

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO
Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CASO DA
ESCOLA SECUNDÁRIA DE LAULANE

Autor: Rogério Adelino Pires

Supervisor: Professor Dr. Nélson Zavale

Maputo, Maio de 2015

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CASO DA
ESCOLA SECUNDÁRIA DE LAULANE

Rogério Adelino Pires

Trabalho de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação
Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação
Curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação
Maputo, Maio de 2015

Índice

Agradecimentos	V
Declaração.....	VI
Resumo	VII
Índice de Tabelas - Professores.....	VIII
Índice de Tabelas – Direcção	IX
Índice de Gráficos – Professores.....	X
Índice de Gráficos – Direcção.....	XI
Lista de Abreviaturas	XII
Capítulo I.....	1
1. Introdução	13
1. 2. Caracterização Contextual da Escola.....	14
1. 3. Justificativa do tema	14
1. 4. Problematização	15
1. 5. Objectivos	16
1. 5. 1. Objectivo Geral.....	16
1. 5. 2. Objectivos Específicos.....	16
Capítulo II	16
2. Revisão da Literatura	16
2. 1. Liderança.....	16
2. 2. Comunicação Organizacional	18
2. 3. Impacto da liderança na comunicação organizacional.....	20
2. 3. 1. Qualidade da Comunicação Organizacional	22
Capítulo III.....	23
3. Metodologia do trabalho	23
3. 1. Metodologia utilizada em estudos anteriores.....	23
3. 2. Metodologia escolhida para o presente trabalho.....	25
Capítulo IV.....	28
4. Apresentação dos dados	28
4. 1. Análise global da Pesquisa.....	42

4. 2. Limitações do Estudo.....	45
4. 3. Conclusão.....	46
4. 4. Sugestões.....	48
Referências bibliográficas.....	49
Anexo 1- Questionário para o corpo docente	53
Anexo 2- Questionário para a direcção.....	57

Agradecimentos

No decorrer da elaboração desta monografia cruzei-me com algumas pessoas que foram importantes e contribuíram para a materialização de mais um objectivo na minha vida.

Quero agradecer em especial ao meu supervisor, o Professor Doutor Nélson Zavale, por toda a colaboração, amizade e paciência. Esteve sempre presente quando foi necessário, para me dar o seu parecer e uma palavra amiga, o meu muito obrigado!

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe a dra. Madalena Rosa Chembene, a minha irmã Sancha Joaquim Ginger, ao meu irmão mais novo, até então Mestre Engenheiro Jerónimo Salvador Pires, pelo apoio e compreensão.

À minha namorada Anelise Manjate mãe da minha filha, pelo incentivo, apoio, carinho, compreensão e pelas longas horas de ausência.

Aos meus inesquecíveis colegas do curso, Elídio Onesmo Cumaio, Hans Macamo, Rui Djedje, Miguel Cabaço, Albertina Ornília, Valdemar Fakir, Valter Cachomba, Mateus Macamo, Dona Márcia, Raúl Massingue- chefe de turma, Francisco, Domingos Ngomacha, Felisberto, pelo incentivo e pela colaboração, que de uma forma ou de outra me deram, com certeza são um exemplo à seguir.

Aos meus amigos, o Francisco Nhabomba, o Marcelino Langa, António Quive, Inácio Senda, Valério Nhabanga e tantos outros.

À Direcção da Escola Secundária de Laulane, por me ter permitido a realização deste estudo, agradeço também aos professores da mesma escola pela disponibilidade em participar neste estudo, através dos questionários que lhes foram aplicados.

Finalmente agradecer ao meu supervisor, Professor Doutor Nelson Zavale e ao Mestre Adriano Uaciquete, pela orientação, pelas críticas e sugestões dadas para que este trabalho se tornasse em algo concreto.

Declaração

Eu, Rogério Adelino Pires, estudante da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane no curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação, sob o número 20103663, declaro por minha honra que a monografia que submeto para a conclusão do nível de Licenciatura é da minha autoria, estando todas as fontes consultadas devidamente identificadas ao longo do texto. A mesma foi elaborada com a finalidade única de conclusão deste nível académico nesta Universidade e que não será usada para quaisquer outros fins.

Maputo, Maio de 2015

(Rogério Adelino Pires)

Resumo

Este trabalho de pesquisa tem como objectivo estudar o Impacto da Liderança na Comunicação Organizacional por meio de análise das variáveis contidas nos questionários administrados a direcção da Escola Secundária de Laulane e aos professores. Foram convidados a participar da pesquisa 50 colaboradores professores e membros da direcção da escola, nomeadamente, o director da escola, o pedagógico do primeiro e do segundo ciclo e o chefe administrativo. Como retorno, obteve-se 26 questionários válidos, o que corresponde a 52% do total de questionários enviados aos professores e dos 4 questionários aplicados à direcção, somente 3 foram devolvidos.

Da pesquisa efectuada, constatou-se que a liderança da escola é autoritária, e por ser uma liderança que só dá ordens sem valorizar ou abrir espaço para contribuições de ideias vindas dos colaboradores-professores com vista a melhorar a vida da organização, o impacto da liderança na comunicação organizacional em questão revelou-se negativo. Constatou-se ainda que, a existência de um tipo de comunicação organizacional não adequado, provoca uma insatisfação dos colaboradores em adoptá-la, propiciando uma falta de comprometimento dos mesmos.

Assim, não só as organizações escolares, necessitam cada vez mais de ter os seus colaboradores em concordância e em sintonia, para uma melhor eficácia no sistema, mas todas as organizações tem essa necessidade. Para tal é necessário que a liderança crie condições para que a comunicação flua dentro da organização, de maneiras que os colaboradores possam partilhar a mesma percepção organizacional. Eles precisam sentir que fazem parte da organização e que devem participar como peças conducentes ao sucesso.

Palavras-Chaves: Liderança, Comunicação Organizacional, Impacto da Liderança na Comunicação.

Índice de Tabelas - Professores

Tabela 01 - Como classifica a comunicação entre a Direcção e os Colaboradores?	14
Tabela 02 - Os colaboradores sentem-se livres em dizer o que pensam?.....	15
Tabela 03 - A Direcção é receptiva às sugestões de mudança vindo dos colaboradores?.....	15
Tabela 04 - As orientações que recebem sobre o seu trabalho são claras, objectivas e compreensíveis?.	16
Tabela 05 - Como é que recebe as orientações para a realização do seu trabalho?	16
Tabela 06 - A Comunicação organizacional nesta instituição desperta um clima positivo, que lhe permite sentir motivado e melhorar o seu desempenho profissional?.	17
Tabela 07 - Qual é o grau de importância que os colaboradores dão à Comunicação organizacional da Escola Secundária de Laulane?.	18
Tabela 08 - Como é a Comunicação Interna na Escola Secundária de Laulane?	19
Tabela 09 - É de opinião que a liderança existente facilita o processo de Comunicação organizacional?.	20
Tabela 10 - A Direcção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores?.	20
Tabela 11 - A Direcção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada?.	21
Tabela 12 - A Direcção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional?.	22
Tabela 13 A Direcção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado?.	22
Tabela 14 - No processo de tomada de decisão a Direcção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores?.	23
Tabela 15 - A Direcção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho?..	24

Índice de Tabelas – Direcção

Tabela 01 - Como classifica a comunicação entre a Direcção e os Colaboradores?.....	25
Tabela 02 - Os colaboradores sentem-se livres em dizer o que pensam?.....	25
Tabela 03 - A Direcção é receptiva às sugestões de mudança vindo dos colaboradores?	26
Tabela 04 - As orientações que a direcção dá aos colaboradores sobre o seu trabalho são claras, objectivas e compreensíveis?.....	26
Tabela 05 - É de opinião que a liderança existente facilita o processo de Comunicação organizacional?.....	26
Tabela 06 - Quando os professores fazem alguma coisa menos correcta, a Direcção fala directamente com eles?.....	27
Tabela 07 - A Direcção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores?.....	27
Tabela 08 - A Direcção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada?.....	28
Tabela 09 - A Direcção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional?.....	28
Tabela 10 - A Direcção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho seja realizado?.....	28
Tabela 11 - No processo de tomada de decisão a Direcção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores?.....	29
Tabela 12 - A Direcção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho?.....	29

Índice de Gráficos – Professores

Gráfico 1 - Género.....	13
Gráfico 2 - Idade.....	13
Gráfico 3 - Habilitações Literárias.....	13

Índice de Gráficos – Direcção

Gráfico 1 - Género.....	24
Gráfico 2 - Idade.....	24
Gráfico 3 - Habilitações Literárias.....	25

Lista de Abreviaturas

ISC – Instituto Serzedello Corrêa

PDLGS – Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança e Gestão Sustentável

SPSS – Statistical Package for Social Science

TCU – Tribunal de Contas da União

Capítulo I

1. Introdução

A sociedade moçambicana almeja ter escolas de qualidade. Para que isto ocorra, as escolas necessitam de líderes que recorram a um tipo de liderança eficaz, que produzam dinâmicas eficientes, que façam devidamente o uso operacional da comunicação organizacional e que levem à melhoria da organização escolar. Assim sendo, os líderes das escolas devem estar aptos a utilizarem o tipo de comunicação mais adequado e eficaz ao contexto onde estão insiridos, de modo a criar condições para que os colaboradores partilhem a mesma percepção organizacional.

Para estudar o Impacto da Liderança no processo da Comunicação Organizacional, levando em consideração a sua importância no sector da educação, particularmente da Escola Secundária de Laulane, é necessário em parte, identificar quais os instrumentos que são usados na condução da Comunicação nesta organização, Verificar a satisfação dos colaboradores da escola em relação a liderança na condução da comunicação organizacional e Compreender a relação entre liderança, gestão escolar e comunicação.

