



**UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE**

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

A comunicação organizacional na gestão escolar: estudo de caso da Escola Primária Completa da
Machava Km 15

Monografia

Nelson Cumbe

Monografia apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais para
a obtenção do grau de Licenciado em Organização e Gestão da Educação

Maputo, Outubro 2016



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E**

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

A comunicação organizacional na gestão escolar: estudo de caso da Escola Primária Completa da
Machava Km 15

Monografia

Nelson Cumbe

Monografia apresentada à Faculdade de Educação em cumprimento dos requisitos parciais para
a obtenção do grau de Licenciado em Organização e Gestão da Educação

Maputo, Outubro 2016

Declaração de Honra

Eu, Nelson Cândido Cumbe declaro por minha honra que esta monografia é da minha inteira autoria e nunca foi submetida a nenhuma instituição para fins de avaliação que ela constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

(Nelson Cândido Cumbe)

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família em especial aos meus pais Cândido Cumbe & Otília Paulo Monjane pelo incentivo e pela força dada ao longo desta caminhada acadêmica, até ao alcance do presente nível acadêmico.

Agradecimentos

Agradecer a Deus em primeiro lugar por todas graças que tem derramado na minha vida. A todos docentes do curso em especial ao meu supervisor Adriano Uaciqute pelo tempo dedicado e pela paciência.

A minha família em especial aos meus irmãos Arlindo, Yolanda, Flora e Cândido Júnior, ao meu filho e minhas sobrinhas pela compreensão e pelo apoio incondicional.

A todos meus colegas da turma especialmente do grupo pelo apoio, juntos vivemos bons e maus momentos mas conseguimos superá-los com a ajuda de Deus. Não poderia me esquecer de citar e agradecer aos amigos e colegas do serviço pela compreensão, companheirismo e pela ajuda no momento que precisei deles.

Índice

Capítulo I.....	1
1.1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2. Problematização.....	2
1.3. Objectivos.....	2
1.3.1. Geral.....	2
1.3.2. Específicos.....	2
1.4. Perguntas de pesquisa.....	2
1.5. Justificativa.....	3
Capítulo II.....	4
2.1. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.2. Evolução Histórica da Comunicação: dos primórdios aos dias de hoje.....	4
2.3. Quadro Conceptual.....	7
Capítulo III.....	10
3.1. METODOLOGIA.....	10
3.2. Descrição da Escola Primária Completa da Machava Km 15.....	10
3.3. Abordagem Metodológica.....	12
3.4. Fontes de Informação.....	12
3.5. Direcção.....	12
3.6. Professores.....	12
3.7. Alunos: população e amostra.....	12
3.8. Instrumentos de Recolha de Dados.....	13
3.9. Entrevista.....	13
3.10. Inquérito por Questionário.....	13
Capítulo IV.....	14

4.2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	14
4.2.1. Comunicação entre os Diferentes Intervenientes da EPC-Km15.....	14
4.2.2. Contextos Privilegiados para a Comunicação na EP 2 Km 15.....	15
4.2.3. Motivações para a Comunicação entre os Intervenientes da EPC-Km15.....	17
4.2.3. Formas de Expressão usadas na Comunicação.....	18
4.2.4. Dificuldades na Comunicação Interna na EPC Km 15.....	20
Capítulo V.....	22
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	22
Conclusões.....	22
Recomendações.....	23
Referências Bibliográficas.....	24
Apêndice.....	26
Guião de entrevista para o director.....	27
Questionario aos professores.....	xxviii
Questionário aos alunos.....	xxx

Índice de Gráficos e Tabelas

Gráfico1: Número de turmas por classe	11
Gráfico2: Número de alunos e professores	12
Tabela 1: Iniciativa de comunicar	15
Tabela 2: Contexto da Comunicação	16
Tabela 3: Motivações para comunicar	18
Tabela 4: Formas de expressão	19
Tabela 5: Feedback	20
Tabela 6: Barreiras na Comunicação	21

Lista das abreviaturas e Siglas

Aln. Vs Prof.: Alunos e Professores

Aln. Vs Dir. - Alunos e Direcção

Prof. Vs Dir.- Professores e Direcção

EPC-Escola Primária Completa

EPB- Ensino Primário Básico

KM-Quilómetro

Fr. - Frequência

Perc. - Percentagem

(s / d) - sem data

EP2: -Ensino Primário do 2º Grau

Resumo

O presente estudo é resultado de investigação sobre a comunicação organizacional na gestão escolar (comunicação interna), desenvolvido no Ensino Primário Básico (EPB). O mesmo procura compreender o processo de comunicação interna entre os intervenientes na EPC- Km 15.

A investigação foi de âmbito qualitativo e quantitativo, tendo recorrido a entrevista e ao questionário como instrumentos para o presente estudo. A entrevista foi administrada a Direcção da Escola e o questionário foi administrado aos alunos e professores. Como resultado, o estudo evidenciou como se procede a comunicação no contexto da Escola Primária Completa Km 15, ao nível das circunstâncias e o contexto, com destaque para a oralidade como a forma mais predominante entre os diferentes intervenientes na escola.

Palavras-Chave: Comunicação, Organização, Comunicação Organizacional e Comunicação interna.

Capítulo I.

1.1. INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional é uma área importante da gestão que determina o sucesso ou insucesso desta na sua relação com o meio interior e exterior. As escolas como organizações também devem ter em atenção este aspecto fundamental para a melhor prestação dos serviços para alunos e mesmo para a qualidade do trabalho desenvolvido pelos professores.

O estudo procura analisar o processo comunicativo numa Escola Primária, explorando os contextos privilegiados para os intervenientes trocarem informações, os meios e canais aos quais socorrem-se para tal, arrolando as possíveis barreiras que este processo de troca de informações pode enfrentar, e avaliando os mecanismos de feedback deste processo.

O estudo encontra-se organizado da seguinte forma: no **capítulo I** temos a introdução, onde apresentamos a problema de pesquisa, o objectivo que pretendemos alcançar com a realização do mesmo e por fim a sua relevância.

No **capítulo II**, fazemos uma breve revisão da literatura com o objectivo de nos informar sobre o estado da arte, sendo que exploramos o contexto histórico do surgimento da comunicação, os modelos de comunicação e algumas pesquisas empíricas sobre a comunicação organizacional.

No **capítulo III**, apresentamos a metodologia do trabalho, desde os métodos de abordagem, algumas características do contexto explorado, o processo de desenho e selecção da amostra, os instrumentos de recolha.

