



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE BACHARELADO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JAIANNY TAMIRYS CAVALCANTE DOS SANTOS

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Uma análise a partir dos gêneros textuais no
âmbito da gestão escolar

CAMPINA GRANDE
2021

JAIANNY TAMIRYS CAVALCANTE DOS SANTOS

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Uma análise a partir dos gêneros textuais no âmbito da gestão escolar

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) I – Gestão Municipal.

Orientador: Prof. Me. Lucas Andrade de Moraes

CAMPINA GRANDE
2021

S237c Santos, Jaianny Tamirys Cavalcante dos.

Comunicação organizacional: [manuscrito] : uma análise a partir dos gêneros textuais no âmbito da gestão escolar / Jaianny Tamirys Cavalcante dos Santos. - 2021.

38 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa , 2021.

"Orientação : Prof. Me. Lucas Andrade de Moraes , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Comunicação Organizacional. 2. Gêneros textuais. 3. Gestão escolar. I. Título

21. ed. CDD 658.45

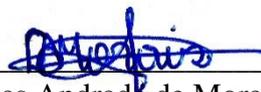
JAIANNY TAMIRYS CAVALCANTE DOS SANTOS

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Uma análise a partir dos gêneros textuais no âmbito da gestão escolar

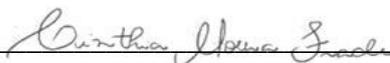
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) I - Gestão Municipal, semestre 2021.1

Aprovada em: 23/11/2021.

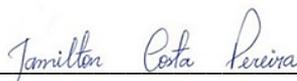
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Lucas Andrade de Moraes (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Cinthia Moura Frade
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Jamilton Costa Pereira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha família, pelo apoio, dedicação,
companheirismo e união, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus.

Agradeço ao professor Me. Lucas Andrade de Moraes, meu orientador, pelas leituras críticas desse trabalho de pesquisa, pela paciência e dedicação em todo o processo de minha formação.

À Coordenação do Curso na pessoa da professora Profa Vaneide Lima Silva e Profa Shirleyde Alves dos Santos.

A todos os meus professores do curso de Universidade Estadual da Paraíba, no Curso de Administração pública, pela excelência da qualidade técnica de cada um.

Aos tutores e funcionários da UEPB, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos meus pais, José Cavalcante dos Santos e Elza dos Santos, que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória.

Aos meus irmãos, Jayara Thays Cavalcante dos Santos e Severino João dos Santos Neto, pelo apoio e conversas de incentivo durante todo o curso.

Aos meus cunhados, José Bismark e Maria Fernanda, pelo apoio e incentivo em todas as horas.

Ao meu esposo, Juliano Trajano da Cunha pela compreensão, amor e paciência demonstrados durante o período do projeto.

Aos diretores da escola ECI João Ribeiro pelo apoio neste ano atípico e por me permitirem realizar a pesquisa.

Aos meus colegas de turma, pelo companheirismo e ajuda em todos os momentos mesmo os mais difíceis, sempre dispostos a ajudar e pela força empenhada.

Enquanto o indivíduo pode fazer tudo aquilo que lhe não é expressamente vedado, a Administração só pode fazer aquilo que a lei expressamente lhe consente que faça. (LEITE, 1981, p.17 *apud* Queiró, Afonso Rodrigues de. O Poder Discricionário da Administração, Coimbra, p.181).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Comunicação Organizacional e os gêneros textuais organizacionais.....	12
2.2 Gêneros textuais nas Organizações: As questões conceituais gerais e específicas ...	13
2.3 Tipos e Gêneros Textuais.....	15
2.4 Organização educacional e os Gêneros Textuais Organizacionais.....	17
3 METODOLOGIA.....	19
3.2 Organização da pesquisa.....	20
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	23
5 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS	37

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: Uma análise a partir dos gêneros textuais no âmbito da gestão escolar
ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: An analysis based on textual genres in the context of school management

Jaianny Tamirys Cavalcante dos Santos.
Lucas Andrade de Moraes (Orientador)

Resumo: A comunicação organizacional envolve outros tipos de comunicação, tais como a administrativa, institucional, mercadológica, dentre outros e que ocorre dentro de organizações. É uma área ampla e abrangente que vem tratar da relação entre a comunicação e as organizações e que tem ganho destaque tanto no meio acadêmico como administrativo. Os gêneros textuais, sejam orais ou escritos, são a forma como essa comunicação é expressa no âmbito das organizações, uma vez que toda a comunicação humana acontece por meio de gêneros textuais. Este trabalho tem como principal objetivo analisar os gêneros textuais organizacionais utilizados no âmbito da gestão de uma organização educacional pública, com ênfase na forma, conteúdo, uso e funcionalidades no processo comunicacional. Para tanto, nos dedicamos a uma pesquisa bibliográfica e documental em que buscamos compreender os aspectos teóricos da comunicação no âmbito organizacional e identificar os aspectos teóricos dos gêneros textuais organizacionais utilizados no âmbito da gestão da ECI João Ribeiro e analisar a forma, conteúdo, uso e funcionalidades dos gêneros no processo comunicacional dentro da organização. Diante disso, recorreremos à teoria de Kunschi (2009) e König (2012) que conceituam e contextualizam a comunicação organizacional e Bakhtin (2000); Marcuschi (2008) com suas contribuições para a compreensão dos gêneros textuais. A relação entre as organizações educacionais e os gêneros textuais é estudada sob a ótica de Sander (1982), Swales (1990), Lima (2011, 2017), Paro (2012); Lemes (2012) e Fernandes (2017), que discorrem sobre a temática. Os resultados demonstram que há uma íntima relação entre a comunicação organizacional e os gêneros textuais.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Gêneros textuais; Gestão escolar.

Abstract: Organizational communication is a type of communication that involves other types of communication, such as administrative, institutional, and marketing communication, among others, and that occurs within organizations. It is a broad and comprehensive area that deals with the relationship between communication and organizations, and it has gained prominence in both academic and administrative circles. Textual genres, whether oral or written, are the way this communication is expressed within organizations, since all human communication happens through textual genres. The main objective of this work is to analyze the organizational textual genres used in the management of a public educational organization, with emphasis on form, content, use, and functionality in the communicational process. To do so, we dedicated ourselves to a bibliographic and documental research in which we sought to understand the theoretical aspects of communication in the organizational environment and to identify the theoretical aspects of the organizational textual genres used in the management of ECI João Ribeiro and to analyze the form, content, use and functionalities of the genres in the communicational process within the organization. In light of this, we drew

on the theory of Kunschi (2009) and Konig (2012) who conceptualize and contextualize organizational communication and Bakhtin (2000); Marcuschi (2008) and their contributions to the understanding of textual genres. The relationship between educational organizations and textual genres is studied from the perspective of Sander (1982), Swales (1990), Lima (2011, 2017), Paro (2012); Lemes (2012) and Fernandes (2017) who discuss the theme. The results show that there is an intimate relationship between organizational communication and textual genres.