Assim, no capítulo I fez-se a introdução do trabalho, a contextualização da escola em questão, apresentou-se os objectivos, a justificativa do tema e a respectiva problematização. No capítulo II fez-se uma breve apresentação da revisão da literatura que fundamenta o presente trabalho em relação aos conceitos de Comunicação Organizacional na perspectiva de vários autores, qualidade da comunicação e acerca da liderança, no capítulo III debruçou-se sobre a metodologia do trabalho, onde em primeiro lugar, fez-se menção da metodologia utilizada em estudos anteriores e a metodologia escolhida para o presente trabalho e, por fim no capítulo IV, fez-se a apresentação dos dados recolhidos através da aplicação de questionários, debruçou-se igualmente acerca da análise global da pesquisa, apresentou-se as limitações do estudo, sugestões de melhoria, conclusão, as referências bibliográficas e os anexos.

1. 2. Caracterização Contextual da Escola

A Escola Secundária de Laulane localiza-se na Cidade de Maputo, no bairro de Laulane, no distrito Municipal Kamavota, começou a funcionar no ano de 2003, actualmente num regime de três turnos, em relação ao número de professores que trabalham no período laboral, o qual a nossa pesquisa dirigiu o seu foco, tem 70 no total, dos quais 31 leccionam o primeiro ciclo e 39 o segundo. Em relação ao número de alunos nos ciclos anteriormente mencionados, temos 1697 alunos no primeiro ciclo e 1056 alunos no segundo ciclo. No que tange à infra-estrutura, a escola possui 25 salas de aulas distribuídas em dois blocos de primeiro piso. A escola é de construção convencional, possui uma direcção que alberga o director da escola, os directores pedagógicos (do primeiro e segundo ciclos respectivamente) e o chefe administrativo.

1. 3. Justificativa do tema

É evidente que existem sistemas de comunicação eficientes e deficitários nas organizações, onde vários elementos de hierarquia interagem, criando condições para o sucesso organizacional. A comunicação é um processo decorrente da condição humana e, é uma ferramenta fundamental e estratégica sob a qual qualquer indivíduo faz o uso para a interacção com o seu semelhante (Cabral, 2011). Pode se dizer que, em qualquer organização de trabalho, um sistema de comunicação eficiente é determinante para o seu êxito. Assim sendo, ninguém pode ignorar a Comunicação Organizacional, pois ela existe e, é um instrumento estratégico de liderança.

A escolha do tema acima referido foi motivada por factores de três ordens, nomeadamente: organizacional, intelectual e prática. A primeira ordem prende-se com o facto da Comunicação Organizacional ser tida como uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança, daí o interesse em relacionar a liderança e a comunicação organizacional. Uma vez que para a materialização da liderança dentro da organização, é necessário que o gestor escolar faça o uso da comunicação como um dos seus instrumentos fundamentais para o alcance de metas da organização e, também porque existe uma necessidade de se ter gestores escolares como líderes e não gestores que se limitam exclusivamente a seguir procedimentos ou normas organizacionais. Actualmente, as escolas precisam de gestores-líderes. De acordo com Ferreira e Sousa (2009), gestão escolar é o acto de gerir a dinâmica cultural da escola, em consonância com as directrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projecto político-pedagógico

comprometido com os princípios da democracia (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efectivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). Pode-se assim dizer que, gestor escolar é o indivíduo que gere a dinâmica da escola tendo em conta as normas e procedimentos educacionais.

A segunda é o interesse em sustentar os conhecimentos no que diz respeito à Liderança e Comunicação Organizacional nas organizações e sua eventual implicação. A terceira prende-se com a oportunidade em sugerir, algumas estratégias e medidas que contribuem para que o impacto da liderança dos gestores escolares no processo da comunicação organizacional seja o almejado e, que possam garantir de forma eficaz a satisfação dos colaboradores. Partindo do pressuposto de que a Comunicação Organizacional contribui efectivamente para o sucesso das organizações e pensando na problemática intrínseca que as organizações enfrentam em relação às suas lideranças, na forma como conduzem o processo comunicacional, torna-se necessário compreender a relação entre a Liderança e a Comunicação para melhor avaliar o seu impacto. Quanto melhor compreendida a relação entre a liderança e a comunicação, mais eficaz se tornarão os processos dentro das organizações, assim como será possível identificar as melhores formas de conduzir a relação entre líder, processo de comunicação e colaborador, daí que consideramos este estudo de grande importância. O estudo foi feito através da análise empírica efectuada na Escola Secundária de Laulane, tendo como protagonistas os seus professores e a liderança da mesma.

1. 4. Problematização

Geralmente quando se fala de funcionamento de organizações surgem alguns questionamentos sobre a relação entre a liderança e a comunicação. Conforme Cabral (2011), é importante fazer-se uma avaliação de forma sistemática ao Impacto da Liderança na Comunicação Organizacional, para melhor conhecer a organização. Os estudos sobre o funcionamento das organizações, incluindo escolares, tendem a enfatizar a influência da liderança na comunicação organizacional (Cabral, 2011; Barreto e Pereira, 2007; Kich e Pereira, 2010). Estes estudos mostram, por exemplo, que diferentes estilos de liderança (democrática, autocrática, participativa e laissez-faire) podem afectar positiva ou negativamente o processo e clima comunicacional no

seio da organização. Assim sendo, o presente trabalho de investigação define como objecto de estudo, o Impacto da Liderança dos gestores escolares na Comunicação Organizacional. Partindo desse objecto, a nossa questão geral de investigação assume o seguinte enunciado:

De que forma a liderança actua na condução da comunicação dentro nas organizações escolares: Escola Secundária de Laulane?

1. 5. Objectivos

1. 5. 1. Objectivo Geral

Avaliar o Impacto da Liderança na Comunicação Organizacional da Escola Secundária de Laulane.

1. 5. 2. Objectivos Específicos

Compreender a relação entre liderança, gestão escolar e comunicação organizacional;

Identificar o tipo de comunicação existente na instituição em questão;

Verificar a satisfação dos colaboradores da escola em relação a liderança na condução da comunicação organizacional;

Identificar os instrumentos usados na comunicação predominante;

Identificar o estilo de liderança praticado pelo gestor da Escola Secundaria de Laulane.

Capítulo II

2. Revisão da Literatura

A Revisão da Literatura consiste num exame profundo, sistemático e crítico das publicações científicas e pertinentes sobre o fenómeno em estudo, permitindo perceber o estado actual do conhecimento sobre esse mesmo tema (Fortin, 2009).

2. 1. Liderança

O termo liderança vem sendo usado há pelo menos duzentos anos na língua inglesa e por estar sendo investigado há tanto tempo é natural que apresente variadas concepções. Dentro de uma cronologia, podem-se destacar algumas etapas: (1) a liderança explicada inicialmente através de traços ou características da personalidade enfatizando as qualidades pessoais do líder; (2) a partir da década de 50, uma preocupação com os estilos de liderança, imprimindo um enfoque mais

comportamental; (3) uma terceira corrente que tentava explicar a liderança a partir das variáveis do ambiente organizacional incluindo o comportamento dos liderados, denominada de liderança situacional (Bergamini, 1994).

Observa-se nesta cronologia que as três primeiras correntes consolidaram os estudos de liderança no que diz respeito ao processo de influência do líder sobre o grupo (Davel & Machado, 2001).

Os líderes escolares usam ferramenta da cultura para estabelecer um sistema de valores, criar suposições divididas acerca das responsabilidades e relações com objectivo de conquistar a confiança dos colaboradores, portanto, de acordo com Duignan e Macpherson (1987), a liderança na educação, é uma parte do processo que visa manter ou modificar uma cultura organizacional, ela ajuda a articular, definir e fortalecer esses valores atractivos. Nessa perspectiva, a contribuição de autores supracitados torna-se fundamental, pois, traz luz para melhor entender questões relacionadas com a liderança.

Os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso das suas organizações. Considera-se liderança a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem de forma conjunta para atingirem metas colectivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em acções comuns coordenadas. Os líderes diminuem as nossas incertezas e nos auxiliam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas (Chiavenato, 1994). De um modo geral, não é necessário que o líder faça longo discursos sobre o tipo de liderança que adopta, pois a sua maneira de agir fala mais alto do que demoradas explicações, revelando principalmente pela teoria e pela acção de que palavras. Para Robbins (2007), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance de objectivos. Por sua vez, Katz e Kahn (1970), consideram a essência da liderança organizacional como o incremento influencial sobre e acima do cumprimento mecânico das directivas rotineiras da organização. Hunter (2004), afirma que liderança é a capacidade que um determinado indivíduo tem de influenciar as pessoas a agir de uma forma. Segundo Teixeira (1998), liderança é o processo de influenciar os outros, de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou seja, a capacidade de influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo. Ainda, de acordo com o mesmo autor, a liderança apresenta quatro estilos, nomeadamente: autocrático, participativo,

democrático e laissez-faire. Chiavenato (1993), explica a liderança por meio de três estilos de liderança: autocrática, liberal (laissez-faire) e democrática.

Contudo, estas definições conservam um denominador comum de que a liderança está ligada a um fenómeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Fica evidente tratar-se de um processo de influência que é exercido de forma intencional do líder sobre seus seguidores ou colaboradores. Quando assim se pensa, afirma-se, simplesmente, que a liderança exerce um determinado efeito sobre o comportamento dos membros do grupo e sobre as actividades do grupo (BERGAMINI, 1994).

Assim sendo, para que essa influência ocorra, reclama-se a necessidade de haver um mecanismo que garanta efectivamente interacção dentro da organização, daí a necessidade de trazer o conceito de comunicação para uma melhor compreensão do tema proposto. Para o sucesso de uma organização é fundamental que o líder mantenha uma comunicação constante com seus liderados, independentemente de ocasiões especiais. A esse tipo de comunicação denomina-se Comunicação de Liderança (Lovizzaro, 2008).

2. 2. Comunicação Organizacional

Segundo a definição etimológica, comunicação vem do latim "comumnicatio de communis" e significa a acção de tornar algo comum a muitos. A comunicação é extremamente importante em qualquer relação humana, visto que, sem ela, seria praticamente impossível trocar informações, transmitir pensamentos e sentimentos, enfim, estabelecer uma relação entre as pessoas (Lima, 2003).

