escolar. *Educação*, 605–618.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Dyne, L. V. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61–72.

- Sacadura, T. D. M. (2018). O impacto das tecnologias de comunicação no exercício da liderança na Guarda Nacional Republicana [Dissertação de Mestrado, Mestrado Integrado em Ciências Militares]. Lisboa. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26-/24711>
- Santos, C., Matias, P., & Weber, D. D. (2023). Flexibilização do trabalho presencial e o seu impacto na ascensão profissional. *Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca*, 7(8), 92–104.
- Santos, G. S. (2023). Gestão de projetos em modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida: Possíveis desafios e efeitos [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Coimbra.
- Santos, L. A., & Costa, D. H. (2022). O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. *E-Acadêmica*, 3(2), e1632151–e1632151.
- Santos, M. C. D., & Bernardes, A. (2010). Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 31, 359–366.
- Severgnini, E., Vieira, V. A., Singh, A. S., de Camargo, R. A. M. M., & Duarte, N. P. (2022). Gestão escolar e os aspectos de disfunção burocrática: Proposta de um modelo conceitual. *Caderno de Administração*, 30(2), 76–98.
- Sena, W. N. (2022). As implicações da integração das tecnologias digitais da informação e comunicação no currículo escolar. *Revista Educ EaD*, 3(1).
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Silva, A. M. (2015). *Metodologia da pesquisa* (2ª ed.). Fortaleza: Ed. UECE.
- Silva, D. N. (2011). *Compreendendo o processo gerencial*. Manaus: Amazonas.
- Silva, R. O., Oliveira, E. S., Filho, P. de S., & Nascimento-e-Silva, D. (2019). O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente. *Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, 8(17), 1–13. <http://dx.doi.org/10.5902/2318133836102>

- Silveira, D., & Bahia, M. P. F. (2017). Um guia de recomendações para trabalhar com equipes virtuais em projetos guiados pelo PMI. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(2), 1–32.
- Soares, T. P., de Quadros da Silva, L., Jung, H. S., & Fossatti, P. (2022). Gestão escolar e clima organizacional: A influência da comunicação. *Revista Educar Mais*, 6, 372–381. <https://doi.org/10.15536/reducarmais.6.2022.2777>
- Sousa, A. S. (2023). A comunicação em escolas privadas de educação básica do Distrito Federal: Estratégias durante a pandemia de COVID-19 [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília]. Brasília.
- Sousa, J. R., & Santos, S. C. M. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: Modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 10(2), 1396–1416.
- Takano, C. C., & da Silva, L. G. (2020). O constitucionalismo digital e as novas tecnologias da informação e comunicação (TIC). *Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias*, 6(1), 1–15.
- Tavares da Silva Filho, J., & Gusmão Coutinho, D. J. (2023). Gestão escolar democrática. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(5), ISSN 2675–3375.
- Tupinambá, M. L. V. (2023). Políticas públicas educacionais: Ressignificação nas práticas pedagógicas das escolas estaduais em tempos de pandemia no município de Montes Claros – MG [Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Montes Claros]. Montes Claros, MG.
- Valente, J. A. (2014). A comunicação e a educação baseada no uso das tecnologias digitais de informação e comunicação. *UNIFESO-Humanas e Sociais*, 1(1), 141–166.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Vivas, A., Veja, J., Martínez, M., & Soto, F. (2023). Estratégias gerenciais em uma comunicação eficaz: Professores de escolas particulares da Região Bío-Bío, Chile. *Revista On-line de Política e Gestão Educacional*, 27(00).