Keywords: Organizational Communication; Textual Genres; School Management

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é uma necessidade que está presente na vida dos seres humanos desde o seu surgimento na Terra. O ser humano se comunica para tudo e, para se comunicar, faz uso das mais diversas estratégias, dentre elas, os gêneros textuais, forma de manifestação da linguagem que exerce uma função além da comunicativa, que é função social.

Os gêneros textuais são enunciados, orais ou escritos, relativamente estáveis que exercem uma função social no contexto em que são empregados. Eles são distintos dos tipos textuais, mas matem com eles uma aproximação íntima e interativa (BAKHTIN, 2003).

Toda comunicação humana acontece por meio dos gêneros textuais. Seja na emissão de uma mensagem oral ou escrita enviada por aplicativo de celular, seja na escrita de um bilhete ou comunicado exposto em mural ou nas redes sociais, ou até mesmo nas comunicações oficiais, a comunicação se manifesta por meio dos gêneros textuais.

Nas organizações, a comunicação é organizacional, isto é, uma ação, atividade, estratégia comunicativa que tem como objetivo, a comunicação e interação com o público que atende. Dentro de uma organização, a comunicação funciona como uma estratégia para a criação de valores, sobretudo, quando ela é executada entre a gestão das organizações e seus gerenciados (KUNSCH, 2006; KONIG, 2012).

Segundo Kunsch (2006), de uma forma geral, a comunicação organizacional pode ser dividida em duas formas: as Relações Públicas e o Marketing. Sendo que a primeira engloba a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Já a segunda, responde pela comunicação mercadológica.

No caso das organizações escolares, a comunicação organizacional vai estar voltada para as duas formas ou classificações, pois nestas organizações as relações públicas são essenciais, uma vez que são constituídas por pessoas de diferentes origens e classes sociais e, também dependem do marketing para se manterem, uma vez que precisam atrair seu público mostrando suas qualidades e eficiência.

Este trabalho de conclusão de curso nasceu de nossa experiência de observação de uma organização escolar, a Escola Cidadã Integral João Ribeiro, localizada no município de Gurinhém-PB. O objetivo principal deste trabalho foi analisar os gêneros textuais organizacionais utilizadas no âmbito da gestão de uma organização educacional pública, com ênfase na forma, conteúdo, uso e funcionalidades no processo comunicacional.

Os objetivos específicos foram: 1) compreender os aspectos teóricos da comunicação no âmbito organizacional; 2) identificar os aspectos teóricos dos gêneros textuais

organizacionais utilizados no âmbito da gestão da ECI João Ribeiro; 3) analisar a forma, conteúdo, uso e funcionalidades dos gêneros no processo comunicacional dentro da organização.

Desta forma, nos debruçamos sobre a comunicação organizacional exercida entre a gestão da organização escolar estudada e os demais membros que a constituem: professores, demais servidores (pessoal de apoio e de secretaria), alunos, pais de alunos e com os órgãos gerenciadores da organização escolar, como a Gerência Regional de Ensino, por exemplo.

A metodologia adotada na execução da pesquisa, que resultou na escrita deste texto, foi a pesquisa bibliográfica e revisão da literatura pertinente ao tema. Os dados coletados foram obtidos por meio de uma entrevista exploratória realizada com os gestores da organização escolar estudada, analisada à luz da teoria da comunicação organizacional e dos gêneros textuais. É possível considerar este trabalho de cunho investigativo e teórico, devido a utilização de fontes de pesquisa bibliográficas e a pesquisa documental.

O trabalho está dividido em quatro sessões. Na primeira, comunicação organizacional e os gêneros textuais organizacional, voltando-se para uma revisão da teoria acerca da comunicação organizacional com base nos estudos de Kunsch (2009) e König (2012), buscando, brevemente, uma contextualização da comunicação organizacional desde os primeiros estudos.

Na segunda sessão, gêneros textuais nas organizações: as questões conceituais gerais e específicas, onde buscamos uma relação contextual entre os gêneros textuais e a comunicação organizacional. Apresentamos uma breve conceituação de gênero textual com base na contribuição teórica de Bakhtin (2000) e Marcuschi (2008). Aqui, também tecemos considerações acerca da distinção entre gêneros e tipos textuais, com fundamentação na teoria dos dois autores. E sobre a relação existente entre as organizações educacionais e os gêneros textuais organizacionais no processo comunicativo, para tanto, nos voltamos para as contribuições teóricas de Sander (1982), Swales (1990), Lima (2011 E 2017), Paro (2012); Lemes (2012) e Fernandes (2017) que discorrem sobre a temática.

Na terceira sessão, que diz respeito a metodologia, discorremos sobre os procedimentos metodológicos adotados na nossa pesquisa.

A quarta sessão, entrevista exploratória e instrumento de coleta de dados, analisamos os dados coletados no instrumento de pesquisa utilizado: a entrevista exploratória à luz da teoria de Behrens (2000), Matos (2004), Porto (2006), Bechara (2009), Melo (2009), Travaglia (2010), Santos (2011), Campos (2018) e Dias (2019) que se voltam para o estudo dos gêneros textuais na comunicação organizacional e a relação dos gêneros textuais com o

processo comunicativo. Além disso, estudamos os aspectos pedagógicos da comunicação e dos gêneros textuais na organização escolar foram tratados à luz da teoria de Libâneo (2001) e da BNCC (2019).

Por fim, apresentamos as nossas considerações finais e as referências que fundamentaram a nossa pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comunicação Organizacional e os gêneros textuais organizacionais

A comunicação é um fenômeno que está intrinsecamente relacionado às relações humanas. Não existe sociedade sem comunicação ou relação sem comunicação. A comunicação é parte inerente das atividades humanas. Em todas as situações fazemos uso dela, seja para solicitar ou reivindicar algo, transmitir informações, sugerir, tomar decisões ou mesmo apontar erros e direcionar um ajuste necessário. Dessa forma, a comunicação é importante e necessária em todos os setores da vida social e organizacional dos seres humanos.