O perfil dos profissionais da Comunicação Organizacional de hoje é muito semelhante à actuação dos antigos profissionais de relações públicas. De acordo com Barros et al. (2009), entre os antecedentes mais directos e expressivos da comunicação organizacional estão à Administração e as Relações Públicas. Segundo Fonseca (2009), as primeiras abordagens sobre comunicação organizacional tinham como base conceitos das teorias administrativas. Sendo uma ciência mais antiga e logo, mais estruturada teoricamente, foi a Administração que alimentou de teorias os primeiros estudiosos da comunicação organizacional. Ao analisar as publicações sobre o tema em questão, percebe-se que, independentemente da terminologia (comunicação

organizacional, comunicação institucional, comunicação empresarial, comunicação corporativa, comunicação estratégica), todos apresentam de forma convergente a abordagem instrumental da comunicação, herança directa da administração e da teoria das organizações. Essa abordagem se deve, em grande medida, à preocupação dos autores em promover a eficácia comunicacional das organizações. De forma mais abrangente, a Comunicação Organizacional tem raízes também em vários outros campos teóricos que a precederam, tais como a sociologia das organizações, a psicologia social das organizações e a ciência política. Entretanto, os termos aplicados pelos estudiosos da comunicação, quase sempre, têm relação com nomenclaturas das teorias administrativas (Fonseca, 2009). Este é um processo através do qual a informação é transmitida numa organização e também do qual surgem as relações entre os indivíduos que dela fazem parte. A comunicação entre os diferentes elementos de uma organização faz com que a informação circule e as relações sejam criadas (Fonseca, 2009). De acordo com o autor supracitado, pode se dizer que a Comunicação Organizacional é o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a mesma e sobre as mudanças que nesta ocorrem, partindo do princípio que o objectivo do processo de troca de informações é informar os colaboradores sobre as mudanças que ocorrem nas organizações. Assim, também se utilizará destas referências para analisar como ocorre a circulação da informação entre a liderança e os colaboradores da organização em questão.

Dentro da Comunicação Organizacional estão incluídas modalidades comunicacionais como: Comunicação Institucional, Comunicação Administrativa, Comunicação Interna e Comunicação Mercadológica. Todas elas funcionam de forma interligada (Kusnch, 2003; Sousa et al., 2006). Neste caso, para o nosso trabalho de pesquisa interessa-nos falar da Comunicação Interna. Este processo contribui, além de desenvolver acções de informação ao público interno, para a criação de relações verticais e horizontais mutuamente vantajosas, que facilitem a produção, circulação e gestão de informação fundamental para um desempenho organizacional macro, segundo Almeida (2000), a Comunicação Interna é um processo comunicativo através do qual se cria, desenvolve e evolui uma organização. O mesmo autor reconhece a Comunicação Interna como “*a arte de dirigir*”, onde a organização é emissora, receptora e objecto da sua própria informação. Entretanto, o processo de comunicação assume uma função dupla na organização, nomeadamente: gestor de relações entre as pessoas, e instrumento estratégico. Para Baldissera

(2000), a comunicação, no âmbito organizacional, é utilizada para reforçar e preservar a identidade da organização, impulsionando-a para as transformações desejadas, uma vez que compreende todo o fluxo de mensagens que compõe o processo de relacionamentos dentro da organização.

Para que essa eficiência seja alcançada é importante que a comunicação não seja apenas descendente e para que isso não aconteça é necessária a criação de canais que permitam o diálogo e o Feedback, eliminando as dúvidas e possibilitando a troca de sugestões e soluções que ajudem o funcionamento dos sistemas internos (Kusnch citado por Viana, 2005).

2. 3. Impacto da liderança na comunicação organizacional

Para melhor compreensão do impacto da liderança na comunicação organizacional, ir-se-á buscar fundamentos das Teorias de Estilos de Liderança, mas particularmente a que utiliza os três estilos de liderança: autocrática, democrática e a liberal ou “laissez-faire”. Esta teoria pertence ao psicossociólogo alemão Kurt Lewin. Foi testada por dois dos seus discípulos, White e Lippit, em 1939, através de um estudo, na Universidade de Iowa, para verificar a modificação de comportamento em quatro grupos de meninos de dez anos orientados para a execução de tarefas, aplicando os três estilos de liderança (Penteado, 1986):

No estilo de liderança autocrático, o líder determinava todos os procedimentos que os elementos dos grupos deviam ter. As tarefas e respectivas técnicas de execução eram orientadas passo a passo, conforme as necessidades do desenvolvimento do trabalho. Os grupos não sabiam o que fazer, quando o líder não lhes apresentava, de imediato, a tarefa seguinte. A comunicação só fluía no sentido líder-liderados e nunca no inverso, razão pela qual a apatia também se manifestava em alguns elementos através de uma total submissão ao líder. Os grupos não tiveram nem espontaneidade, nem iniciativa, e não houve formação de grupos de amizade. Apesar de, aparentemente, gostarem das tarefas, verificou-se que não sentiam satisfação pelo que estavam a fazer.

De modo diferente, no estilo de liderança democrático, o grupo discutia e decidia sobre os procedimentos a ter para o desenvolvimento do trabalho, cabendo ao líder o papel de estimular a

discussão e de dar assistência, quando solicitado. Neste sentido, o líder apresentava também as alternativas de acção, de entre as quais o grupo escolhia as que mais lhe interessavam. A comunicação fluía de líder para liderados e no sentido inverso. Desta experiência resultou um bom relacionamento entre os elementos e criaram-se grupos de amizade. Desenvolveram-se comunicações espontâneas, francas e cordiais entre o líder e os elementos do grupo. O ritmo de trabalho foi permanente, seguro e de qualidade, mesmo quando o líder se ausentava. Verificou-se um forte sentido de responsabilidade pessoal, forte integração de grupo e um clima de satisfação pelo trabalho.

Assim sendo, pode se dizer que o verdadeiro líder é aquele que inova e através do recurso à comunicação, motiva seus liderados a alcançarem suas metas e os aconselha quando necessário. Predebon (1999) afirma que para que a liderança exerça um impacto positivo nas pessoas, no que diz respeito à comunicação, é necessário acabar com a ideia do “chefe”. Ou seja, muda-se a ideia de que o chefe é o único capaz de ditar ordens e tomar as decisões. Liderança é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer, por causa de sua influência pessoal. É fundamental saber respeitar as opiniões das pessoas dentro do ambiente organizacional. Saber prestar atenção ao que dizem, e deixar claro que podem contar com amparo da organização, se necessário. Desta forma, surgem profissionais que passam a perceber que têm importância, que suas opiniões são válidas. Assim sendo, um ambiente organizacional transparente que mantenha claro os objectivos, permitindo que os colaboradores troquem experiências caminhando para um resultado onde a Liderança incentiva a participação de todos nas decisões tomadas, permitirá um bom funcionamento organizacional, gerando impactos positivos na produtividade.

Portanto, a liderança quando associada a políticas autoritárias e individualistas pode gerar impactos negativos na comunicação organizacional e consequentemente no seu grau de competitividade (ALENCAR, 1996). Para ser bem-sucedido, o líder deve saber lidar com aspectos relativos a comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipa e dinâmica de grupo (Chiavenato, 2005). Assim sendo, a comunicação é vital e imprescindível para a equipe. Aconselha-se reuniões diárias e rápidas, circulares de informações escritas, compartilhamento de ideias e consenso sobre objectivos e metas (Chiavenato, 2005). O mesmo autor, destaca ainda que a comunicação é o mais importante recurso para o trabalho grupal.

2. 3. 1. Qualidade da Comunicação Organizacional

A cautela com a linguagem e com a qualidade da mensagem que se pretende enviar é extremamente importante para que o emissor possa ter certeza de que a mensagem será percebida sem sobressaltos, de acordo com Ferreira (2002), a clareza da exposição das ideias é obtida com o uso de palavras simples, evitando-se expressões ambíguas e abstractas. Este processo numa comunicação clara deve ser contínuo nas organizações, funcionando sem ruídos ou falhas. A comunicação influencia todos os aspectos dentro da organização, desde o desempenho, comprometimento, motivação, até a satisfação e resultados pretendidos (Antunes et al., 2004). A falta ou a má comunicação entre pessoas e entre os sectores é um dos maiores problemas encontrados nas empresas (Rangel, 2003). Problemas que poderiam ser resolvidos rapidamente, muitas vezes se agravam a ponto de causar rupturas internas nas relações pessoais, Bernardo et al. (2001) dizem que, para que a comunicação organizacional seja eficiente, é necessário o conhecimento e gestão dos fluxos de comunicação, tradicionalmente classificados de acordo com as relações hierárquicas: comunicação descendente, ascendente, horizontal e funcional ou oblíqua. A comunicação descendente parte dos altos níveis hierárquicos e dirige-se aos escalões inferiores. A comunicação ascendente circula da base para o topo, passando pelos escalões intermediários. A comunicação horizontal ocorre entre indivíduos situados no mesmo nível hierárquico, entre os diferentes sectores. O processo de comunicação pode também ser no sentido funcional ou oblíquo quando, escalões hierárquicos diferentes e diferentes linhas funcionais se comunicam. De acordo com Carneiro (2008), para que uma mensagem seja ouvida, compreendida, consensualizada e aplicada em um ambiente que propicie um desempenho com qualidade, além das habilidades interpessoais, há que se utilizarem as ferramentas adequadas ao tipo de comunicação que se pretende, ou seja, ao tipo de problema que se pretende resolver e de acção que se espera alcançar como resposta.

A partir dos conceitos supracitados no capítulo II do presente trabalho, em relação à liderança e comunicação organizacional, pode-se melhor sustentar os resultados obtidos neste trabalho de pesquisa usando os conhecimentos adquiridos.