No **capítulo IV**, apresentamos os dados e os resultados do estudo, onde exploramos os diversos assuntos ligados a como alcançar o nosso objectivo geral que é de analisar o processo comunicativo.

Por fim, no **capítulo V**, apresentamos as conclusões a que chegamos ao fim do estudo e as recomendações para estudos posteriores, dado que o nosso não abrangeu, nem pretendiam abrange todos fenómenos possíveis da comunicação organizacional.

1.2. Problematização

A comunicação é um fenómeno inerente à própria natureza humana. Com a comunicação, o homem facilita parte dos problemas de sua vida partilhando parte de seus sentimentos, emoções, aflições, etc.

No campo da Gestão Escolar a comunicação garante que os integrantes da escola tenham acesso a informação por eles disponibilizada e tem um papel de grande relevo, na medida em que permite com que estas tenham um bom desempenho (Correia, Marques e Vieira; 2013).

Assim sendo, procurando entender a partir de que formas de expressão assim como os meios que esta ocorre, os contextos em que se produz. As circunstâncias e as possíveis dificuldades, que a mesma pode enfrentar em uma escola moçambicana, partimos ao campo com a seguinte pergunta de partida: *“De que forma ocorre o processo de comunicação interna na Escola Primária Completa Km 15?”*

1.3. Objectivos

1.3.1. Geral

- ✓ Analisar como ocorre o processo de Comunicação Interna na EPC Km 15;

1.3.2. Específicos

- ✓ Identificar as circunstâncias e os contextos em que a comunicação ocorre na Escola;
- ✓ Descrever as formas de expressão e os canais usados pelos membros da escola no processo da comunicação interna;
- ✓ Identificar as possíveis dificuldades/barreiras que os membros enfrentam no processo de comunicação interna.

1.4. Perguntas de pesquisa

Para responder as perguntas gerais de pesquisa foram colocadas as seguintes sub-perguntas:

- ✓ Em que circunstâncias e em que contexto ocorre a comunicação na escola?
- ✓ Quais as formas de expressão e os canais usados pelos membros da escola no processo da Comunicação Interna?
- ✓ Que dificuldades/barreiras os membros enfrentam no processo de comunicação interna?

1.5. Justificativa

A escolha deste tema reside no facto de que durante os meus estudos primários e secundários ter tido pouca interacção com meus professores, devido a fortes influências das relações interpessoais de poder que nos separavam. Assim sendo, por vezes constituía-se como um desafio para mim, aproximar-se a um professor para esclarecimento de uma dúvida, o que directa ou indirectamente contribuía no meu aproveitamento final.

Este estudo justifica-se cientificamente pela necessidade de produzirmos mais conhecimentos sobre a realidade local (moçambicana), uma vez que o mesmo fenómeno pode se manifestar de maneiras diferentes em contextos específicos.

Mas, são raros os estudos que abordam o processo comunicativo nas escolas, sendo que na sua maioria discutem a comunicação em contextos empresariais.

Capítulo II

2.1. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, trazemos o estado da arte a respeito da comunicação organizacional com o objectivo de evidenciar o que se tem escrito sobre o assunto, desde o seu surgimento até aos dias de hoje. Desta forma iremos apresentar diversas discussões de vários autores e apresentaremos em alguns casos a nossa posição conforme o entendimento que tiramos das leituras feitas dos mesmos autores e de outra bibliografia consultada.

Em primeiro lugar, apresentamos um breve historial do surgimento dos primeiros estudos da Comunicação Organizacional.

Num segundo momento, apresentamos alguns estudos empíricos feitos na área, porém estes se centrem mais em contextos empresariais e não em contextos escolares. Eles tomam, na sua maioria, uma tradição positivista pois que observam a comunicação nas organizações a partir do papel que desempenha para o sucesso das mesmas.

2.2. Evolução Histórica da Comunicação: dos primórdios aos dias de hoje

Os estudos da comunicação organizacional nem sempre existiram. Segundo Mateus (2012) os estudos nesta área datam dos finais do século XIX e princípios do século XX, sendo que começaram a ser desenvolvidos por estudiosos norte-americanos. Os primeiros estudos nessa área dedicaram-se às necessidades práticas e teóricas das organizações como uma forma de melhorar as suas apetências comunicativas, e por isso desenvolver a sua performance económica. Os estudos iniciais nesta área, tiveram como base este modelo, onde podemos destacar o papel desempenhado por E. Mayo, Likert e Bernard, que devido às influências do pensamento dominante no momento (o positivismo), tinham em vista, como objectivo, humanizar as organizações (Mateus, 2012) ou seja levá-las de um estado de caos original para um estado de uma natureza ordenada.

Segundo Redding e Tempkins (1988) citados por (Ruão, 2004) os primeiros estudos desenvolvidos na área da comunicação organizacional, concentraram-se na análise de questões ligadas a eficiência comunicativa com objectivos de prescrição para as empresas, assumindo assim um sentido normativo. Isso deve-se, ao facto acima mencionado de pretensão de levar as organizações a bom porto, conforme era o objectivo de todo pensamento positivamente estruturado.

Outro movimento, surge com o objectivo de colmatar as limitações do pensamento da abordagem positivista. O movimento interpretativo, segundo a história, foi desenvolvido por autores tais como J. Restrepo e M. Angulo, que consideravam que as organizações eram formas subjectivas, socialmente construídas pelos seus membros (Mateus, 2012). Isso significa que estes autores consideravam o facto de que as organizações são mutáveis, isto é, variam conforme o espaço e o tempo em que se localizam, e que por isso seus estudos não podiam ter pretensões de universalidade, contradizendo assim os estudos positivistas que acreditavam na possibilidade de estudar todas organizações de mesma maneira e de forma objectiva.

O movimento crítico ou pós-modernismo, foi representado por Lyotard. Este movimento apresenta uma outra abordagem, carregada de um forte teor crítico. Este movimento por preocupar-se com a estrutura social, presta mais atenção a grupos marginalizados no interior das organizações, tais como trabalhadores, mulheres, minorias e em micro processos de poder e resistência (Mateus, 2012).

Quando se fala de comunicação organizacional, podemos notar que trata-se de um campo de estudo não natural em si, o que significa que resulta de uma aglutinação entre duas áreas de saber. Neste caso põe nos a assumir que, conforme é aparentemente óbvio, trata-se de um campo resultante da junção da área epistemológica referente a comunicação e do estudo das organizações.

Desta forma, nos parece ser relevante trazer alguns aspectos relacionados à comunicação como uma área de conhecimento, e às organizações como uma forma de organização social ou não, públicas ou privadas, ou ainda do terceiro sector, de forma a ampliar a compreensão do nosso estudo.