Nesse sentido, interessa-nos os conceitos relacionados à comunicação organizacional, uma vez que ela se ocupa da análise do sistema, funcionamento e desenvolvimento dos processos comunicativos dentro de uma organização é ela quem se ocupa em compreender a aplicação da comunicação nas organizações em todos os seus aspectos, teóricos e práticos, pois,

a comunicação organizacional penetra em toda a organização, envolve todos os indivíduos que fazem parte dela. Sistematiza as informações a serem transmitidas, de forma que viabilize e desenvolva o alinhamento das operações (departamentos) e o entendimento entre as pessoas envolvidas (KONIG, 2012, p. 27).

O sucesso de toda organização depende da comunicação, pois é através dela que acontece toda a interação e socialização entre as partes envolvidas, gestor/administrador – gerenciados/administrados, por exemplo. Atualmente, a comunicação organizacional tem ocupado espaço relevante no âmbito dos estudos acadêmicos, dada a sua importância na organização dos ambientes administrativos e sociais.

Para Kunsch (2009), a discussão em torno da comunicação organizacional vem crescendo muito nos últimos anos, sobretudo ao longo do século XX e na primeira década deste novo milênio, essa discussão tem ganhado força entre os estudiosos de diversas áreas do conhecimento. Por isso, ainda segundo a autora, a comunicação organizacional pode ser

considerada sob diversas perspectivas como da sociologia, a psicologia social e organizacional, da antropologia, da linguística e da retórica, além da teoria da comunicação.

De acordo com os estudos da autora anteriormente citada, os estudos sobre comunicação organizacional surgiram nos Estados Unidos, na segunda metade da década de 1940, sob influência dos estudos dos integrantes da “escola de relações humanas” como Elton Mayo e outros e da “escola de teoria de sistemas abertos” de Daniel Katz e Robert Kahn, ambos da teoria humanista (KUNSCH, 2009).

Essas e outras áreas do conhecimento exerceram grande influência na formação da teoria em torno da comunicação organizacional, já que as demandas de comunicação e interação exigiam um aprofundamento e olhar mais apurado sobre essa perspectiva. Assim, desde o princípio, o foco era o alcance de uma boa comunicação, isto é, dos objetivos de clareza, precisão e persuasão no ato comunicativo.

E sabendo que “os estudos interpretativos da comunicação nas e das organizações priorizam aspectos como a ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos” (KUNSCH, 2009, p. 69), com ênfase na valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas, essas manifestações de comunicação ocorrem por meio de gêneros textuais ou discursivos (BAKHTIN, 2003).

2.2 Gêneros textuais nas Organizações: As questões conceituais gerais e específicas

A história da comunicação e da linguagem humana possuem intrínsecas ligações com os gêneros textuais, isso porque todo ser humano faz uso de gêneros textuais para produzir comunicação. Então, os gêneros textuais nascem da interação e necessidade de comunicação nos mais diversos contextos em que estamos inseridos (BAKHTIN, 2003). Marcuschi (2008) defende que os gêneros textuais variam e se modificam de acordo com a situação sociocomunicativa e no contexto de uso, por isso não são estanques.

Por isso, entende-se que os gêneros textuais são construções ou fenômenos históricos, profundamente vinculados à vida cultural e social, estando intimamente ligados às práticas sociais (MARCUSCHI, 2008), logo, não estão distantes da gestão escolar, pelo contrário, estão inseridos nesse universo de práticas administrativas.

A compreensão da denominação “gêneros textuais” é dada às características usadas para classificar os textos quanto à sua forma (estrutura), funcionalidade, suporte e meio de circulação, por isso é entendido como:

Fruto de trabalho coletivo, os gêneros contribuem para ordenar e estabilizar as atividades comunicativas do dia-a-dia. São entidades sócio-discursivas e formas de ação social incontornáveis em qualquer situação comunicativa. No entanto, mesmo apresentando alto poder preditivo e interpretativo das ações humanas em qualquer contexto discursivo, os gêneros não são instrumentos estanques e enrijecedores da ação criativa (MARCUSCHI, 2008, p. 16).

Nos processos de comunicação cotidianos, seja no trabalho, escola ou outro meio, fazemos uso dos gêneros textuais para atender a nossas necessidades de interação e comunicação. Eles são manifestações linguísticas que servem como canal transmissor de mensagens. Sendo, dessa forma, selecionados de acordo com uma intencionalidade do locutor, transmissor da mensagem.

O gênero é uma escolha que leva consigo uma série de consequências formais e funcionais. A própria seleção da linguagem segue a decisão do gênero e seu funcionamento discursivo no contexto pretendido. Na realidade, se observamos como agimos nas nossas decisões na vida diárias, dá-se o seguinte: primeiramente, tenho uma atividade a ser desenvolvida e para a qual cabe um discurso característico. Esse discurso inicia com a escolha de um gênero que por sua vez condiciona uma esquematização textual (MARCUSCHI, 2008, p. 85).

Por isso, ao se observar o ambiente da gestão escolar, os gêneros textuais podem adotar diferentes funcionalidades e atender a diferentes ações comunicativas no ambiente de trabalho, por exemplo, quando o gestor necessita executar uma ação administrativa na escola, precisará fazer o uso dos mais variados gêneros com a finalidade de mobilizar os sujeitos envolvidos na ação.

Por isso, são comuns circularem na organização escolar gêneros como: atas, convites, comunicados, declarações, e-mails, memorandos, ofícios, panfletos, dentre outros que venham atender à necessidade comunicativa e de interação da gestão com os sujeitos envolvidos na organização escolar.

Isso porque os gêneros textuais exercem uma função social. Em cada texto produzido, selecionamos, mesmo que inconscientemente, um gênero que atende a uma determinada situação comunicativa que irá atender a uma necessidade de comunicação e produzir um efeito em meu interlocutor, ou seja, no receptor da mensagem que transmite.

No caso específico da gestão escolar, esfera a qual nos debruçamos, os gêneros textuais mais utilizados pertencem ao repertório informativo, uma vez que, a situação comunicativa quase sempre exige a comunicação ou informação de algo. Tanto na visão de Bakhtin (2000) quanto na de Marcuschi (2008) os gêneros textuais são considerados a partir de sua função comunicativa.