Capítulo III

3. Metodologia do trabalho

3. 1. Metodologia utilizada em estudos anteriores

Alguns estudos na área de interesse (Comunicação VS Liderança) já foram feitos. Por exemplo, em 2007, Barreto e Pereira estudaram “*A comunicação do líder como factor motivacional*”. O estudo utilizou dados duma pesquisa de clima organizacional realizada pelo TCU em 2007, bem como informações colectadas em pesquisa qualitativa aberta. Como instrumento de recolha de dados foi utilizado um questionário, enviado por meio de correio electrónico a sessenta servidores ocupantes das funções mais elevadas de liderança da estrutura funcional do TCU (vide organograma – anexo 3b do referido trabalho). Dos sessenta servidores a que se destinou a pesquisa, somente dezassete (28,3%) responderam o questionário, a amostra foi intencional. Para a captação das respostas, foi aberta uma caixa institucional no serviço electrónico de mensagens do Tribunal, cujo acesso exclusivo era dos autores deste trabalho.

Contudo, somente dezassete dos destinatários da pesquisa responderam ao questionário (28,3%). O referido *correio electrónico*, com a pesquisa, foi enviado em dois momentos: em fins de Junho e meados de Agosto de 2007. O instrumento de colecta de dados elaborado tratou, em sua primeira questão (letra A), sobre como o respondente considerou sua participação no curso em desenvolvimento PDLGS promovido pelo ISC do TCU e a Fundação Dom Cabral.

A segunda parte, também opcional, pedia que o respondente indicasse para as frases relativas aos três grandes temas “comunicação, motivação e liderança” a opção que mais se adequasse para cada item nas colunas. Na terceira parte da pesquisa, foi apresentada uma questão aberta. E, no final do questionário, foi acrescentado um espaço aberto para sugestões, acréscimos e críticas com relação tanto ao módulo de Comunicação do PDLGS como à forma como a comunicação é conduzida no TCU. Este instrumento procurou abordar os três grandes temas do trabalho: a comunicação, a motivação e a liderança. O questionário foi enviado a cada um dos sessenta gerentes (veja lista das unidades no anexo 3ª do referido trabalho) por *correio electrónico*. Somente dezassete deles responderam o questionário, o que representa 28,3% do total, percentual de resposta que pode enviesar o resultado.

Em 2010, Kich e Pereira estudaram “*A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planeamento estratégico*”. O estudo se caracteriza como teórico-empírico realizado através do método indutivo, a sua abordagem é qualitativa descritiva e é um estudo de caso. O sujeito de pesquisa, escolhido intencionalmente para a realização do presente trabalho, trata-se da Empresa Santa Luzia Laboratório Médico, isso devido ao facto da mesma obter a principal condição necessária para realização da pesquisa, ou seja, possuir um Plano Estratégico em fase de implantação, além de ser uma empresa de referência na área em que actua e, também, devido à oportunidade dos pesquisadores terem acesso às diversas fontes de informação e eventos que contribuiriam para a realização do estudo. O universo da organização em estudo contou com 552 funcionários, dessa forma, foram intencionalmente escolhidos os sujeitos da pesquisa de acordo com os objectivos da mesma. Foi entrevistado o Director-Presidente da Empresa Santa Luzia Laboratório Médico e os demais directores que junto com ele formam o comité de gestão da organização, totalizando seis directores, cada um responsável por uma área da empresa.

Também foram entrevistados gerentes sectoriais da organização para, desse modo, identificar os factores organizacionais em estudo, sob a perspectiva de diferentes níveis hierárquicos. Dentre os 29 gerentes da empresa, oito deles foram seleccionados para participar da pesquisa, de acordo com a disponibilidade de tempo de cada um deles e do prazo estabelecido pelos pesquisadores.

Também fizeram parte da pesquisa, 14 coordenadoras de postos próprios de colecta. Cada posto próprio de colecta Santa Luzia possuía uma pessoa responsável por ele, esse profissional é o “Coordenador do posto de colecta”. O questionário contou com 24 questões fechadas e uma questão aberta, e foi aplicado aos coordenadores no dia 4 de Dezembro de 2009.

A análise de conteúdo dos dados foi realizada de forma qualitativa devido à natureza dos dados que foram colectados e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação.

Ainda sobre alguns exemplos ilustrativos acerca de estudos similares ao que se pretende estudar, pode se fazer alusão ao estudo de caso feito por Cabral ocorrido no Hospital Regional Santiago Norte em Assomada no ano de 2011 sobre o tema “*Comunicação Interna Como Factor de Mudança Organizacional*”, baseado na pesquisa qualitativa descritiva. Onde no mesmo trabalho

foram aplicados questionários com o objectivo de obter o conhecimento dos factores que determinam a situação existente, possibilitando a identificação de necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores. Foi escolhida a pesquisa exploratória de cunho qualitativo e quantitativo. Qualitativo porque o objectivo é observar, descrever, esclarecer e compreender o impacto da Comunicação Interna na Mudança Organizacional e quantitativo com o objectivo de traduzir as informações e opiniões em números para serem analisados. Utilizou-se um questionário misto, composto por questões abertas e fechadas, permitindo, assim, que os inquiridos respondam as mesmas perguntas e tenham as mesmas alternativas de respostas já estabelecidas. O questionário era composto por 31 perguntas, que foi aplicado a um universo de pesquisa de 50 colaboradores num total de 123. De entre esses inquiridos 45 responderam, sendo que 19 que correspondem a 42,2%, são do sexo masculino e 26, correspondentes a 57,8%, são do sexo feminino. Importa referir que o questionário apresentava as mesmas questões para todas as pessoas, garantindo finalidades específicas da pesquisa. Para além dos métodos já descritos, também foram utilizadas a observação directa e conversas informais com colaboradores durante um período de 5 meses, o que permitiu recolher muitas informações de forma mais precisa. Também foi feita uma conversa formal, curta, com o Director do Hospital, de onde se conseguiu tirar as informações necessárias que permitiram complementar o questionário.

A análise e tratamento de dados foram feitos de forma criteriosa e clara para não haver dúvidas na sua interpretação. Para tratamento dos dados obtidos optou-se pelo programa SPSS e Excel como forma de facilitar a realização de gráficos e tabelas, permitindo de tal maneira, obter dados fiáveis para se chegar à conclusão.

3. 2. Metodologia escolhida para o presente trabalho

A natureza das variáveis em relação ao critério de classificação, uma pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Não existe nenhum método que seja melhor ou pior que algum outro, o que se deve é procurar uma melhor adequação entre o método, objectivo e as condições nas quais uma pesquisa está sendo realizada (Yin, 1990). A pesquisa qualitativa no sentido mais amplo pode ser definida, como uma metodologia que produz dados a partir de observações extraídas directamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com os quais o pesquisador procurara estabelecer interacção directa para compreender os fenómenos estudados e quantitativa

como metodologia que traduz as informações e opiniões em números para serem analisados. Geralmente parte de questões mais amplas, que só vão tomando uma forma mais definida à medida que se desenvolve o trabalho (Maykut & Morehouse, 1994).

Existe três tipos básicos de pesquisa qualitativa: Pesquisa Documental, Etnografia e Estudo de Caso (Godoy, 1995). O último tipo tem como propósito fundamental, analisar detalhadamente os fenómenos pesquisados, seja um ambiente, um indivíduo ou uma situação particular. As técnicas de pesquisas mais usadas são a observação, a entrevista e o questionário. Em relação à população e amostra, de acordo com Malhotra (1996), a população corresponde ao agregado de todos os elementos que compartilham um conjunto comum de características de interesse para o problema sob investigação.

O presente trabalho foi realizado no âmbito da pesquisa qualitativa e quantitativa na Escola Secundária de Laulane, através de aplicação de algumas entrevistas aos professores e questionário dirigido à direcção da escola e ao corpo docente, a fim de que se conseguisse recolher opiniões em relação à nossa investigação científica.

Para tal, foi desenvolvido o seguinte roteiro: A- Perfil/ Caracterização do Inquirido, B- Comunicação organizacional e por último, C- Liderança. Constituiu população para o presente trabalho, todos os professores da Escola Secundária de Laulane, o director, o director pedagógico e o chefe administrativo. Para Gil (1991), o questionário traz inúmeras vantagens a uma investigação, na medida em que pode abranger um número significativo de pessoas, garante o anonimato das respostas, permite alguma flexibilidade no tempo para responder às questões e não influencia as opiniões dos pesquisados.

Existem vários modos por meio dos quais o pesquisador pode seleccionar amostras diferentes. As técnicas amostrais são as seguintes (Babbie, 2001; Mattar, 1999; Baggazzi & Pratibha, 1994; Kidder, 1987): Amostragem probabilística (*Simples, Estratificada, Sistemática, Por conglomerado*) e Amostragem não probabilística (*Por conveniência, Por julgamento, Por cota*). De acordo com os autores supracitados, na amostragem por conveniência, as amostras são seleccionadas, de acordo com a conveniência do pesquisador, ou seja, elas são constituídas por

peessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder ao questionário. Foram distribuídos por conveniência, cinquenta questionários aos docentes e três aos membros da direcção da escola e foi usada entrevista para recolher mais informações. Posteriormente procedeu-se a um tratamento estatístico dos dados usando o software chamado IBM SPSS versão 20, com objectivo de garantir uma maior confiança nos resultados. É recomendável que, antes de proceder a uma análise de dados efectiva, seja efectuada uma análise dos dados, que visa, em última instância, identificar e tratar problemas latentes nos dados (Tabachnick e Fidell, 2001). Por último, foi realizado o estudo de campo, comparando os procedimentos de campo com os conceitos apresentados.

Cada respondente recebeu um questionário em formato físico, onde foi orientado sobre o objectivo da pesquisa, e sobre como o questionário deveria ser respondido. As dúvidas foram sanadas e as devidas instruções dadas através de uma explicação oral-directa a cada respondente. Com a finalidade de dar resposta às questões que nos levaram a efectuar este estudo, realizámos dois questionários (anexo 1) e (anexo 2) que foram aplicados a cinquenta docentes do primeiro e segundo ciclo da Escola Secundária de Laulane e à direcção da mesma. Dados recolhidos: a forma como a liderança conduz o processo de comunicação na escola (por exemplo, instrumentos usados para a comunicação, tipo ou modelo de comunicação usado na organização, estilo de liderança usado). O primeiro questionário é constituído por três partes, sendo a primeira composta por três questões que nos vão ajudar a fazer a caracterização dos inquiridos, a segunda parte apresenta onze questões relacionadas com a Comunicação Organizacional interna da Escola Secundária de Laulane e a terceira e última apresenta treze questões no âmbito da liderança. As questões relacionadas com a liderança e comunicação organizacional foram medidas numa escala de Likert de 1 (nunca), 2 (raramente), 3 (muitas vezes) e 4 (sempre); 1 (muito boa), 2 (boa), 3 (péssima), 4 (muito péssima), 5 (não tem opinião) e 1 (muito importante), 2 (importante), 3 (pouco importante), 4 (nada importante) e 5 (não tem opinião), à excepção da questão nove e treze da segunda parte. E o segundo, tem as mesmas características do primeiro questionário, mas com excepção da segunda parte que apresenta somente nove questões relacionadas com a comunicação organizacional.