<https://doi.org/10.22633/rpge.v27i00.17735>

- Wastowski, J. (2022). Desafios da gestão escolar nas escolas públicas. In D. Pereira & K. F. Bortoloti (Eds.), *Desafios da educação na contemporaneidade 4* (p. 387). Ponta Grossa: Aya.
- Whitworth, B. (2006). Internal communication. In T. Gills, *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership* (pp. 195–206). San Francisco: Josey-Bass.
- Wildman, J. L., Thayer, A. L., Rosen, M. A., Salas, E., Mathieu, J. E., & Rayne, S. R. (2012). Task types and team-level attributes: Synthesis of team classification literature.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre, Brasil: Bookman Editora.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.
- Zanni, P. P., Moraes, G. H. S. M., & Mariotto, F. L. (2011). Para que servem os estudos de caso único? *XXXV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Júnia Queli Martins Lopes, aluna do curso de mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo a pesquisa intitulada: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM EQUIPES GERENCIAIS ESCOLARES: Estudo de caso da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas – MG. Este estudo tem como objetivo analisar como ocorre a gestão da comunicação das equipes de trabalho gerencial no contexto escolar frente a percepção de diretores escolares e de membros da Secretaria Regional de Educação (SRE) de Sete Lagoas/MG. A relevância dessa pesquisa reside na necessidade de promover um ambiente escolar saudável e produtivo, através do aprimoramento da gestão da comunicação. Ao compreender as dinâmicas e identificar métodos eficazes, a pesquisa busca contribuir para o desenvolvimento de estratégias específicas e adaptadas à realidade local, promovendo a colaboração e coordenação eficazes nas equipes de trabalho gerenciais do contexto educacional em Sete Lagoas.

Assim, convido você a participar desta pesquisa. O procedimento adotado para a coleta de dados será a entrevista semiestruturada. Os depoimentos, com a sua autorização prévia, serão gravados e transcritos e ficarão em poder do (a) pesquisador(a). Eles serão destruídos ao término de cinco anos. Informo-lhe, ainda, que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins científicos.

Comunico-lhe que não terá despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. Vocês têm a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_ fui orientado(a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pela(o) pesquisador(a) e autorizo a gravação da entrevista.

Sete Lagoas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024



---

Participante

---

Júnia Queli Martins Lopes

Pesquisador(a) responsável: Júnia Queli Martins Lopes

Endereço: Escola Estadual Bernardo Valadares – Av. José Servulo Soalheiro, nº 2585, Nova Cidade, CEP: 35702-314 Sete Lagoas – MG.

Telefone: (31) 99174-3368

E-mail: [junia.lopes@educacao.mg.gov.br](mailto:junia.lopes@educacao.mg.gov.br)

Comitê de Ética em Pesquisa Centro Universitário Unihorizontes Endereço: Rua Paracatu, 600

Bairro: Barro Preto

Belo Horizonte – MG. CEP: 30.180-090 Telefone: (31) 3349-2925

## **APÊNDICE B**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESCRUTURADO**

Prezado(a) Participante

Gostaríamos de convidá-lo(a) a contribuir para a pesquisa “GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM EQUIPES GERENCIAIS ESCOLARES: Estudo de caso da Superintendência Regional de Ensino de Sete Lagoas – MG”. Sua participação é de extrema importância, pois ajudará a investigar como ocorre a gestão da comunicação das equipes de trabalho gerencial no contexto escolar frente a percepção de diretores escolares e de membros da Secretaria Regional de Educação (SRE) de Sete Lagoas/MG. Essa pesquisa busca contribuir para o desenvolvimento de estratégias específicas de comunicação adaptadas à realidade local, promovendo a colaboração e coordenação eficazes nas equipes de trabalho gerenciais do contexto educacional em Sete Lagoas. Vale ressaltar que o estudo faz parte do trabalho de conclusão do curso de Mestrado em Administração, orientado pelo Prof.<sup>a</sup> Marina de Almeida Cruz, no Centro Universitário Unihorizontes, em Belo Horizonte. Destacamos que os dados coletados serão tratados de forma agregada, sem revelação nominal, tornando desnecessária a identificação da respondente.

#### **Consentimento:**

( ) Eu declaro para os devidos fins, que fui devidamente informado(a) sobre o propósito da pesquisa e a necessidade da minha colaboração, e compreendi as explicações fornecidas. Por conseguinte, concordo em participar do projeto, ciente de que não haverá compensação financeira pela minha participação e que posso optar por sair a qualquer momento.