2.3 Tipos e Gêneros Textuais

Há, comumente, uma confusão no que concerne a distinção entre tipos e gêneros textuais. Isso, porque, muitas vezes confundimos os aspectos linguísticos e extralinguísticos que envolvem a produção textual. Tal compreensão é essencial para fazermos a distinção entre tipologia textual e gêneros textuais, pois são conceitos complementares e, ao mesmo tempo, distintos.

Marcuschi (2008) afirma que os gêneros textuais são construções históricas e coletivas que estão vinculadas à vida cultural e social. Segundo o autor, eles são maleáveis, dinâmicos e plásticos. Segundo Bakhtin (2003), "o emprego da língua efetua-se em forma de enunciados (orais e escritos) concretos e únicos [...], em um determinado campo da atividade humana" e em "condições específicas e finalidades", portanto, o enunciado é definido como a "unidade da comunicação discursiva" (BAKHTIN, 2003, p. 261-276).

Em nossa sociedade circulam uma infinidade de textos, pertencentes aos mais diversos gêneros. Isso porque estamos inseridos numa cultura escrita e “povos de cultura essencialmente oral desenvolveram um conjunto limitado de gêneros” (MARCUSCHI, 2008, n.p). O filósofo russo afirma que

o nosso discurso quase da mesma forma que o organizam as formas gramaticais (sintáticas). Nós aprendemos a moldar o nosso discurso em formas de gênero e, quando ouvimos o discurso alheio, já adivinhamos o seu gênero pelas primeiras palavras, adivinhamos um determinado volume (isto é, uma extensão aproximada do conjunto do discurso), uma determinada construção composicional, prevemos o fim, isto é, desde o início temos a sensação do conjunto do discurso que em seguida apenas se diferencia no processo da fala (BAKHTIN, 2003, n.p.)

A escolha por um gênero, em específico, não ocorre de maneira aleatória ou espontânea, ela se dá a partir da interação verbal entre os sujeitos envolvidos na ação comunicativa ou pela necessidade comunicativa.

A multiplicidade de gêneros textuais pode ser associada à ascensão da cultura escrita, uma vez que Marcuschi (2008, n.p.) ainda afirma que, “os gêneros expandem-se com o florescimento da cultura impressa para, na fase intermediária de industrialização iniciada no século XVIII, dar início a uma grande ampliação”.

Podemos associar a cultura impressa citada pelo autor ao advento da era da informação e das tecnologias da informação e da comunicação – TICs -, pois, na atualidade, dado esse contexto e a necessidade de imediatismo dos atos comunicativos virtuais, inúmeros gêneros textuais surgem para atender a essa demanda, tais como o SMS, o e-mail, as

mensagens de chat, mensagens de texto de aplicativos como o *WhatsApp* e o *Telegram*, dentre outros que circulam no nosso dia a dia.

Dessa forma, os gêneros textuais estão intimamente associados à necessidade comunicativa. Marcuschi (2008) sinaliza ainda para a relação que há entre os gêneros textuais e as tecnologias que atuam e interferem diretamente no nosso cotidiano, isto é, nas nossas interações comunicativas. Na organização escolar, por exemplo, esses gêneros atendem a demandas comunicativas específicas. Muitas escolas, hoje, adotaram uma postura mais interativa, estando abertas às tecnologias.

Decorrente dessa relação, os gêneros textuais atendem às necessidades comunicativas e, nós enquanto produtores desses textos, devemos estar atentos à funcionalidade de cada um deles. Mas, e com relação à tipologia textual, qual o papel ou função delas nesse universo de gêneros textuais?

para a noção de tipo textual predomina a identificação de sequências linguísticas típicas como norteadoras; já para a noção de gênero textual, predominam os critérios de ação prática, circulação sócio-histórica, funcionalidade, conteúdo temático, estilo e composicionalidade [...]. (MARCUSCHI, 2005, p. 24)

Os gêneros são materialização e dentro de um gênero pode haver a presença de mais de um tipo de texto. Vejamos no quadro abaixo elaborado a partir do estudo de Marcuschi (2008) as principais características que distinguem tipologia textual de gênero textual.

Quadro 1: Tipos e Gêneros Textuais

Tipos Textuais	Gêneros Textuais
São caracterizados pela forma, estrutura e os aspectos linguísticos que os constituem. São considerados a partir de aspectos lexicais, sintáticos e suas relações. São limitados, isto é, abrangem categorias fixas: narração, argumentação, descrição, exposição, injunção.	São caracterizados pelos aspectos sociocomunicativos, funcionais e pelo suporte em que circulam na sociedade, aspectos extralinguísticos. São considerados a partir de uma visão de língua enquanto atividade social, histórica, cognitiva e interativa. São infinitos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Marcuschi (2005).

Os gêneros textuais estão, assim, relacionados à função do texto na sociedade, ao suporte e meios de circulação dos textos, aspectos extralinguísticos e externos ao texto. Os tipos textuais estão relacionados às características internas, aspectos linguísticos que constituem e caracterizam e dão forma aos textos, tais como, tempos verbais, operadores argumentativos, presença maior ou menor de determinadas classes gramaticais como substantivos, adjetivos, advérbios, etc.

O fato é que toda a comunicação humana se dá por meio de um texto, seja ele oral ou escrito. E ao produzir esses textos, fazemos uso de gêneros textuais. Assim, a comunicação verbal só se realiza por meio dos gêneros textuais (MARCUSCHI, 2008). Essa é uma posição defendida por diversos estudiosos da linguagem, a exemplo de Bakhtin (2003) e outros que se dedicaram a estudar a língua enquanto atividade social e interativa.

2.4 Organização educacional e os Gêneros Textuais Organizacionais

A organização educacional é formada por pessoas, sujeitos humanos que interagem entre si em prol de um ideal: a oferta de um serviço de qualidade, neste caso, de uma educação de qualidade.

O gestor/administrador da organização educacional é o agente responsável pela organização em seus aspectos burocráticos e organizacionais. As organizações são realidades sociais complexas (FERNANDES, 2017, p. 73). Neste sentido, a escola pode ser entendida como organização, pois:

a compreensão da escola como organização educativa demanda, de forma privilegiada, o concurso dos modelos organizacionais analíticos/interpretativos e, no caso da abordagem que vimos propondo, especialmente das teorias e perspectivas de análise sociológica das organizações. Mas exige também que, a partir dos referenciais de análise fornecidos por aqueles, se integrem enquanto objectos de estudo os modelos organizacionais normativistas/pragmáticos, isto é, as teorias das organizações, as escolas e as doutrinas da gestão (LIMA, 2011c, p. 16).