Assim sendo, podemos observar que quando se fala de uma organização, refere-se a um conjunto de grupos compostos por um determinado número de indivíduos em interacção que se unem com vista a consecução de um determinado objectivo, conforme nos mostram os escritos de Turner (1999).

No que se refere a comunicação, urge a necessidade de diferenciá-la da informação, conforme tem sido feito de forma errada. Vanessa de Melo (s/d) num artigo que dedicou seu esforço na tentativa de descrever a importância da comunicação interna em organizações, mostra que a comunicação pode ser definida como sendo o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas (Melo, s/d; p, 01). Desta forma mais claro se torna que a informação encontra-se dentro do processo de comunicação e não necessariamente que estes aspectos queiram significar a mesma coisa.

A autora argumenta que o tipo de comunicação pode variar conforme os intervenientes neste acto comunicativo. Quando ela envolve pessoas ou entidades de fora da organização, ela pode ser designada como sendo uma comunicação externa, o que significa que ao envolver pessoas ou entidades duma mesma organização ela toma a forma de comunicação interna, sendo que é esta que se encontra em questão na nossa pesquisa. Colocar a comunicação interna como o ponto da questão nesta pesquisa, pode encontrar grandes fundamentos na ideia segundo a qual a escola é uma organização e assim sendo, as organizações não se constituem como sistemas isolados o que significa que elas precisam se comunicar com o exterior (comunicação externa) para a sua sobrevivência. Porém, uma maior sobrevivência dependa da capacidade desta pôr os seus integrantes a comunicarem de forma eficiente dentro dela (comunicação interna) (Sousa, 2006, p. 48).

Ainda segundo DuBrin (2001) as mensagens nas organizações viajam em quatro direcções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente (apud Melo, s/d; Coreia, Marques e Vieira, 2013), o que significa que elas podem correr entre pessoas de escalões diferentes, iguais, assim como entre diferentes órgãos de uma mesma organização.

A autora considera também a ideia de que devido a diferenças de habilidade entre emissor e receptor, é normal que haja barreiras no processo de comunicação envolvendo sujeitos com estas diferenças. Ora, as barreiras da comunicação são vistas pela autora como: motivação e interesses

baixos, reacções emocionais e desconfianças que podem limitar ou distorcer as comunicações; diferenças de linguagem, jargão, colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes também podem se constituir em barreiras da comunicação numa organização (apud Melo, p. 08).

A comunicação organizacional é um campo de estudo não natural em si, o que significa que resulta de uma aglutinação entre duas áreas de saber: comunicação e estudo das organizações.

A comunicação pode ser definida como sendo o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas (Melo, p. 01). Desta forma mais claro se torna que a informação encontra-se dentro do processo de comunicação e não necessariamente que estes aspectos queiram significar a mesma coisa. A comunicação segundo a mesma autora, pode ser interna assim como externa, dependendo dos intervenientes do mesmo acto comunicativo. Neste contexto, nota-se que ao que se refere a comunicação, urge a necessidade de diferenciá-la da informação, conforme tem sido feito de forma errada.

Newcomb (1953) sugere que para que haja comunicação é necessário que haja dois interlocutores e um terceiro elemento não bem especificado.

2.3. Quadro Conceptual

Como forma de fornecer uma conceituação básica, sob a qual construímos o nosso estudo, apresentamos este subcapítulo, que consiste em detalhar de que forma, foram construídos e devem ser percebidos os conceitos-chave do estudo.

São aqui apresentados quatro conceitos centrais a saber: comunicação, organização, comunicação organizacional e por fim comunicação interna.

Comunicação

Sousa (2006), define comunicação como o acto de relacionar seres conscientes, e tornar algo em comum entre eles, seja ela uma experiência, uma informação, uma sensação, uma emoção, e mais. Desta forma, o autor divide o conceito de comunicação em duas asserções a saber: a comunicação como um processo em que os intervenientes trocam de forma propositada, mensagens codificadas, através de um canal, num determinado contexto o que gere determinados efeitos. Do outro lado, citando Gill e Adams (199:41), Sousa (2006) constrói o conceito de

comunicação como actividade social, em que as pessoas imersas numa determinada cultura, criam e trocam significados, respondendo desta forma, à realidade que quotidianamente experimentam.

Para Alves (2009), o conceito de comunicação constrói-se pela síntese entre a informação e a mensagem, entendendo-se por mensagem tudo quanto é dito, e a informação, é o que se pretende transmitir. Ainda para a mesma autora, a comunicação complementa-se pelo elemento compreensivo, isto é, quando há compreensão do conteúdo entre os intervenientes o que faz com que ao atingir o destinatário haja uma aceitação da parte deste.

Parece estar claro que esta autora constrói seu conceito de comunicação sobre três aspectos fundamentais: a informação, mensagem e sentido comum entre os intervenientes. De forma mais explicativa, diria que para que haja comunicação para a autora é necessário que um dos intervenientes queira transmitir para o outro uma informação e o faz por meio de uma mensagem, porém esta mensagem deve possuir um conteúdo com um sentido ou significado comumente compartilhado por eles.

Para os objectivos desta pesquisa, convém que o conceito de comunicação seja tomado como um processo de troca de informação, por meio de uma mensagem, que é codificada e veiculada através de um meio comunicacional, ocorrendo em um contexto físico específico e que influencia o processo criando alguns efeitos nos seus intervenientes e que se torna possível pelo facto destes intervenientes compartilharem de experiências comuns sobre o fenómeno em questão nesse processo comunicativo.

Organização

Organização é um conjunto relativamente largo de indivíduos ou grupos, que se unem em nome de um objectivo, e que essa união seja contínua, isto é, seja temporariamente contínua e que os diferentes intervenientes que nela se encontram ocupem papéis diferenciados Turner (1999) e Ferreira (2004) citado por Kollross (s/d, p. 02).

Fereira, (2004) constrói seu conceito tendo como indicadores a organização em grupos, que se associam com o objectivo de realizar um propósito e que essa união tenha uma continuidade temporal.

Assim, segundo esses dois autores que apresentamos aqui, e devido aos objectivos da pesquisa, construímos nosso conceito de organização como sendo um conjunto relativamente largo de indivíduos ou grupos, que se unem em nome de um objectivo, e que essa união seja contínua, isto é, seja temporariamente contínua e que os diferentes intervenientes que nela se encontram ocupem papéis diferenciados.