#### **Perguntas Gerais Fechadas**

##### **Perguntas Gerais:**

###### **1. Idade:**

- ( ) até 20 anos
- ( ) 21 a 30 anos
- ( ) 31 a 40 anos
- ( ) 41 a 50 anos
- ( ) 51 a 60 anos

61 ou mais anos

**2. Cargo:**

Diretor Escolar

Vice-diretor Escolar

SRE – Superintendente Regional

SRE – Membro de Inspeção Escolar

SRE – Membro Diretoria Educacional

SRE – Membro Diretoria Pessoal

**3. Tempo de atuação na área educacional:**

até 5 anos

6 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 anos ou mais anos

**4. Para entender melhor sua percepção sobre o ambiente de trabalho e a comunicação dentro da sua equipe, considerando principalmente o seu dia a dia, as interações com seus colegas, bem como sua interação com os setores externos à escola ou à Superintendência de Ensino, por favor, responda às seguintes perguntas avaliando de 1 a 5, sendo 1 péssimo e 5 excelente:**

**Como você avalia:**

<b>Aspecto a ser avaliado</b>	<b>Péssimo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito bom</b>	<b>Excelente</b>
Ambiente de trabalho					
Comunicação Interna da sua equipe de trabalho					
Relação com outros setores da escola ou da Superintendência de Ensino					

Qualidade da comunicação na sua equipe de trabalho					
--	--	--	--	--	--

### **Perguntas abertas relacionadas aos objetivos específicos**

**Objetivo I: Analisar como a gestão da comunicação é realizada em equipes de trabalho no contexto escolar da Rede Estadual de Ensino de Sete Lagoas por meio da descrição das características das equipes e das tarefas.**

1. Para começar, você poderia explicar como é a estrutura da equipe gerencial em sua instituição? Quantos membros compõem essa equipe e quais são suas principais funções?
2. Poderia descrever também as principais características (cargo/formação acadêmica) especificamente da sua equipe gerencial?
3. Em relação a comunicação, que é o tema principal dessa entrevista, como ela, no caso a comunicação, é integrada às atividades diárias na sua equipe gerencial? Como também à sua rotina de trabalho diária? Ou seja, quais são as principais ferramentas utilizadas, como e-mail, Whatsapp e telefone? São usadas outras ferramentas além dessas? Com qual frequência diária você se comunica com sua equipe, utilizando cada uma dessas ferramentas?
4. Para você, o que é gestão da comunicação? Qual seria seu papel na gestão da comunicação em sua instituição?

**Autores:** Barbosa (2021), Ferreira (2004), Martins (2007) e Marlow et al. (2017).

**Objetivo II Identificar e descrever as práticas e ferramentas facilitadoras na gestão da comunicação percebidas por diretores escolares e por gestores da SRE de Sete Lagoas.**

5. Quais práticas, recursos e ferramentas específicas são adotadas para facilitar a comunicação na sua equipe?
6. Que ferramentas ou recursos são percebidos como facilitadores na gestão da comunicação pela sua equipe gerencial?

**Autores:** Alméri et al. (2013), Almeida et al. (2017), Cujia (2019), Dias Filho e Nakagawa

(2001), Lima (2023), Marchiori (2010), Marlow et al. (2017), Maser (1975), Moran (1995), Paschoiotta et al. (2023) e Whitworth (2006).

**Objetivo III: Identificar e descrever os desafios e obstáculos enfrentados na gestão da comunicação de acordo com a visão dos diretores escolares e gestores da SRE de Sete Lagoas.**

7. Quais são as principais barreiras/ruidos, ou seja, as dificuldades e desafios de forma geral, no repasse de informações para sua equipe? Como você lida com elas?
8. Como esses desafios impactam as relações e o desempenho da sua equipe gerencial?
9. Existe alguma dificuldade no relacionamento entre os membros da sua equipe gerencial?

**Autores:** Barbosa (2021), Cujia (2019), Faro (2011), Gibson e Cohen (2003), Larangeira (2019), Lima (2023), Luck (2007), Lück (2009), Maciel et al. (2017), Marlow et al. (2017), Nogaro e Cerutti (2016), Oliveira (2021), Oliveira e Paula (2010), Rodrigues e Sato (2023), Santos (2023), Santos e Costa (2022), Severgnini et al. (2022), Silveira e Bahia (2017) e Vivas et al. (2023).