Essa visão de escola, enquanto organização, se aproxima dos conceitos da administração empresarial, no entanto, com enfoques distintos, uma vez que a escola objetiva a oferta da educação, um serviço subjetivo, enquanto as empresas ofertam algo mais concreto (SOUZA, 2013).

No entanto, os conceitos da administração e a visão de escola enquanto organização tem possibilitado uma descentralização da gestão, antes focada apenas em aspectos burocráticos ou pedagógicos de forma dissociada e, hoje, trabalha as duas dimensões em conjunto.

O espaço teórico da administração educacional, anteriormente ocupado pela centralidade de perspectivas legalistas mediante modelos de estruturas formais e normativas, vem avançando por meio de estudos sociológicos de compreensão crítica da escola para modelos organizacionais de caráter analítico e interpretativo (FERNANDES, 2017, p. 76-77).

As mudanças ocorridas na visão de gestão escolar possibilitaram uma ampliação na forma de trabalho desses agentes que atuam nesse espaço. A gestão escolar deixou de se preocupar apenas com a questão burocrática e pedagógica da instituição e passou “a preocupar-se predominantemente com a responsabilidade social da gestão da educação e com a sua capacidade de responder efetivamente às demandas e necessidades da cidadania”. (SANDER, 1982, p. 9).

Assim, diversos segmentos da sociedade atribuem à organização e administração das escolas, responsabilidades e críticas, por conta do fracasso escolar medido por exames externos que visam a classificação das escolas em rankings instituídos sem a observação de características específicas e da realidade particular de cada instituição escolar (FERNANDES, 2017).

Essa visão se formou a partir de um conceito equivocado da educação. Esse equívoco gerou uma visão tradicionalista de gestão, que não tem como foco a interação e socialização, mas a centralização de poder.

A partir de um equívoco em seu objetivo e na forma de buscá-lo, porque adota uma visão estreita de educação. Essa concepção impede que se perceba a especificidade do trabalho escolar e a necessidade de uma administração que corresponda a essa especificidade (PARO, 2012, p. 35).

A escola é uma organização e como tal precisa ser compreendida a partir dos sujeitos que a compõem e nesse espaço de interação e socialização há a comunicação requisito essencial para o sucesso da gestão e execução de suas atividades, pois

A Comunicação interna tem grande importância para o desenvolvimento e a sobrevivência de uma organização. No decorrer dos anos tornou-se ferramenta estratégica, conseqüentemente as empresas aumentaram suas preocupações com seus funcionários (LEMES, 2012, p. 5).

É por meio da comunicação que as atividades necessárias ao bom desenvolvimento das organizações educacionais. E os gêneros textuais estão no centro desse processo comunicativo, pois são o veículo e canal de comunicação entre a gestão e os demais sujeitos.

Dentre os gêneros textuais presentes no meio organizacional que circulam na organização escolar, temos o ofício, que é utilizado para comunicação direta entre os representantes oficiais das instituições. Este gênero textual exerce múltiplas funções na escola, desde uma solicitação de materiais até a exposição e prestação de contas e serviços.

Este gênero textual apresenta uma linguagem formal e objetiva e sua função é informar. É, além de tudo, um documento, daí a necessidade de ser numerado e produzido em

duas vias e arquivado em pasta exclusiva para posterior consulta. De acordo com Swales (1990),

Um gênero compreende uma classe de eventos comunicativos cujos membros partilham um dado conjunto de propósitos comunicativos. Esses propósitos são conhecidos pelos experts membros da comunidade de discurso e com isso constituem a base lógica para o gênero (SWALES, 1990, p. 58).

Desse modo, o gênero textual deve exercer uma função comunicativa e também interativa na organização escolar, uma vez que os destinatários da comunicação precisam compreender a mensagem emitida. “O propósito comunicativo é tanto um critério privilegiado e um critério que opera para atingir o escopo de um gênero” (SWALES, 1990, p. 58).

Na organização educacional circulam vários gêneros textuais que exercem função semelhante ao ofício, tais como o comunicado, o memorando, a declaração. Esses gêneros são veículos de comunicação no ambiente da organização escolar.

Com o avanço das tecnologias e advento da era digital, outros gêneros também têm adentrado a organização educacional, eles são mais dinâmicos e informais e atendem uma necessidade de comunicação mais imediata e que rompe distâncias com mais facilidade. Dentre outros gêneros, podemos destacar o e-mail, a mensagem de SMS e chat de aplicativo *WhatsApp*.

Esses e outros gêneros circulam na organização escolar e cumprem sua função comunicativa.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é de cunho investigativo e teórico. Para a sua realização, partimos de uma abordagem qualitativa, pois nos voltamos para a explicação da realidade, apontando caminhos, identificando problemas, formulando hipóteses que levam a uma reflexão acerca do tema sem implicar uma ação sobre ele (LIMA, 2004). Nossa intenção foi contribuir com o aperfeiçoamento da realidade a que nos propomos investigar e o objetivo perseguido foi analisar os gêneros textuais organizacionais utilizadas, no âmbito da gestão de uma organização educacional pública, com ênfase na forma, conteúdo, uso e funcionalidades no processo comunicacional.

Nossa investigação foi guiada por uma pesquisa bibliográfica, na qual nos debruçamos sobre material já publicado acerca do tema e assunto da pesquisa. De acordo com Gil (2002, p. 44) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado,

constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Nossa pesquisa nos levou ao encontro de um vasto material teórico que nos forneceu base e fundamentação para nosso trabalho.

A pesquisa bibliográfica e documental nos forneceu aprofundamento teórico e base para análise do nosso problema de pesquisa: Quais os gêneros textuais mais presentes no âmbito da gestão de uma organização educacional? A forma, conteúdo, uso e funcionalidade desses gêneros textuais atendem à necessidade de comunicação?

Partindo das questões fizemos um levantamento de informações acerca da possibilidade de uso dos gêneros textuais na gestão de uma organização educacional pública. Tais informações nos levaram a formular alguns pressupostos:

- a) Os gêneros textuais exercem função comunicativa na sociedade, uma vez que promovem a interação, integração e socialização de informações com ampla abrangência;
- b) Os gestores/administradores de organizações educacionais públicas devem refletir sobre o uso e funcionalidades dos gêneros textuais adaptando-os às necessidades de comunicação do ambiente em que estão inseridos.