Comunicação Organizacional

Comunicação Organizacional deve ser entendido como o processo de troca de informações, por meio de mensagens, envolvendo grupos relativamente extensos, organizados em prol de um objectivo, com diferentes intervenientes sejam eles internos assim como externos à organização (Colnagoc, 2006).

Comunicação organizacional pode ser entendida como “um acto de comunhão dos desejos colectivos” (MEDINA, 1998, p. 15), processo no qual se agregam, além das ferramentas operacionais comumente utilizadas, as experiencias dos indivíduos envolvidos no processo, que acabam por interferir nos significados emitidos e recebidos (Colnagoc, 2006).

Desta forma, o conceito de comunicação organizacional pode ser entendido como o processo de troca de informações, por meio de mensagens, envolvendo grupos relativamente extensos, organizados em prol de um objectivo, com diferentes intervenientes sejam eles internos assim como externos à organização.

Comunicação Interna

Segundo Melo (s/d), o conceito de comunicação interna é construído tendo como indicador, o acto de troca de mensagens com actores internos ou externos à organização. Assim, a comunicação interna, no contexto organizacional, é concebida como sendo aquela que envolve troca de mensagens entre intervenientes duma mesma organização. Desta forma, por achar que o conceito que a autora nos apresenta identifica-se com os objectivos e com o uso que dele fazemos durante o percurso da investigação, adoptamo-lo como válido também em nosso estudo.

Capítulo III

3.1. METODOLOGIA

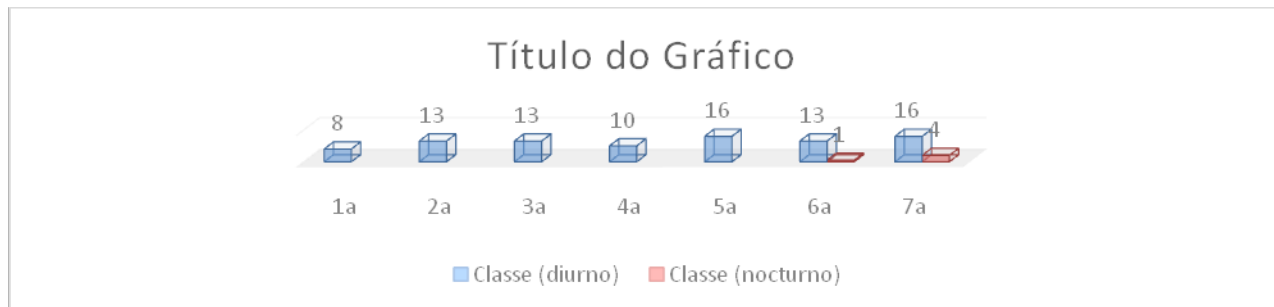
No presente capítulo, apresentamos os aspectos metodológicos inerentes ao estudo, desde a escolha da abordagem metodológica, que se resume em procedimentos qualitativos e quantitativos, o que torna com que o estudo seja de carácter misto. Em seguida, apresentamos as fontes de informação, constituídas pelos professores, a direcção e pelos alunos, que constituíram a nossa amostra do estudo. Nas técnicas de construção de amostras, usamos para os estudantes uma amostra estratificada, enquanto nos professores e a Direcção trabalhamos com todos eles pelo facto de serem a minoria. Os instrumentos de colecta de dados por nós seleccionados foram a entrevista e o inquérito por questionário. Também falamos dos constrangimentos de campo, que no caso concreto tem a ver com a indisponibilidade de alguns professores que constituíam a nossa população.

3.2. Descrição da Escola Primária Completa da Machava Km 15

A Escola Primária Completa da Machava Km 15 localiza-se no Município da Matola, Bairro da Machava. Esta instituição classificada como escola do tipo 1, funciona em regime de três turnos diurnos e um curso nocturno. O primeiro turno, das 6.30h às 10.15h; o segundo, das 10.20h às 13.55h e o terceiro das 14.00h às 17.45h. Apesar disso, as aulas da sexta e da sétima classes diurnas decorrem das 6.30h às 11.00h e das 12.45 às 17.20 respectivamente. O curso nocturno destas duas classes inicia às 17.45 e termina às 21.10.

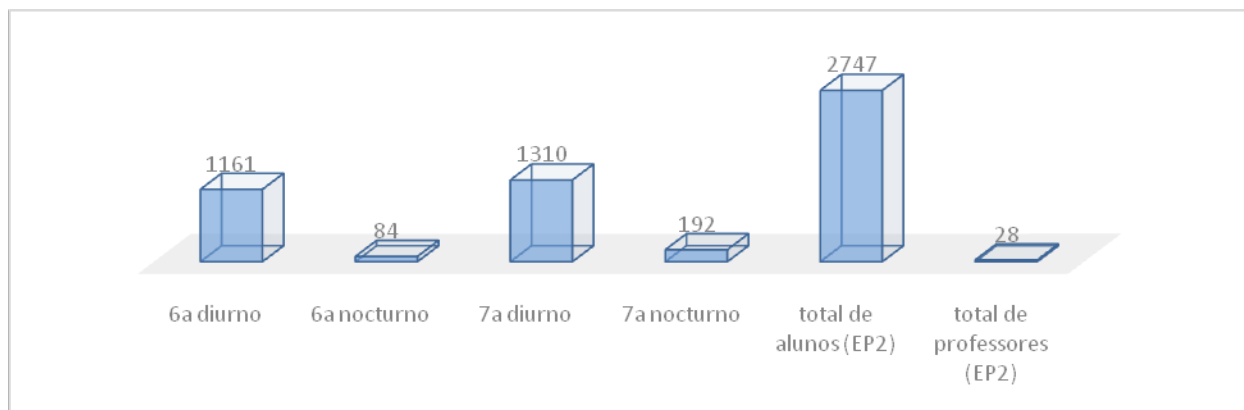
Esta escola tem um total de 94 turmas, destas, 40 recebem aulas ao ar livre. O gráfico 1 apresenta o número de turmas por classe:

Gráfico 1: Número de turmas por classe



Quanto aos efectivos escolares a escola tem no total 7267 alunos e 78 professores, ou seja, o rácio nesta escola é de 1:93. Dos 78 professores, apenas 28 leccionam a sexta e a sétima classes. Considerando apenas o EP2, o rácio professor aluno aumenta para 1:98. O gráfico seguinte ilustra o número de alunos e dos professores do EP2.

Gráfico 2: Número de alunos e professores do EP2



Dos 28 professores da A EPC Km 15 que leccionam no EP2 apenas 8 são do sexo feminino.