Capítulo IV

4. Apresentação dos dados

Questionários efectuados aos professores

A - Perfil/ Caracterização do Inquirido

Conforme nos mostra o gráfico 1, relativamente aos inquiridos que participaram neste estudo, temos uma maioria do sexo masculino com 57,69%, sendo os restantes 42,31% do sexo feminino.

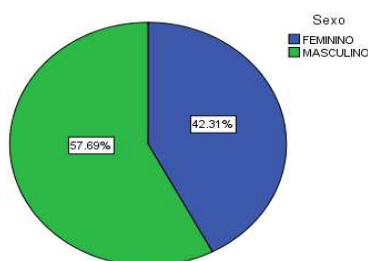


Gráfico 1- Género

No gráfico 2 verificamos que dos vinte e seis que responderam e devolveram o questionário, verifica-se que a maioria, ou seja 50%, se encontra na faixa etária entre os trinta e seis a quarenta e cinco anos de idade, podendo-se considerar um corpo docente jovem.

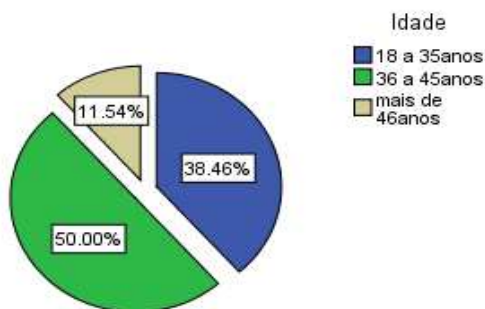


Gráfico 2- Idade

De acordo com gráfico 3, relativamente às habilitações Literárias dos inquiridos que participaram no presente estudo, temos uma maioria de licenciados que representam 57,69%, seguidos de bacharéis e 12ª +1 correspondentes a 15,38% para cada nível.

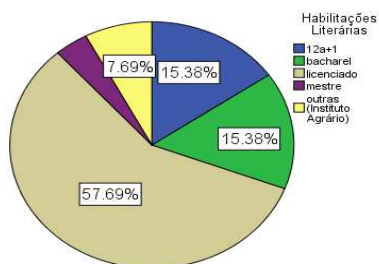


Gráfico 3- Habilitações Literárias

B - Comunicação organizacional

Os resultados obtidos sobre esta variável (tabela 1), apontam que 57,7% dos entrevistados consideram que a comunicação entre a direcção e os Colaboradores está boa enquanto 19,2% revela que está péssima.

Tabela 01 - Como classifica a comunicação entre a Direcção e os Colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito boa	2	7.7	8.0	8.0
	Boa	15	57.7	60.0	68.0
	Péssima	5	19.2	20.0	88.0
	Muito péssima	2	7.7	8.0	96.0
	Não tem opinião	1	3.8	4.0	100.0
	Total	25	96.2	100.0	
Missing	System	1	3.8		
Total		26	100.0		

53,8% dos inquiridos revelam que, nem sempre, isto é, às vezes os colaboradores sentem-se livres em dizer o que pensam. E 7 inquiridos correspondentes a 26,9%, revela ainda que,

raramente sentem-se seguros em relação à variável “Os colaboradores sentem-se livres em dizer o que pensam?” (ver tabela 2).

Tabela 02 - Os colaboradores sentem-se livres em dizer o que pensam?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	5	19.2	19.2	19.2
	Às vezes	14	53.8	53.8	73.1
	Raramente	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

A tabela 3 mostra que a maioria dos inquiridos (46,2%) respondeu que “às vezes” a direcção é receptiva. Ainda, 26,9% respondeu que “raramente”, 15,4% respondeu "nunca" e 3 inquiridos correspondentes a 11,5% responderam que "sempre" a direcção é receptiva.

Tabela 03 - A Direcção é receptiva às sugestões de mudança vinda dos colaboradores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	3	11.5	11.5	11.5
	Às vezes	12	46.2	46.2	57.7
	Raramente	7	26.9	26.9	84.6
	Nunca	4	15.4	15.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Como nos ilustra a tabela 4, 11 inquiridos que correspondem a 42,3% responderam que "às vezes", recebem orientações claras, objectivas e compreensíveis, 38,5% respondeu "sempre" e 19,2% respondeu "raramente".

Tabela 04 - As orientações que recebem sobre o seu trabalho são claras, objectivas e compreensíveis?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	10	38.5	38.5	38.5
	Às vezes	11	42.3	42.3	80.8
	Raramente	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Em relação ao modo como recebem orientações para a realização dos trabalhos, seguindo a tabela 5, 38,5% responderam “os três”, 26,9% responderam “oralmente directa”, 19,2% “oralmente indirecta” e por fim, 15,4% responderam que recebem por escrito (tabela 5).

Tabela 05 - Como é que recebe as orientações para a realização do seu trabalho?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oralmente directa (são dadas pessoalmente em reuniões)	7	26.9	26.9	26.9
	Oralmente indirecta (são dadas através de outras pessoas ou por telefone)	5	19.2	19.2	46.2
	Por escrito	4	15.4	15.4	61.5
	Os três	10	38.5	38.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

De acordo com a tabela 6, em relação à seguinte variável “A Comunicação organizacional nesta instituição desperta um clima positivo, que lhe permite sentir motivado e melhorar o seu

desempenho profissional?”, 42.3% responderam que raramente isso acontece 30.8% responderam “às vezes”, 19,2% responderam “sempre” e por fim, 7,7% responderam “nunca”.

Tabela 06 - A Comunicação organizacional nesta instituição desperta um clima positivo, que lhe permite sentir motivado e melhorar o seu desempenho profissional?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	5	19.2	19.2	19.2
	Às vezes	8	30.8	30.8	50.0
	Raramente	11	42.3	42.3	92.3
	Nunca	2	7.7	7.7	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Em relação ao grau de importância dada à Comunicação organizacional 46,2% dos inquiridos responderam “Importante”, 26,9% “pouco Importante”, 15,4% “muito Importante”, 7,7% “Nada Importante”, 3,8% “Não Têm Opinião” (ver tabela 7).

Tabela 07 - Qual é o grau de importância que os colaboradores dão à Comunicação organizacional da Escola Secundária de Laulane?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	4	15.4	15.4	15.4
	Importante	12	46.2	46.2	61.5
	Pouco importante	7	26.9	26.9	88.5
	Nada importante	2	7.7	7.7	96.2
	Não tem opinião	1	3.8	3.8	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Através da tabela 8, pode-se constatar que 57,7% responderam que a comunicação surge de forma espontânea e não tem suporte escrito, 38,5% responderam que é planeada e depois

oficializada através de documentos escritos e somente 3,8% responderam que se usam outras formas.

Tabela 08 - Como é a Comunicação Interna na Escola Secundária de Laulane?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uma comunicação que é planeada e oficializada através de documentos escritos	10	38.5	38.5	38.5
	Surge de forma espontânea e não tem nenhum suporte escrito	15	57.7	57.7	96.2
	Outras formas	1	3.8	3.8	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

A partir dos dados apresentados na tabela 9, constatamos que dos 26 inquiridos, 42,3% revelam que às vezes a liderança existente facilita o processo de Comunicação organizacional, 26,9% responderam “raramente”, 19,2% responderam “sempre” e 11,5% responderam “nunca”.

Tabela 09 - É de opinião que a liderança existente facilita o processo de Comunicação organizacional?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	5	19.2	19.2	19.2
	Às vezes	11	42.3	42.3	61.5
	Raramente	7	26.9	26.9	88.5
	Nunca	3	11.5	11.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

C – LIDERANÇA

Em relação à variável “A Direcção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores?”, 57,7% dos professores inquiridos responderam que “raramente”, 19,2% responderam “muitas vezes” e “sempre” e apenas 3,8% responderam “nunca” (ver tabela 10).

Tabela 10 - A Direcção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	1	3.8	3.8	3.8
	Raramente	15	57.7	57.7	61.5
	Muitas vezes	5	19.2	19.2	80.8
	Sempre	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

De acordo com os dados apresentados na tabela 11, constatamos que dos 26 inquiridos, 50% revelam que raramente a direcção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada, 19,2% responderam “sempre” e “nunca” e 11,5% responderam “muitas vezes”.

Tabela 11 - A Direcção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	5	19.2	19.2	19.2
	Raramente	13	50.0	50.0	69.2
	Muitas vezes	3	11.5	11.5	80.8
	Sempre	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Os dados apresentados na tabela 12 revelam que dos 26 inquiridos, 42,3% revelam que raramente a direcção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional, 26,9% responderam “sempre”, 19,2% responderam “muitas vezes” e 11,5% “nunca”.

Tabela 12 - A Direcção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	3	11.5	11.5	11.5
	Raramente	11	42.3	42.3	53.8
	Muitas vezes	5	19.2	19.2	73.1
	Sempre	7	26.9	26.9	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Dos 26 inquiridos, 42,3% responderam “raramente”, 34,6% responderam “sempre” e 23,1% responderam “muitas vezes” a direcção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado.

Tabela 13 - A Direcção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Raramente	11	42.3	42.3	42.3
	Muitas vezes	6	23.1	23.1	65.4
	Sempre	9	34.6	34.6	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

De acordo com a tabela 14, 50% dos 26 inquiridos responderam “raramente”, 19,2% responderam “muitas vezes”, 15,4% responderam “nunca” e a outra parte de igual percentagem respondeu “sempre” no processo de tomada de decisão a direcção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores.