Nossa pesquisa foi desenvolvida, também, a partir de uma entrevista exploratória com os gestores da organização estudada, a Escola Cidadã Integral João Ribeiro, fontes bibliográficas e a pesquisa documental. A leitura e revisão do material teórico selecionado foi realizada e direcionou a análise dos documentos e a escrita deste trabalho. O estudo transcorreu a partir dos dados e informações coletados na revisão bibliográfica.

3.2 Organização da pesquisa

O município de Gurinhém está localizado geograficamente no Agreste paraibano. Apresenta uma área de 346,1 Km. Sua população é, segundo o último censo realizado pelo IBGE, de 14.129 habitantes, apresentando uma densidade de 40,8 habitantes por Km, é circundado pelos municípios de Mulungu, Caldas Brandão e Mari.

Figura 1: Foto área do município de Gurinhém-PB



Fonte: Arquivo pessoal da autora.

A organização educacional objeto desta pesquisa foi a Escola Cidadã Integral João Ribeiro, situada à Rua Sem. Humberto Lucena, S/Nº, no centro do município de Gurinhém, no Agreste paraibano. De acordo com informações contidas no Projeto Político Pedagógico – PPP – da instituição, anteriormente, Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio João Ribeiro foi fundada na década de 1940, tendo como primeira administradora, a professora Vitória de Paiva Dantas.

Figura 1: Fachada da ECI João Ribeiro (município de Gurinhém-PB)



Fonte: Arquivo pessoal da autora

O surgimento da organização se deu a partir necessidade do município de Gurinhém oferecer para sua população um ensino gratuito, pois na época só existia escolas particulares, as quais atendiam a minoria da população. Dessa forma, a construção do prédio teve início quando o Estado da Paraíba estava sob a intervenção de Rui Carneiro, sendo que a instituição foi inaugurada, posteriormente, na administração do governo de Oswaldo Trigueiro.

Na década de 1940, o prédio da instituição só contava com três salas de aula, uma secretaria, uma cantina, uma cozinha e dois banheiros. Atendia apenas a primeira fase do Ensino Fundamental (1ª a 4ª séries), equivalentes hoje aos Anos Iniciais (1º ao 5º ano). A partir do decreto nº 9.684 de 27/10/82, no mandato do então governador Clóvis Bezerra, a instituição passou a atender aos alunos do Ensino Fundamental I e II, além da inclusão do Ensino Médio. No ano de 2021, a escola passou a ser ECI – Escola Cidadã Integral¹.

O modelo de escola integral é um modelo educativo favorável ao desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à formação dos jovens para sua atuação no mercado de trabalho, no entanto, há críticas na forma de implantação do mesmo, uma vez que o sistema de ensino não oferta condições estruturais e materiais necessárias para seu funcionamento.

O alunado da Escola Cidadã Integral João Ribeiro, em geral, é de classe média baixa, sendo a economia local sustentada por atividades comerciais, agricultura e pecuária. Além de alunos da própria cidade, a escola também atende a alunos provenientes da zona rural, onde diariamente são transportados pelo ônibus Escolar Municipal.

Dessa forma, o objetivo principal deste estudo teve a intenção de analisar os gêneros textuais organizacionais utilizadas no âmbito da gestão de uma organização educacional pública, com ênfase na forma, conteúdo, uso e funcionalidades no processo comunicacional. E como objetivos específicos temos: 1) compreender os aspectos teóricos dos gêneros textuais no âmbito organizacional; 2) identificar os gêneros textuais organizacionais utilizadas no âmbito da gestão da ECI João Ribeiro e 3) analisar a forma, conteúdo, uso e funcionalidades dos gêneros no processo comunicacional dentro da organização.

A gestão ou administração pública vem passando por inúmeras transformações ao longo dos anos, transformações que são influenciadas pela revisão e reformulação de conceitos e pelas demandas da sociedade na qual estamos inseridas (SOUZA, 2013). Nos últimos anos, percebemos que a gestão educacional tem se apropriado de conceitos e teorias da administração, com intuito de oferecer maior presteza no atendimento ao público e oferta de serviços.

¹ Segundo o site paraiba.pb.gov.br, “O Programa Escola Cidadã Integral é um novo modelo de escola pública que tem a proposta de organização e funcionamento em tempo único (integral)”. Faz parte de uma política pública que está sendo inserida no Plano Nacional de Educação, de acordo com a meta 6 deste plano que diz: “Oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% dos (as) alunos (as) da educação básica” e, também, no Plano Estadual de Educação.

Os conceitos de planejamento estratégico e controle dos serviços públicos tem sido muito explorados nos últimos anos pela gestão educacional e o processo de comunicação tem sido o principal canal de execução dessa intencionalidade, já que decisões e informações são veiculadas por canais de comunicação. Nesse sentido, os gêneros textuais exercem um papel crucial no âmbito da gestão/administração da organização educacional, pois é por meio deles que há a interação entre o setor administrativo e os demais membros constituintes da organização.

De acordo com Santos et al (2017, p. 2) nas “organizações as informações circulam por canais de comunicação”. Nesse contexto, por intermédio dos gêneros textuais. A organização educacional é constituída por pessoas e estas fazem uso da comunicação continuamente na execução de suas atividades, sendo a comunicação entendida como processo auxiliar que dá “suporte para a execução das atividades no âmbito dessas organizações” (SANTOS et al, 2017).

Nosso interesse pelo tema se deu a partir da observação em que concluímos que a comunicação organizacional exerce grande influência no processo de gerenciamento/administração de organizações educacionais públicas e os gêneros textuais são o principal canal de comunicação nesse processo, sendo necessário um conhecimento aprofundado acerca de sua forma, conteúdo, uso e funcionalidade pelo gestor/administrador educacional.

Durante a nossa pesquisa e, à luz da teoria estudada, realizamos um levantamento de dados referente ao uso de gêneros textuais no processo de comunicação da gestão escolar com os demais membros da comunidade e os órgãos superiores de gerência da educação, com a finalidade de identificar os gêneros de maior incidência nesse processo.

Para a coleta desses dados, elaboramos uma entrevista semiestruturada que foi aplicada com dois gestores que fazem parte da equipe de gestão administrativa da ECI João Ribeiro. A entrevista, com 5 questões, será analisada a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A entrevista foi preenchida por dois gestores, ambos do sexo masculino, com experiência docente de 12 anos, sendo destes 2 anos dedicados à gestão escolar. Ambos possuem formação acadêmica em nível superior, sendo um deles em Letras e o outro em Pedagogia. Possuem pós-graduação, em nível de especialização, ambos na área da gestão escolar.