3.3. Abordagem Metodológica

A natureza dos objectivos e desenho da pesquisa levou-nos a usar uma abordagem metodológica que implicou a combinação de métodos qualitativos com métodos quantitativos, sendo que este último é que apresenta maior peso na pesquisa.

3.4. Fontes de Informação

O estudo teve como fontes de informação professores, a direcção da escola, e os alunos que constituíam a população da mesma.

3.4.1. Direcção

No que concerne à direcção da escola, seleccionamos o representante (director Pedagógico) da mesma, por entender que ele é quem poderia responder com legitimidade a certos assuntos referentes à escola.

3.4.2. Professores

Quanto aos professores, todos eles (28 professores) fizeram parte do estudo, pois o seu universo era muito reduzido e por isso foi possível de trabalhar com todos eles.

3.4.3. Alunos

No que diz respeito aos alunos, por estes estarem em um número muito elevado, o que nos dificultaria trabalhar com todos eles, optamos em seleccionar uma parte deles. A selecção seguiu regras da amostra estratificada, sendo que seleccionamos os alunos do EP2 por acharmos que estes têm uma visão mais clara sobre os aspectos de comunicação e são potencialmente mais

interventivos na vida da escola. Destes foram seleccionados cinco porcentos em cada estrato, por considerarmos como estatisticamente significativos. Depois foi aplicada uma técnica de amostragem aleatória para a selecção dos alunos que fariam parte da pesquisa, que consistiu na enumeração dos alunos e em seguida escolhidos de forma aleatória (os participantes) por forma a constituir um numero de alunos aproximado ao o rácio professor aluno do EP2 naquela escola, ou seja, 98 alunos.

Desta forma, a nossa amostra final foi composta pelo director pedagógico (no papel de representante da Escola), 28 professores e, por fim, 98 alunos. Devido o nível de retorno dos questionários a amostra final foi de 60 alunos

3.5. Instrumentos de Recolha de Dados

3.5.1. Entrevista

Quanto aos instrumentos de recolha de dados, usamos para a parte qualitativa do estudo, a entrevista, do tipo semi-estruturada para o director pedagógico, uma vez que esta permite captar informações de forma detalhada por apresentar um grau de liberdade da fonte de informação, para falar do que acha relevante responder na questão colocada, se comparada ao inquérito por questionário. Importa referir que este instrumento foi apenas aplicado à direcção da escola, dado que com esta pretendíamos apurar informações com um nível de aprofundamento maior.

3.5.2 Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário foi o instrumento usado pelo facto deste permitir trabalhar com um número elevado de respondentes ao mesmo tempo e permitir também uma maior sistematização e análise da informação recolhida, fornecendo assim um manuseamento acessível em termos de exequibilidade. Também a escolha deste instrumento, deveu-se ao facto de que ele restringe a iniciativa do respondente, pelo facto de trazer alternativas de resposta, o que se mostrou ser viável devido ao tamanho da amostra que tínhamos que trabalhar com ela e por ser fácil de ser ministrado, o qual foi apenas dirigido aos alunos e professores.

Capítulo IV

4.1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1.1. Comunicação entre os Diferentes Intervenientes da EPC-Km15

A presente tabela abaixo, evidencia que no que diz respeito a iniciativa de comunicar podemos ver ao nível dos 60 alunos que deram feedback do questionário que 37 (61.6%) afirmam ter tomado a iniciativa de comunicar um professor enquanto com a direcção os números mostram que a maioria não toma a iniciativa de se comunicar com esta 45 (75%).

Ao questionar os professores se tomavam a iniciativa de se comunicar com a direcção, (26 professores) responderam positivamente à questão, apenas (2 professores) responderam negativamente.

Importa referir que não questionamos aos professores se tomavam a iniciativa de se comunicar com os alunos pelo facto de entender que, uma vez que estes passam das salas para leccionar, seria quase impossível que não tomassem a iniciativa de comunicar (por mais que esta seja uma comunicação unilateral) com os alunos visto que eles são os facilitadores do processo de ensino e aprendizagem.

Com vista a analisar o processo comunicativo em quase todos níveis (hierárquicos) e fluxos (vertical, horizontal, diagonal), as questões foram também colocadas à direcção da escola e no que se refere à iniciativa de comunicar com os diferentes intervenientes (alunos e professores), a direcção afirmou tomar iniciativa para se comunicar, porém esta iniciativa tenha motivações diferentes, conforme veremos mais para baixo no que se refere às circunstâncias que levam esta a se comunicar.

Tabela 1: Iniciativa de comunicar

Tabela 1: Iniciativa de comunicar						
	Alunos vs Professores		Alunos vs Director ou director adjunto pedagógico		Professores vs Direcção	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Sim	37	61.6%	15	25%	26	92.8%
Não	23	38.3%	45	75%	2	7.1%

Assim, podemos concluir que, todos intervenientes da EP2 em algum momento desempenham o papel de emissor, dado que afirmam tomar a iniciativa de comunicar com os demais. O emissor é quem toma a iniciativa de comunicar, isto é, a fonte da informação. Porém, podemos concluir também, que ao mesmo tempo em que estes desempenham o papel de emissores também podem desempenhar o de receptores uma vez que dentro do mesmo acto comunicativo os interlocutores podem trocar de papéis (emissor vs receptor e vice-versa) devido ao mecanismo de feedback.

Ao questionar a direcção sobre a iniciativa dos alunos de comunicá-la, esta afirmou que poucos alunos tinham o contacto directo porque, existem intermediários no processo comunicativo que envolve a direcção e os alunos conforme nos mostra o discurso abaixo:

O aluno tem o seu director de turma e este comunica-se com o director de classe. Uma vez que o director de classe é membro do conselho pedagógico, quando reunimos o conselho pedagógico ele traz toda informação dos alunos ao nível da classe. (Director da Escola).

Esta informação encontra esta em sintonia com as respostas dos alunos em relação à iniciativa de comunicar com a direcção, dado que a maioria destes (75%) afirmou não tomar iniciativa de comunicar com a direcção.

4.1.2. Contextos Privilegiados para a Comunicação na EP 2 Km 15

Nesta pesquisa procuramos também identificar os contextos nos quais a comunicação entre os diferentes intervenientes na Escola acontece. Assim, obtivemos como resposta que 60 alunos (100%) afirmaram tomar iniciativa de se comunicar com os seus professores na sala de aulas. Questionados os alunos sobre o contexto no qual se comunicam com a direcção, apenas uma minoria (10 alunos o correspondente a 16.6 %) afirma se comunicar no gabinete da direcção.