Tabela 14 - No processo de tomada de decisão a Direcção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	4	15.4	15.4	15.4
	Raramente	13	50.0	50.0	65.4
	Muitas vezes	5	19.2	19.2	84.6
	Sempre	4	15.4	15.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Os dados apresentados na tabela 15, revelam que dos 26 inquiridos, 57,7% revelam que raramente a direcção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho, 15,4% respondeu “sempre”, 15,4% respondeu “nunca” e 11,5% ” “muitas vezes”.

Tabela 15 - A Direcção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	4	15.4	15.4	15.4
	Raramente	15	57.7	57.7	73.1
	Muitas vezes	3	11.5	11.5	84.6
	Sempre	4	15.4	15.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Análise dos questionários efectuados a direcção

A - Perfil/ Caracterização do Inquirido

De acordo com o gráfico 1, 2 e 3, podemos constatar que a direcção da ESL é composta por homens. No que diz respeito às habilitações literárias dos inquiridos temos os níveis “bacharel” que corresponde a 33,33% e 66,67% “licenciado” e por fim, em relação à idade, pode se constatar que 33,33% têm mais de 46 anos e 66,67% tem de 36 a 45 anos.

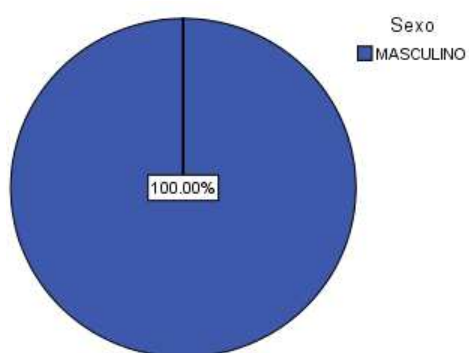


Gráfico 1- Género

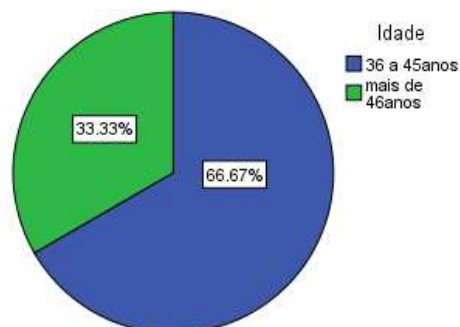


Gráfico 2- Idade

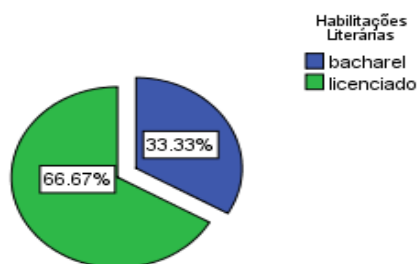


Gráfico 3- Habilitações Literárias

B - Comunicação organizacional

Os resultados obtidos sobre esta variável (tabela 1), apontam que 100% dos entrevistados consideram que a comunicação entre a Direcção e os Colaboradores está boa.

Tabela 01 - Como classifica a comunicação entre a Direcção e os Colaboradores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Boa	3	100.0	100.0	100.0

O resultado geral foi muito satisfatório, visto que 100% dos inquiridos revelam que, sempre, os colaboradores sentem-se livres em dizer o que pensam (ver tabela 2).

Tabela 02 - Os colaboradores sentem-se livres em dizer o que pensam?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	3	100.0	100.0	100.0

De acordo com a tabela 3, sempre a direcção é receptiva às sugestões de mudança vindo dos colaboradores, uma vez 100% dos inquiridos responderam “sempre”.

Tabela 03 - A Direcção é receptiva às sugestões de mudança vinda dos colaboradores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	3	100.0	100.0	100.0

Segundo a tabela 4, as orientações que a direcção dá aos colaboradores sobre o seu trabalho sempre são claras, objectivas e compreensíveis, visto que 100% dos inquiridos responderam “sempre” em relação a esta variável.

Tabela 04 - As orientações que a direcção dá aos colaboradores sobre o seu trabalho são claras, objectivas e compreensíveis?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	3	100.0	100.0	100.0

A partir dos dados apresentados a seguir na tabela 5, constatamos a 100% que a liderança existente sempre facilita o processo de Comunicação organizacional.

Tabela 05 - É de opinião que a liderança existente facilita o processo de Comunicação organizacional?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	3	100.0	100.0	100.0

A tabela 6 revela-nos que os professores quando fazem alguma coisa menos correcta, a direcção fala directamente com eles.

Tabela 06 - Quando os professores fazem alguma coisa menos correcta, a Direcção fala directamente com eles?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	3	100.0	100.0	100.0

C - LIDERANÇA

De acordo com a tabela 7, muitas vezes a direcção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores.

Tabela 07- A Direcção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muitas vezes	2	66.7	66.7	66.7
	Sempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

A direcção muitas vezes elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada (ver tabela 8). **Tabela 08 - A Direcção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muitas vezes	2	66.7	66.7	66.7
	Sempre	1	33.3	33.3	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

A partir da tabela 9, sempre a direcção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional.

Tabela 09 - A Direcção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	3	100.0	100.0	100.0

A Direcção sempre realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho seja realizado (ver tabela 10).

Tabela 10 - A Direcção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho seja realizado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	3	100.0	100.0	100.0

Segundo a tabela 11, sempre no processo de tomada de decisão a direcção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores.

Tabela 11 - No processo de tomada de decisão a Direcção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muitas vezes	1	33.3	33.3	33.3
	Sempre	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

Sempre a direcção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho (ver tabela 12)

Tabela 12 - A Direcção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muitas vezes	1	33.3	33.3	33.3
	Sempre	2	66.7	66.7	100.0
	Total	3	100.0	100.0	

4. 1. Análise global da Pesquisa

Primeiro, em relação ao perfil dos professores inquiridos, podemos dizer que o corpo docente do primeiro e segundo ciclo da Escola Secundária de Laulane é constituído por uma maioria do sexo masculino com 57,69%, sendo os restantes 42,31% do sexo feminino, o que concerne às habilitações literárias em relação aos mesmos, temos uma maioria de licenciados que representam 57,69%, seguidos de bacharéis e 12^a +1 correspondentes a 15,38% para cada nível e na sua maioria tem uma idade compreendida entre os 36 a 45 anos respectivamente. E em contraparte, temos a direcção da Escola Secundária de Laulane, que é composta apenas por indivíduos do sexo masculino, com uma idade compreendida entre os 36 a 45 anos e é igualmente constituído por indivíduos licenciados.

Segundo, em relação à análise referente à comunicação organizacional, os resultados obtidos sobre a variável da tabela 1 referente ao questionário para professores, revela que os mesmos consideram que a comunicação entre a direcção e os Colaboradores está boa, resultado este que é fundamentado por 57,7% dos entrevistados. Mesmo assim, a direcção da Escola Secundária de Laulane precisa trabalhar muito mais neste aspecto, melhorando cada vez mais o seu processo de comunicação, de modo que os seus colaboradores classifiquem a comunicação organizacional como sendo muito boa, tendo em conta que é um instrumento estratégico e essencial para facilitação e promoção do exercício da liderança. Pode se dizer que, a comunicação é factor determinante para o funcionamento e sucesso da organização e, o líder neste caso, tem desempenho preponderante de “comunicador principal” entre seus colaboradores e a escola.

O resultado geral não foi muito satisfatório (ver tabela 2- professores), visto que 53,8% dos inquiridos revela que, nem sempre os colaboradores têm a liberdade para expressarem as suas ideias e opiniões. Questionados se a direcção é receptiva às sugestões de mudança vindo dos colaboradores (ver a tabela 3 dos professores e da direcção), a direcção da escola respondeu que sempre, mas os professores dizem que nem sempre isso acontece, ou seja, 46,2% dos inquiridos responderam que “às vezes” a direcção é receptiva, o que significa que, as duas variáveis, merecem um ponto de atenção da liderança da Escola Secundária de Laulane na busca de condições para que os colaboradores se sintam livres em colocar suas ideias, de modo a colaborar para o alcance de objectivos mútuos. Em relação à objectividade e clareza das

orientações dadas pela direcção, a tabela 4, mostra que 11 inquiridos que correspondem a 42,3% responderam que "às vezes", recebem orientações claras, objectivas e compreensíveis. Segundo Hopkins et al. (1994), há uma necessidade de desenvolver dentro das nossas escolas um conjunto de práticas de liderança, que complementem o comportamento ou as acções da direcção da escola, e trazer vida aos conceitos da participação e colaboração, que são frequentemente falados do que praticados. Ainda de acordo com os mesmos autores, há um número de aspectos de liderança que proporciona bases para transformar escolas, nomeadamente:

Demonstração de uma visão clara para a escola;

A avaliação de tarefas importantes de forma detalhada;

Construção de uma relação positiva entre líderes e seus colaboradores;

Cometimento para uniformizar a participação no processo de tomada de decisão.

Em relação ao modo como recebem as orientações para a realização dos trabalhos, a maior parte dos colaboradores afirma que, as mesmas são dadas de várias maneiras: pessoalmente em reuniões, através de outras pessoas ou por telefone ou ainda por escrito através dum circular interno, facto este que é ilustrado na tabela 5 onde a maioria dos inquiridos correspondendo a 38,5% respondeu "os três", 26,9% dos inquiridos responderam "oralmente directa", 19,2% responderam "oralmente indirecta" e por fim, 15,4% responderam que recebem por escrito. Assim sendo, temos os instrumentos de comunicação que são usados na Escola Secundária de Laulane.