As questões foram referentes ao uso de gêneros textuais e documentos oficiais para a comunicação no ano de 2019 e 2020. Analisaremos, em primeiro momento, as questões relacionadas ao ano de 2019, anterior à pandemia da Covid-19.

Partimos do pressuposto de que documento é toda e qualquer informação registrada, seja em meios físicos ou digitais. No ano de 2019, segundo a gestão da organização escolar, a comunicação entre os gestores/administradores e a comunidade escolar fez uso de gêneros orais, tais como o comunicado oral no que se refere à comunicação com os professores, demais servidores, alunos e pais de alunos. E com a GRE – Gerência regional de Ensino -, o uso do ofício, documento oficial de comunicação entre instituições.

A necessidade de se comunicar acompanha a humanidade desde os tempos mais remotos, ela sempre foi usada como estratégia de troca de informações e até mesmo instrumento de sobrevivência, pois, sem os recursos tecnológicos de que dispomos hoje, as condições de vida do homem primitivo exigiam que ele fosse nômade, isto é, se deslocasse de um lugar para outro em busca de melhores condições de vida. A comunicação, era dessa forma, um meio essencial de manutenção da vida.

É através da comunicação que as pessoas dialogam, constroem, desconstroem e se entendem nos diferentes espaços. Porém o ambiente escolar sendo composto por seres humanos, essa prática não pode se fazer ausente, sendo que a educação parte do princípio da democracia, uma gestão escolar precisa estar focada em ser democrática, ou seja, ter claro a necessidade do diálogo, da participação nas tomadas de decisões, ser ouvinte e proativa (CAMPOS, 2016, p.5).

Na organização escolar, a comunicação é instrumento de democracia, pois o princípio da democracia está no diálogo e na tomada de decisões em comum acordo. A comunicação desponta, nesse contexto, como um meio de realização democrático, com a abertura de espaço para a interação e troca de ideias entre os sujeitos envolvidos. Para Santos (2011), sem a comunicação, o ambiente escolar estaria fadado ao fracasso, no entanto, o autor salienta que essa comunicação deve se dá de forma clara e objetiva, evitando, assim, “problemas econômicos, sociais e políticos” (SANTOS, 2011, p.4).

Sobre a comunicação oral, Dolz e Schneuwly (2011, p.15), afirmam que, "assim como a atividade humana de ‘comer’ produz uma refeição, a atividade ‘falar’ (ou escrever) produz um texto". A comunicação oral atinge o mesmo objetivo ou até maior que a escrita, uma vez que, na oralidade há interação entre os interlocutores. Dessa forma, a mensagem pode ser mais bem compreendida.

De acordo com Travaglia (2010), o comunicado é “uma cientificação, ou informação transmitida oficialmente. Com frequência é publicado com forma de artigo em jornal ou

veiculado em rádio e jornal e contém matéria de interesse de uma instituição ou de particulares, mas que precisa ser informada oficialmente, formalmente” (TRAVAGLIA, 2010, p.137). no caso da organização escolar estudada, o gênero se manifesta de forma oral e na interação direta entre emissor e receptores da mensagem, mas com a função prescrita pelo autor de tornar ciente uma informação oficial.

Figura 3: Comunicado exposto em grupo do WhatsApp



Fonte: Arquivo pessoal da autora.

Assim, pode se afirmar que a comunicação entre os sujeitos na organização escolar estudada se deu, na maioria das vezes, a partir de atos de fala que estabelecem funções sociais, de acordo com os quadros sociais presentes na instituição.

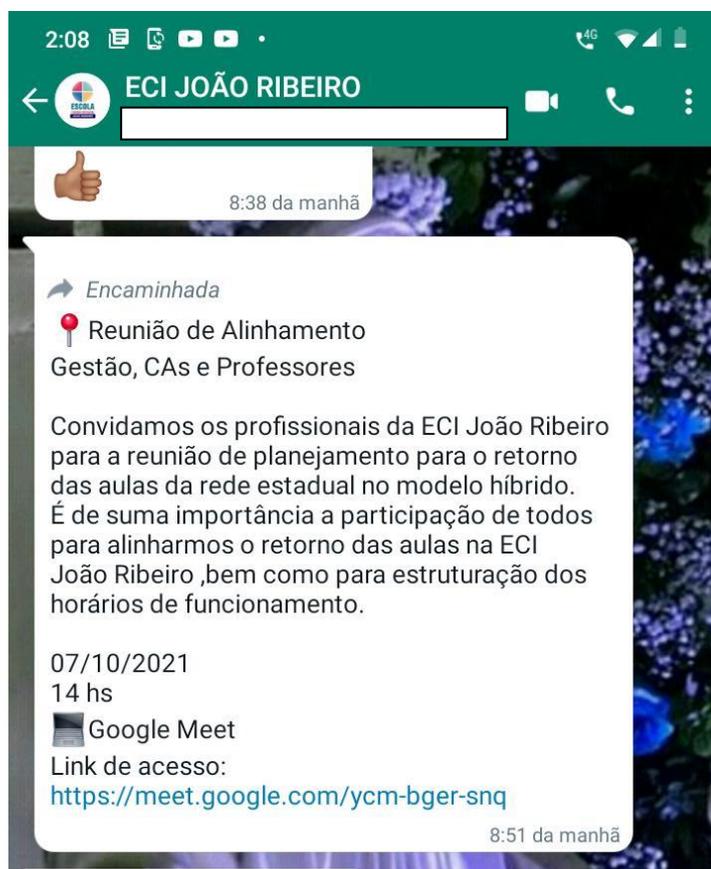
No que se refere a comunicação com a Gerência Regional de Ensino, ela se dá por meio de documentos oficiais, como o Ofício, gênero textual que circula entre instituições e organizações oficiais e tem caráter de documento.

Acerca dos meios de comunicação e sua eficiência, a gestão da organização considera que os meios utilizados no ambiente escolar são válidos e eficientes, cumprindo sua função de maneira satisfatória.

O advento da era digital abriu espaço para o uso da tecnologia em diversos setores da sociedade e a comunicação se tornou ainda mais fácil com os avanços tecnológicos. Nas organizações escolares, a comunicação foi impulsionada pelas tecnologias dados alguns aspectos tais como, a rapidez, a recepção individualizada, a possibilidade de interatividade e

participação, a hipertextualidade, dentre outros que facilitam e tornam a comunicação mais eficiente (PORTO, 2006).