Os professores, questionados sobre o contexto no qual tomavam a iniciativa de se comunicar com a direcção da Escola maioria, (19 professores correspondentes a 67.8%) afirmou tomar a iniciativa de comunicar-se com a direcção no gabinete desta.

Tabela 2: Contexto da Comunicação

Tabela 2: Contexto da Comunicação						
	Aln vs Prof		Aln vs Dir		Prof vs Dir	
	Fr	Per	Fr	Per	Fr	Per
Na sala de aulas	60	100%	00	00	00	00
Na sala de professores	0	0	0	0	13	46.4%
Sala de reuniões	0		0	0	28	100%
No gabinete da direcção	0		10	16.6%	19	67.8%
No pátio escolar	11	18.3%	60	100%	0	0

Como se ilustra no quadro, a comunicação, entre a direcção e os alunos geralmente ocorre no pátio da escola, durante a formatura para o Hino Nacional. O discurso que se segue mostra este aspecto com mais detalhes:

“Nas concentrações normalmente dá-se muita informação ao aluno oralmente antes do início das aulas mas numa situação pontual quando os alunos não encontram o director de turma, ou o director de classe, eles vêm directamente até a direcção” (Director da Escola.)

Quanto à comunicação direcção vs professores, geralmente tem ocorrido na sala dos professores. No sentido inverso da comunicação, geralmente tem sido no gabinete do director ou na sala dos professores, conforme demonstra o discurso que se segue:

“Bom, nós geralmente quando decidimos comunicar com os professores, convocamos reuniões na sala dos professores se for um assunto geral ou no gabinete em casos em que o assunto é com um professor em particular” (Director da Escola)

Assim, dos dados que obtivemos, concluímos que quando a comunicação envolve alunos e professores, a sala de aulas tem sido o contexto mais privilegiado para a comunicação, quando a iniciativa de comunicar é do aluno. Ora, isto pode revelar que o tipo de mensagens que se troca nesse contexto possa estar ligado com as questões de sala de aulas, dúvidas sobre a matéria e outras questões do ensino e aprendizagem.

4.1.3. Motivações para a Comunicação entre os Intervenientes da EPC-Km15

No que diz respeito às razões que levam intervenientes a tomar a iniciativa de comunicar, todos os alunos afirmaram que tomam a iniciativa de comunicar um professor quando tem uma dúvida na sala de aulas.

Dos 10 (16.6%) alunos que afirmaram tomar a iniciativa de se comunicar com a direcção, apontam como motivação problemas ou inquietações. Enquanto, todos os professores tomam a iniciativa de se comunicar quando tem algum problema ou inquietação, o que varia é apenas a frequência, conforme mostram os números na tabela abaixo.

Tabela 3: Motivações para comunicar

Tabela 3: Motivações para comunicar						
	Aln vs Prof		Aln vs Dir		Prof vs Dir	
	Fr	Per	Fr	Per	Fr	Perc
Quando tenho uma dúvida na aula	60	100%	0	00	0	0
Quando tenho problemas ou inquietações	10	16.6%	5	83,3%	11	39.2%
Quando tenho uma contribuição	20	33.3%	0	00	15	53.5%
Quando tenho assuntos que não dizem respeito a disciplina	3	5%	0	00	0	0

Todos os alunos comunicam com os professores motivados por dúvidas, mas uma parte deste também afirma que comunica movidos pelo desejo de apresentar alguma contribuição.

Interessante o facto de que apesar de a comunicação entre os alunos e a direcção não ser frequente, quando os poucos alunos se comunicam directamente com esta é movido pelos seus problemas ou inquietações.

Por seu turno os professores apresentam duas ordens de razões para se comunicarem com a direcção. “os problemas e as inquietações” e a necessidade de dar uma contribuição na vida da escola. Do discurso da direcção, podemos observar que esta toma a iniciativa de se comunicar com os alunos com os professores quando pretende dar informações. No caso específico dos professores, a direcção não só dá orientações como também comunica quando pretende acompanhar a consecução dos objectivos da escola e tomar conhecimento sobre o pulsar do decurso das aulas, conforme demonstra o seguinte discurso:

“Falamos com aos professores quando queremos também avaliar como andam as aulas, quando queremos dar orientação que vem da direcção distrital”.

4.1.4. Formas de Expressão usadas na Comunicação

Questionados os alunos sobre que formas de expressão (código) usavam ao tomar a iniciativa de se comunicar com os professores e com a direcção, a maioria respondeu que usa a forma verbal em ambos casos 50 alunos (88.3%) e 29 alunos (48.3%) respectivamente.

No referente aos professores em relação a forma de expressão usada ao tomar iniciativa de comunicar com a direcção, a maioria (23 dos 28 inquiridos) correspondentes a 69.7% afirmaram usar a forma verbal.

Tabela 4: Formas de expressão

Tabela 4: Formas de expressão						
	Aln vs Prof		Aln vs Dir		Prof vs Dir	
	Fr	Per	Fr	Per	Fr	Per
Verbal	50	83.3%	29	48.3%	23	82.1%
Escrita	0		0		28	100%

A tabela mostra que a forma de exposição mais recorrente por parte dos alunos para os professores, é a comunicação verbal (oral). Enquanto os professores expressam-se verbalmente bem como através da escrita, como assegura o membro entrevistado.

“Normalmente usa-se a comunicação oral quando há uma informação pontual mas o mais usual são as circulares que são a comunicação (...) que é a comunicação escrita que é os comunicados, avisos, anúncios...” (Direcção)

Assim, concluímos que a forma de expressão geralmente usada trata-se da comunicação verbal oral ou escrito. Eficácia da Comunicação na EPC-Km15

No que diz respeito ao tempo levado para se obter resposta, tanto os alunos para com os professores (45 – 75%), tanto para com a direcção (40 – 66.6%) assim como os professores para com a direcção (16 – 57.1%) na sua maioria afirma ter tido resposta na hora.

Tabela 5:Feedback

Tabela 5: Feedback						
	Aln vs Prof		Aln vs Dir		Prof vs Dir	
	Fr	Per	Fr	Per	Fr	Per
Respondeu na hora	45	75%	40	66,6%	16	57,1%
Respondeu no mesmo dia			8	13.3%		
Respondeu na aula seguinte	25	41.7%				
Não obtive nenhuma resposta	5	8.3%				
Responderam-me na mesma semana	0				20	71.4%

O tempo que se leva para dar resposta aos alunos, variava segundo o seu interlocutor. Numa comunicação com o professor, maior parte dos alunos tem resposta na hora seguido daqueles que tem resposta “na aula seguinte”. Com a direcção, os poucos alunos que dizem manter comunicação com esta receberam a resposta imediatamente, ou na hora ou ainda no mesmo dia. Quanto aos professores, estes recebem a resposta na hora ou na mesma semana.