Em relação ao grau de importância dada à Comunicação organizacional, os professores consideram importante, o que é justificado por uma maioria de 46,2% dos inquiridos que respondeu "Importante. De acordo com o resultado estatístico da tabela 7, pode se dizer que há necessidade de se melhorar o processo de Comunicação Organizacional da escola para que todos os intervenientes da organização possam partilhar a mesma percepção, ou seja, a direcção deve ajudá-los a sentirem-se motivados e a reconhecerem a verdadeira importância da Comunicação organizacional. Para que isso aconteça, a comunicação organizacional deve ser eficiente. Neste caso, a comunicação praticada na Escola Secundária de Laulane é descendente, pois, parte dos altos níveis hierárquicos e dirige-se aos escalões inferiores (Bernardo et al., 2001)

De acordo com os dados apresentados na tabela 8, referentes ao questionário efectuado aos professores, a informação revela-nos uma maioria de 57,7% que respondeu que, a comunicação no seio da organização em questão surge de forma espontânea e não tem suporte escrito, em contrapartida, 38,5% respondeu que a comunicação é planeada e depois oficializada através de documentos escritos (tabela 10 - professores). Razão pela qual, se pode considerar que, há predominância tanto da comunicação informal assim como da formal.

Quanto à questão “É de opinião que a liderança existente facilita o processo de Comunicação organizacional?”, a partir dos dados apresentados na tabela 9, constatamos que, a maioria que corresponde a 42,3% dos 26 inquiridos, revela que às vezes a liderança existente facilita o processo de Comunicação organizacional, 26,9% responderam “raramente”, 19,2% responderam “sempre” e 11,5% responderam “nunca”. Assim sendo, o cuidado com a linguagem e com a qualidade da mensagem enviada é extremamente importante e todos os factores envolvidos na comunicação devem estar funcionando sem ruídos ou falhas para que o emissor possa ter certeza de que a mensagem será entendida e crível (Ferreira, 2002).

Por último, em relação às questões de liderança apresentadas nas tabelas 10 a 15, verifica-se que em todas elas, a maior percentagem de respostas se encontra na opção “raramente”, com uma percentagem entre os 42,3% e os 57,7%, ao contrário da opção “sempre” que está entre os 15,4% e os 34,6%. Esta análise leva-nos a considerar que os professores não têm uma boa relação com a direcção da escola, o que provavelmente compromete de forma negativa a satisfação destes em relação a forma como a liderança conduz o processo da comunicação organizacional. Cabe ao gestor à tarefa de actuar como um elo entre pessoas, estrutura, visão, cultura, conhecimento, enfim, actuando na intersecção entre todos os elementos presentes na vida da organização, uma vez que, a liderança é influência interpessoal exercida numa situação, e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objectivos específicos (Schein, 1985, 1999; Senge et al., 2009; Chiavenato, 2001).

Apesar de a comunicação ter sido avaliada como “boa” por parte dos inquiridos, a maioria dos colaboradores considera que, a comunicação organizacional nesta instituição raramente desperta um clima positivo, que lhe permite sentir motivado (ver tabela 6). Respondendo à pergunta de

partida, constatou-se que a liderança actua na condução da comunicação organizacional, privilegiando o sentido do topo para a base e não vice-versa, visto que os colaboradores não têm a liberdade de colocar suas ideias ou opiniões de modo a colaborar para o alcance dos objectivos pretendidos. Relativamente à comparação dos resultados entre os questionários administrados à direcção e aos professores da escola, era de se esperar que os resultados do questionário dirigido à direcção, revelassem que o seu trabalho está sendo exercido da melhor forma possível, o que por outro lado foi contradito pelo resultado dos questionários administrados aos professores.

Feita a análise global dos dados, pode se dizer que existe uma relação de complementaridade entre a liderança e a comunicação organizacional, visto que a liderança necessita da comunicação para a sua materialização na organização. Uma vez que, a liderança é o exercício de influência sobre indivíduos, essa mesma influência para se materializar o líder precisa de estar munido de um instrumento estratégico para o seu exercício. A esse instrumento estratégico, denomina-se comunicação.

4. 2. Limitações do Estudo

Fazer este estudo não foi tarefa fácil, uma vez que a recolha de dados foi feita em vésperas dos últimos testes, referentes ao segundo trimestre do corrente ano, muitos colaboradores encontravam-se sem disponibilidade incluindo a própria direcção. Tal facto não facilitou a aplicação e recolha dos questionários no tempo previsto. Foram aplicados 50 questionários aos professores, mas apenas 26 devolveram. Quanto aos que não devolveram, não foram poucas as tentativas no sentido de receber, só que se mostraram sem tempo para analisar e preencher os questionários, alegando que precisariam de tempo e concentração porque estavam sobrecarregados de trabalho.

4. 3. Conclusão

Na busca por analisar e compreender a percepção dos colaboradores da Escola Secundária de Laulane em relação ao efeito da liderança na condução do processo de comunicação, é chegado o momento crucial para apresentarmos algumas conclusões consideradas pertinentes. Deste modo, tendo em conta a pergunta de partida, os objectivos que orientaram o presente trabalho, podemos tirar algumas ilações relevantes.

No que diz respeito aos objectivos traçados, conseguiu-se conhecer o tipo de comunicação existente entre a direcção e os colaboradores da escola e, neste caso, tanto a comunicação formal assim como a informal fazem parte do processo comunicacional da organização, mas importa referenciar que essa comunicação, só flui do líder para os colaboradores e não se verifica no sentido inverso. Apresentou-se igualmente o sustento teórico da Liderança e Comunicação, ou seja, conseguiu-se enquadrar teoricamente aspectos relacionados com a liderança e a comunicação da organização à realidade em questão e, conseguiu-se identificar os instrumentos de Comunicação mais utilizados e verificou-se, que são o telefone, as reuniões com os colaboradores e o circular interno. Ainda sobre análises efectuadas aos dados recolhidos concluímos que, o gestor da escola em questão é um líder autocrático, pois, não deixa os professores participarem no processo da vida da escola, estes não são dados a oportunidade de contribuir com suas ideias com vista a ter um bom funcionamento organizacional. Concluimos ainda que, a comunicação só flui num único sentido, do topo para a base concentrando todo o poder decisório nas suas mãos. De acordo com Predebon (1999), para que o impacto da liderança seja positivo na comunicação, é necessário acabar com a ideia do “chefe”, é igualmente fundamental que a liderança saiba respeitar as opiniões das pessoas dentro da organização, prestar atenção ao que dizem, e deixar claro que podem contar com amparo da organização se necessário, esta seria uma das formas para que o efeito da liderança na comunicação seja positivo. Segundo Almeida et al. (2006), o desafio imposto às organizações nos dias actuais é estabelecer redes e conexões que permitam o trabalho partilhado, a reflexão e o diálogo. Ao finalizar o presente trabalho, constatamos que nunca tinha sido feita uma pesquisa desta natureza na Escola Secundária de Laulane.

Um dos objectivos deste trabalho é contribuir para a melhoria no processo de interacção entre os colaboradores e a direcção da escola, aumentar a liberdade de expressão, o espírito de cooperação e, por conseguinte a satisfação dos colaboradores em relação a liderança e, sem pretender esgotar o assunto. Existem algumas lacunas, até porque alguns assuntos não fizeram parte dos objectivos deste trabalho, e que ficam como sugestão para as próximas pesquisas. Por exemplo, estudar a comunicação como dispositivo para despertar a motivação do funcionário na organização, assim como estudar a Comunicação Organizacional como factor de mudança.

4. 4. Sugestões

Constatou-se através da análise global dos dados, que existe uma necessidade de investir na Comunicação Organizacional da escola. Entretanto, a eficácia e eficiência da Comunicação Organizacional, só serão possíveis quando todos os intervenientes da organização partilharem a mesma percepção. Todavia, a direcção deverá ajudar os colaboradores a sentirem-se motivados e a reconhecerem a verdadeira importância da comunicação organizacional, onde todos ou pelo menos a maioria deverá considerar que o grau de importância da comunicação organizacional é muito importante e não importante como ilustra a tabela 9 referente ao questionário dirigido aos professores. Ainda em relação à comunicação, Ferreira (2002) concorda e ratifica que ela pode ser também unilateral ou bilateral, podendo envolver um maior ou menor grau de diálogo. No caso da unilateral, a comunicação atravessa de cima para baixo, sem regresso do destinatário ao emissor, geralmente esta comunicação é utilizada pela liderança autoritária. Já na bilateral, a informação passa em ambos os sentidos, do supervisor ao subordinado e vice-versa, formando um ciclo contínuo de mensagem resposta, neste tipo de comunicação o grau de diálogo é maior em relação ao primeiro, típico do estilo de liderança democrática-participativa. No caso da escola em questão, sugerimos que adopte a segunda opção comunicacional, por esta apresentar o maior grau de diálogo entre os colaboradores e a direcção da escola-liderança democrática/participativa. Quanto aos instrumentos utilizados, alguns devem ser reformulados para aumentar a sua relevância no processo de comunicação, por exemplo nas reuniões a direcção deve criar condições para que os colaboradores possam sentir liberdade em expressar as suas ideias ou opiniões. Sugerimos igualmente a escola, que adopte o estilo de liderança democrática/participativa, com intuito de garantir maior ou a participação dos professores na vida da escola em relação ao processo de tomada de decisão. Por último sugerimos que sejam disponibilizadas caixas de sugestões para os colaboradores em cada edifício, com o intuito de dar liberdade para expressarem as suas ideias, reclamações sem medo de serem reprimidos, acreditamos assim que estariam criadas as condições mínimas para que os mesmos possam propor actividades a serem desenvolvidas dentro da organização com vista a melhorar o seu desempenho e, por conseguinte o sucesso da organização.