Parte do discurso do representante da escola, sobre a comunicação com os alunos suposta estes dados quando afirma que:

“...geralmente os alunos são respondidos imediatamente” (Director adjunto pedagógico)

Na comunicação entre a direcção e os professores, o tempo de resposta vai de uma “resposta imediata” até uma resposta “dentro da mesma semana”

4.1.5. Dificuldades na Comunicação Interna na EPC Km 15

As dificuldades ou barreiras na comunicação, a maioria dos alunos (50 alunos correspondentes a 83.3%) afirmaram ter enfrentado dificuldades relacionadas com barulho ao tomar a iniciativa de se comunicar com os professores. Enquanto isso, na relação comunicativa com a direcção, assim, (10 alunos correspondentes a 16.6%) declararam que os intermediários superiores dificultam a chegada de algumas informações ao director.

No que se refere aos professores, a maioria destes afirmou que ao tomar iniciativa de se comunicar com a direcção, teria enfrentado dificuldades de carácter burocrático, com um total de 19 professores o correspondente a 67%.

Tabela 6: Barreiras na Comunicação

Tabela 6: Barreiras na Comunicação						
	Aln vs Prof		Aln vs Dir		Prof vs Dir	
	Fr	Per	Fr	Per	Fr	Per
Barulho	50	83,3%	0		0	
Dificuldade de dizer o que quero	45	75%	0		0	
O professor intimida o aluno	15	25%	0		0	
Dificuldade de chegar ao director			10	16.6%	4	14.2%
Carácter burocrático					19	67,8%

Os alunos apontam várias barreiras de comunicação. A maioria aponta para as “dificuldade de dizer o que querem” na sua comunicação com o professor seguida do barulho, supõe-se na sala de aulas. Recorde-se que esta escola caracteriza-se por ter turmas numerosas.

A comunicação dos alunos com o director tem como barreiras para a maioria dos alunos a dificuldade de chegar ao director. Enquanto uma parte pouco significativa dos professores também aponta a mesma barreira na sua comunicação com o director.

Capítulo V

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conclusões

No início do estudo, levantamos a seguinte questão de pesquisa de que forma ocorre o processo de comunicação interna na escola primária completa km15?”, como forma de alcance levantamos as seguintes questões de pesquisa: em que contexto ocorre a comunicação na escola,

quais as formas de expressão e os canais usados pelos membros da escola no processo da comunicação interna, que dificuldades/barreiras que os membros enfrentam no processo de comunicação interna.

Podemos afirmar que o estudo respondeu a questão central, na medida em que o mesmo ilustrou como se procede a comunicação no contexto da escola em análise. Ao nível das circunstâncias e o contexto que ocorre a comunicação da escola, podemos notar que a comunicação na EPC Km 15 ocorre nos sentidos possíveis ascendente, descendente, horizontal e diagonal), mas e no sentido ascendente da comunicação que ocorra a maior parte das vezes.

Ademais no que se refere à iniciativa de comunicar, concluímos que todos os intervenientes tomam a iniciativa de se comunicar entre eles, sendo que a comunicação mais frequente é a que envolve os professores e alunos.

Na comunicação ascendente, na maioria das vezes, tem como função comunicar problemas ou inquietações enquanto no sentido contrário da comunicação, isto é, descendente, geralmente tem sido para repreender comportamentos, avaliar o andamento considerado normal da organização, bem como garantir a consecução dos objectivos da mesma.

Em relação a segunda pergunta de pesquisa que buscava as formas de comunicação que mais predominavam, no contexto da presente forma, notou-se há maior predominância da forma oral entre alunos e professores e da forma escrita entre os professores e a direcção.

Os dados mostraram também que o contexto que influencia a mensagem, ele também é influenciado por outros factores tais como a natureza do assunto a ser comunicado e o interesse da pessoa que toma a iniciativa de comunicar, isto é, o emissor.

Ao nível da última questão, notou-se que as dificuldades se fazem sentir mais nos alunos, do que a relação professor versus direcção. E por parte dos alunos tem a ver com as dificuldades de exprimir as ideias e o barulho e as dificuldades do acesso ao director.

Recomendações.

Um dos objectivos gerais da educação é processo de ensino e aprendizagem, isto é todas as estratégias desenvolvidas ao nível macro, mesmo da educação, tem objectivo de trazer um bom

desempenho por parte do processo de ensino e aprendizagem. Nesta ordem de ideias o principal alvo é o aluno, notou-se pelo estudo que este, não consegue exprimir o seu ponto de vista perante aos professores e a direcção, nesta visão há necessidade de no seio escolar:

Desenvolver-se fóruns a curto, médio e longo prazo de que se encorajam os alunos a expressar as suas ideias tanto ao nível da sala de aula ou em outros locais como forma de a direcção promover a comunicação interna, partindo da visão de a escola é um lugar para formar o aluno em perspectivas de saber, saber ser, saber estar e viver juntos;

- ✓ Consolidar actividades informais, através das actividades extra-curriculares, onde participam todos os membros da escola, o presente processo poderá consolidar o nível de relações interpessoais, logo a facilidade de o aluno expressar as suas ideias;
- ✓ Ao nível dos mecanismos de comunicação há necessidades de desenvolver meios flexíveis, notou-se que predomina na escola dentre as diferentes estruturas hierárquicas a comunicação oral e escrita. Sendo a escrita predominante na relação professor e direcção e muitas das vezes o presente processo traz morosidade no processo de comunicação.

Referências Bibliográficas

Alves, T. (2009). *Tecnologia de Comunicação e Informação (TIC) nas Escolas: da Idealização à Realidade*. Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias: Instituto de Ciências de Educação, Lisboa. Disponível em

<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1156/Taises%20Araujo%20-%20versao%20final%20da%20dissertacao.pdf?sequence=1>

Araújo, C. Júnior, J. Silva, A. (s/d). *Sistemas de Comunicação e Participação nas Organizações*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Universidade Federal de Paraíba- UFPB. Disponível em

http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/429_Seget%202007%20%5B2%5D.pdf

Colnagoc, C.K. (2006). *A Comunicação Organizacional Como Factor Determinante Para a Construção da Imagem Institucional*. Pontifícia Universidade Católica de São

- Paulo, São Paulo. Disponível em http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Comunicacao_nas_organizacoes/A%20comunicacao%20organizacional%20como%20fator%20determinante.pdf
- Coreia, Marques e Vieira. (2013). *Comunicação Interna Numa Empresa de Serviços*. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/21372/20127>
- Durbin, A. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning..
- Ferreira, C. Caetano, A. Neves, J. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Kollross, N. (s/d). *As Relações Públicas nos Grupos Organizacionais*. Universidade Federal do Paraná. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/kollross-nicole-relacoes-publicas-grupos-organizacionais.pdf>
- Mateus, A. (2012). *Estudo Comparado Sobre o Estado da Arte da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas Entre Portugal e Brasil*. São Paulo. Disponível em http://www.google.co.mz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAAahUKEwiK9ZGo_IXIAhVHiRoKHZryCy0&url=
- Melo, P C Vanessa de. (s/d). *A Comunicação Interna e Sua Importância nas Organizações*. Disponível em <http://www.institutoidentidade.com.br>.
- Oliveira, I de. (s/d). *Objectos de Estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: Um Quadro Conceptual*. Disponível em http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/57.pdf
- Ruão, T. (2004). *O Estado da Arte em Comunicação Organizacional, 1900-2000: Um Século de Investigação*. Universidade de Minho, Portugal. Braga. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2714/1/truao_VILusocom_2004.pdf

Sousa, J. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. 2ª Edição revista e ampliada, Porto. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição. McGraw-Hill.

Tuner, J. (1999). *Sociologia: Conceitos e Aplicações*. Tradução: Márcia Marques Gomes Navas. São Paulo.

APÊNDICES

Guião de entrevista para o director

A presente entrevista é de carácter científico, visa recolher informações sobre a Comunicação Organizacional na Gestão Escolar.

1. Até que ponto a direcção toma a iniciativa dos alunos e professores comunicá-la?
2. Em que contexto a direcção toma iniciativa de comunicar com os alunos? E com os professores?
3. Que motivação geralmente tem levado a direcção da escola a tomar iniciativa de comunicar com os alunos assim como com os professores?

4. Em que medida a direcção mostra-se disponível a atender as preocupações colocadas pelos alunos e professores?
5. Que barreiras a direcção enfrenta na comunicação intrna junto aos alunos e professores?

Questionário para os professores

Este questionário de 2 (duas) páginas é anónimo e as informações recolhidas serão tratadas com confidencialidade. O questionário está dividido em duas partes: a primeira sobre dados biográficos e a segunda referente as suas opiniões inerentes a Comunicação Organizacional na Gestão Escolar. Seja o mais honesto (a) possível ao responder as perguntas colocadas. O preenchimento levará pelo menos 30 minutos.

Número de Código: _____

PARTE I: DADOS BIOGRAFICOS

Coloque um **X** em torno dos dados que se aplicam a si.

1. Sexo:

Masculino: _____ Feminino _____

2. Faixa etária

a) 20 à 25 anos _____ b) 25 à 30 anos _____ c) 31 à 35anos _____ d) 36 à 40 anos _____ e) 41 à 45 anos f) mais de 45 anos _____

3. Classe que lecciona: 6ª classe _____ 7ª Classe _____

PARTE II: LEIA ATENTAMENTE AS FRASES SEGUINTE E ASSINALE COM «X» NA ALTERNATIVA QUE MELHOR INDICA O SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA

2. Em que contexto os professores tomam a iniciativa de comunicar com a direcção da escola.

a) Na sala de reuniões _____ b) No gabinete de direcção _____

Será que os professores tem tomado iniciativa de comunicar-se com a direcção da escola?

a) Sim _____

b) Não _____

3. Em que situação os professores tomam uma iniciativa de comunicar-se com a direcção da escola?

a) Quando tem problemas ou inquietação _____

b) Quando tem uma contribuição _____

4. Que forma de expressão ou código os professores tem usado ao tomar iniciativa de se comunicar com a direcção da escola?

a) Verbal _____

b) Escrita _____

c) Imagem _____

d) Gestos _____

5. Quanto tempo é levado pela direcção da escola para dar resposta ao professor sobre um determinado assunto colocado.

a) Responde na hora ___ b) Responde na mesma semana ___ c) Responde em duas semanas ___

6. Que dificuldades/barreiras tem enfrentado ao tomar a iniciativa de se comunicar com a direcção da escola?

a) Dificuldades de carácter burocrático ___

b) Dificuldade de chegar ao directo _____

c) Intimidação do director _____

Questionário para os alunos

O presente questionário dedica-se aos alunos, com o mesmo se pretende recolher informações sobre o processo de comunicação na presente escola: O questionário é de carácter científico, não será revelada a sua identidade, para responder assinale com “x” a alternativa que julgar correcta.

I. Identificação

1) 11-15 anos___ 2) 16-21 anos____ 3) mais de 22 anos_____

2. Sexo

a) Masculino___ b) Feminino_____

3. Classe

a) 6ª Classe_____ b) 7ª Classe_____

II: Leia atentamente as questões que se seguem e assinale com X o espaço na alternativa que melhor indica o seu nível de concordância.

1. Será que os alunos desta escola tomam iniciativa de se comunicar com:

a) Professores: Sim_____ Não_____

b) Direcção da Escola: Sim_____ Não_____

2. Em que contexto os alunos tomam iniciativa de comunicar com o professor?

a) Na sala de aulas _____ b) Na sala de professores _____

3 Em que contexto os alunos tomam iniciativa de comunicar-se com a direcção da escola?

a) No gabinete _____ b) No pátio escolar _____

4. Quando é que os alunos tomam iniciativa de comunicar com o seu professorer?

a) Quando tenho dúvida _____ b) Quando tenho problema ou inquietação _____ c) Quando tenho uma contribuição _____ d) Quando tenho assuntos que dizem respeito a disciplina _____

5. Quando tomam a iniciativa de comunicar com a direcção da escola?

a) Quando tem problemas _____ b) Quando tem uma contribuição _____

6. Que formas de expressões ou código usa para tomar a iniciativa de se comunicar com os professores e a direcção?

a) Professores- Verbal _____ b) Escrita _____ c) Imagens _____ d) Gestos _____

b) Direcção- Verbal _____ b) Escrita _____ c) Imagens _____ d) Gestos _____

7. Quanto tempo é levado para obter uma resposta de um professor sobre um determinado assunto numa questão colocada?

a) Responde na hora _____ b) No mesmo dia c) Na aula seguinte _____ d) Não dá nenhuma resposta _____

6. Quanto tempo é levado para obter resposta na direcção da escola?

a) Responde no mesmo dia _____ b) Na mesma semana _____ c) Duas semanas depois
d) Não dá nenhuma resposta.