Referências bibliográficas

- Alencar, E. S. (1996). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.
- Almeida, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Praxis.
- Almeida, A. L. C.; Bertucci, J. L. O.; Belo, J.S. (2006). *A Influência da Comunicação Na Identificação Dos Empregados Com A Organização e Sua Valorização Como Recurso Estratégico*. Anais do 30º ENANPAD, Salvador.
- Antunes, T. M. et al. (2004). *A Comunicação interna como factor estratégico no Restaurante Caranguejo de Sergipe*. – Universidade Federal da Bahia.
- Aquila, A. J. (2000). Share More Communication and See the results – Profitable Communication – *Marketing Clinic* – Journal of Accountancy.
- Babbie, E. (2001) *The practice of learning social research*. (9th Ed.). Wadsworth Thomson Learning, Belmont, CA USA.
- Baggozzi, R. P. and Pratibha, A. D. (1994). *Consumer recycling goals and their effect on deceions to recycle: A means-end chain analysis*. *Psychology and Marketing*, Iss 11.
- Baldissera, R. (2000). *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos.
- Barreto, M. B. B. & Pereira, S. L. (2007). *A Comunicação do Líder Como Factor Motivacional*. Brasília. Fundação Instituto da Administração.
- Barros, A. T. et al. (2009). *Aspectos históricos da recepção do conceito de comunicação organizacional no Brasil*.
- Bernardo, C. et al. (2001). Estrutura e Comunicação Organizacionais: Uma Autonomia Relativa – Artigo: *Sociologia, Problemas e Práticas* – nº 36 Oeiras.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança – Administração do Sentido* (1ª ed.), São Paulo, Editora Atlas S. A..
- Cabral, E. J. T. (2011). *Comunicação Interna Como Factor de Mudança Organizacional*. Universidade UNICV.
- Carneiro, M. R. (2008). *Uma extensão do RUP para o gerenciamento das comunicações*. Recife: 2008. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Cln.Ciência e Computação.http://www.bdttd.ufpe.br/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5450. Acesso em: 04/04/2014.

- Chiavenato, I. (1993). *Introdução a teoria geral da administração*. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas*. 3ª Edição. São Paulo: Makron books.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com Pessoas. Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Davel, E. & Machado, H. V. (2001). *A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas*. v. 5, n. 3. Revista de Administração Contemporânea.
- Duignan, P. & Macpherson, R. (1987). *Effective Leadership: a practical theory for new administrators*. London: Falmer.
- Espírito Santo, P. (1996). *Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas* - Revista Comunicação Empresarial. Associação Portuguesa de Comunicação na Empresa- Universidade Tecnica de Lisboa – Portugal.
- Ferreira, D.S. (2002). *Comunicação interna eficaz: Um desafio para as organizações* – UES – R..
- Ferreira, J. R. A. A. & Sousa, A. R. (2009). *Gestão Escolar: Desafios e Possibilidades*. Curitiba- SEED.
- Fonseca Júnior, W. (2009). *A comunicação organizacional como facto social*. <http://www.comtexto.com.br/2convicom>. Acesso em 25.05.14.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Flores, F. (1982). *Management and Communication in the Office of the future*, PhD Dissertation, University of California at Berkeley.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. v. 35, n. 2. Revista de Administração de Empresas (pp.57-63). Rio de Janeiro.
- Guimarães, P. R. B. (2008). *Métodos Quantitativos Estatísticos*. — Curitiba: IESDE Brasil S.A..

- Hopkins, D., Ainscow, M. & West, M. (1994). *School Improvement in an Era of Change*. London: Cassell.
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1970). *Psicologia social das organizações*. 1.ed. São Paulo: Atlas.
- Kich, J. I. F & Pereira, M. F. (2010). *A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico*. Rio de Janeiro. Cad. EBAPE.BR..
- Kidder, L. H. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa*. 4 ed. v. 1, São Paulo: EPU.
- Kusnch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Lima, S. B. (2003). – *A comunicação Organizacional Rompendo Barreiras* – Dissertação de Mestrado – Centro de Ciências da Economia e Informática. Revista CCEI – URCAMP, vol. 7 n.11.
- Lovizzaro, M. A. (2008). *Comunicação de liderança*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3467/comunicacao-de-lideranca.html>. Acesso em 20/01/2014 às 13:38.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research- as Applied Orientation*. Prentice Hall, Inc..
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. Vol.1. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research, A Philosophic and Practical Guide*, London: The Falmer Press.
- Muniz De Oliveira, J. (2008). *Comunicação Organizacional, Comprometimento e Desempenho: um Estudo Empírico no Setor de Serviços*. Universidade FUMEC. Belo Horizonte.
- Penteado, J.R.W. (1986). *Técnica de Chefia e Liderança*. 9ª edição. São Paulo: Pioneira.
- Predebon, J. (1999). *Criatividade hoje: como se pratica, aprende e ensina*. São Paulo: Atlas.
- Rangel, A. (2003). – O que podemos aprender com os gansos – São Paulo: Editora Original. – p. 35-42 2003.
- Robbins, S. (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ed. Pearson-Prentice Hall.

- Senge, P. et al. (2009). *A Revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Sousa, M. et al. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Schein, E. (1985). *Organization cultures and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1999). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Tabachinik, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. 3ª ed. New York: HarperCollins.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill de Portugal, L.da
- Viana, R. V. (2005). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 6ª ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport.
- Vieira, A. A. A. (2011). *O Impacto do Desenvolvimento de Liderança no Clima Organizacional*. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Yin, F. (1990). *Numerical Modeling of Ocean Deep Water Circulation*. Ph.D. THESIS. Columbia University.
- Winograd, T. & Flores, F. (1987). *Understanding computers and cognition: A new foundation for design*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.

Anexo 1- Questionário para o corpo docente

O presente questionário tem por objectivo recolher informações para a elaboração da monografia académica sobre o tema “O impacto da comunicação organizacional na Liderança – Estudo de Caso: Escola Secundária de Laulane”. Esta monografia é um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação e pretende igualmente subsidiar a Escola Secundária de Laulane na implementação de uma política de Comunicação organizacional, fomentando assim uma Mudança Organizacional Positiva. A vossa colaboração em responder estas perguntas é decisiva para a concretização dos objectivos do trabalho, facto que agradecemos desde já a disponibilidade e sinceridade nas respostas. Garantimos-lhe anonimato e confidencialidade das respostas. Neste questionário não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos pontos. O importante é a sua opinião sincera.

A- Perfil/ Caracterização do inquirido

Dados Pessoais

1- Sexo:

1: F ()

2: M ()

2- Idade

1: 18 a 25 anos ()

4: 42 a 49anos ()

2: 26 a 33 anos ()

5: Mais de 49 anos ()

3: 34 a 41 anos ()

3- Habilitações Literárias

1: 12^a+1 ()

3: Licenciado ()

2: Bacharel ()

4: Mestre ()

B- Comunicação organizacional interna na Escola Secundaria de Laulane

Leia atentamente o conteúdo de cada pergunta e responda-a marcando um (x) em apenas uma das várias opções apresentadas.

4- Como classifica a comunicação entre a Direcção e os Colaboradores.

1: Muito Bom ()

4: Muito Péssimo ()

2: Bom ()

5: Não tem opinião ()

3: Péssimo ()

5- Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam?

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1: Sempre () | 3: Raramente () |
| 2: Às vezes () | 4: Nunca () |

6- A Direcção é receptiva às sugestões de mudança vinda dos colaboradores?

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1: Sempre () | 3: Raramente () |
| 2: Às vezes () | 4: Nunca () |

7- As orientações que recebem sobre o seu trabalho são claras, objectivas e compreensíveis?

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1: Sempre () | 3: Raramente () |
| 2: Às vezes () | 4: Nunca () |

8- Sente-se adequadamente informado sobre as decisões que afectam a realização do seu trabalho?

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1: Sempre () | 3: Raramente () |
| 2: Às vezes () | 4: Nunca () |

9- Como é que recebe as orientações para a realização do seu trabalho?

- | | | |
|---|--|---------------------------------------|
| 1: Oralmente Directa (são dadas pessoalmente em reuniões) () | 2: Oralmente Indirecta (são dadas através de outras pessoas ou por telefone) () | 3: Por escrito (circular interno) () |
| 4: Os três () | 5: Não recebe () | |

10- A Comunicação organizacional nesta instituição desperta um clima positivo, que lhe permite sentir motivado e melhorar o seu desempenho profissional?

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1: Sempre () | 3: Raramente () |
| 2: Às vezes () | 4: Nunca () |

11- Como avalia a sua relação com o seu superior hierárquico?

- | | |
|------------------|------------------------|
| 1: Muito Bom () | 4: Muito Péssimo () |
| 2: Bom () | 5: Não tem opinião () |
| 3: Péssimo () | |

12- Qual é o grau de importância que os colaboradores dão à Comunicação organizacional da Escola Secundária de Laulane?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1: Muito importante () | 4: Nada importante () |
| 2: Importante () | 5: Não tem opinião () |
| 3: Pouco importante () | |

13- Como é a Comunicação Interna na Escola Secundária de Laulane?

1: Uma comunicação que é planeada e oficializada através de documentos escritos () 2: Surge de forma espontânea e não tem nenhum suporte escrito () 3: Ajuda no planeamento e organização de actividades e no controlo dos resultados () 4: Permite uma melhor relação de trabalho entre os colaboradores ()

14- É de opinião que a liderança existente facilita o processo de Comunicação organizacional?

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1: Sempre () | 3: Raramente () |
| 2: Às vezes () | 4: Nunca () |

C- Liderança

Nas questões 1 a 13, assinalar à sua escolha fazendo um X na caixa da sua opção, considerando a seguinte escala:

1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Muitas Vezes; 4 = Sempre.

		1	2	3	4
1	Considera que a Direcção se envolve nos conflitos que surgem nas equipas de trabalho?				
2	A Direcção mantém-se envolvida e proporciona linhas de orientação para os professores?				
3	A Direcção elogia os professores por realizarem o trabalho de forma adequada?				
4	A Direcção incentiva os professores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam de resolver uma questão de âmbito profissional?				
5	A Direcção supervisiona de forma estreita os professores?				
6	A Direcção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho seja realizado?				
7	A Direcção baseia-se na posição hierárquica que ocupa, como forma de influenciar os professores?				
8	No processo de tomada de decisão a Direcção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos professores?				
9	A Direcção dá frequentemente ordens, em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende?				
10	A Direcção investe o seu tempo para ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho?				
11	Quando os professores estão em desacordo com a Direcção, são explicadas as razões porque se pretende que o trabalho seja realizado de determinada maneira?				
12	Quando os professores fazem alguma coisa menos correcta, a Direcção fala directamente com eles?				
13	A Direcção dá autonomia às equipas de trabalho (Autoavaliação, projectos, etc.)?				

Muito obrigado pela sua colaboração.