Figura 4: Comunicado postado em grupo de professores



Fonte: Arquivo pessoal da autora.

A comunicação oral encontrou espaço com os avanços tecnológicos e a criação de aplicativos que permitem a troca de mensagens de voz e vídeo tais como o *WhatsApp*, o *Messenger* e, mais recentemente, o *Telegram* e o *Google Meet*. Para os gestores da organização escolar estudada, os gêneros orais são os melhores meios de comunicação, uma vez que a interação permitida por esse tipo de comunicação favorece a compreensão. Concordamos com os gestores, pois a interação é um fator importante no processo de comunicação e a oralidade permite essa interação na troca imediata de informações.

De acordo com Bechara (2009, p.07), é “Na comunicação verbal oral são utilizados palavras ou signos como meio de comunicação. É através de comunicação verbal, simbólica ou abstrata, que se faz por palavras, faladas ou escritas que o ser humano compreende e domina o mundo que o rodeia e interage com os outros”. Percebemos, então, a força da oralidade, a entonação ao pronunciar as palavras é parte importante no processo comunicativo, ao sinalizar a intenção comunicativa na oralidade.

Outro aspecto importante na comunicação organizacional é a frequência com que se dá a comunicação. No quadro abaixo, preenchido pelos gestores da organização educacional estudada, podemos observar com que frequência a gestão/administração da unidade escolar desenvolve atividades de comunicação.

Quadro 2: Frequência de comunicação

Sujeitos	Diariamente	Semanalmente	Quinzenalmente	Mensalmente	Raramente
Alunos	X				
Pais de alunos				X	
Professores		X			
Servidores			X		
Entre os gestores	X				
Com a GRE		X			

Fonte: Entrevista exploratória

Quando se trata da frequência de comunicações entre os atores que fazem parte da escola, as comunicações diárias são recebidas pelos grupos dos alunos e os gestores. A comunicação da gestão com os professores e com a Gerência Regional de Ensino ocorre semanalmente. Os servidores da instituição acabam recebendo comunicação da gestão em um período quinzenal. Por fim, o grupo dos familiares dos alunos tem uma comunicação, apenas semanal, com a gestão da organização escolar.

É possível perceber que existe uma regularidade na comunicação interna com os alunos e membros da gestão, isso é importante porque a comunicação permite que haja harmonia no ambiente escolar, pois a comunicação gera confiança e fortalece vínculos, valores essenciais no processo administrativo, sobretudo, de organizações escolares.

Para que uma organização escolar atinja seus objetivos de oferta de um serviço de qualidade, isto é, uma educação de qualidade, faz-se necessários alguns fatores como a qualidade de métodos e estratégias de ensino adequadas à realidade e necessidades de aprendizagem do público a que atende, formação e habilidades dos professores e demais profissionais da educação, dentre outros de âmbito pedagógico e administrativo, e a comunicação é um desses aspectos.

A comunicação ocupa um lugar de destaque na gestão escolar e exerce mais de um papel. Ela deve se dar de forma efetiva com três públicos distintos: funcionários, alunos e família. Segundo Campos (2016, p.5),

No dia a dia de uma escola, são várias as ocorrências que podem surgir, e percebemos que se há o diálogo e orientação feita pela equipe de gestão, todos exercem suas funções sem sobrecarregar um único profissional. Dessa forma, a escola como um todo (professores, direção, equipe pedagógica, agentes educacionais, alunos e pais) pode aos poucos criar uma identidade própria.

A comunicação exerce uma função primordial na gestão escolar, o de estreitar laços, trocar informações e aproximar a administração dos demais setores que constituem a organização escolar. A comunicação está continuamente presente no âmbito da gestão escolar e podemos concluir que, sem ela, a gestão fica impossibilitada de exercer o seu trabalho.

Figura 5: Postagem em redes sociais da escola



ESCOLA
CIDADÃ INTEGRAL
JOÃO RIBEIRO
GURINHEM-PB

QUINTA-FEIRA (Dia 02/09)
MANHÃ
8º ano e 9º ano
1º anos A, B e C

TARDE
EJA (Todas as turmas)

SEXTA-FEIRA (Dia 03/09)
MANHÃ
2º anos A, B e C
3º anos A, B e C

Entrega das Cestas Básicas

- Trazer documento original do estudante (com foto):
- **IMPORTANTE** estar usando máscara:
- Respeitar o distanciamento social na organização da fila.

Fonte: Arquivo pessoal da autora.

A organização escolar é um ambiente que exige a participação e interação entre os sujeitos que a compõem. O diálogo é sempre a base tudo no processo de organização e gestão desse ambiente que visa “promover as transformações necessárias dentro do ambiente profissional e político-social” (CAMPOS, 2016, p.6).

Nesse sentido, podemos dividir a comunicação que se dá entre os setores da organização escolar em interna e externa. Sendo a comunicação interna a que acontece entre os gestores e os professores e demais funcionários e, a externa a que acontece com a gestão e a Gerência Regional de Ensino e a gestão e as famílias dos alunos.

Acerca da comunicação interna Santos (2011) afirma que

Quando se fala da comunicação interna, prioriza-se a importância da relação que se faz necessária entre o administrador e o funcionário. É nessa relação que toda organização escolar deve investir de forma abrangente, pois a comunicação clara e precisa entre fonte e o destino, influi decisivamente na produtividade de cada indivíduo, ao contribuir para a sua satisfação pessoal demonstrada a partir da sua competência profissional (SANTOS, 2011, p.14).

A comunicação exercida pela gestão de organizações escolares deve ser clara e objetiva e atender a necessidade comunicativa, além disso o gênero textual escolhido para a

realização do processo comunicativo deve exercer a função social a que se destina. Uma boa comunicação é aquela que atende ao seu objetivo e gera bons resultados em resposta.

Nesse sentido, as tecnologias digitais exercem um papel relevante, sobretudo em tempos que exigem uma comunicação imediata. No mundo atual as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) são componentes importantes para o processo de ensino e aprendizagem, assim como a comunicação entre e com os atores que compõe a organização educacional.

Atualmente, as tecnologias digitais da informação e comunicação, conhecidas como TDICs, têm alterado nossas formas de trabalhar, de nos comunicar, de nos relacionarmos e, por que não dizer, de aprender. Na educação, por exemplo, as tecnologias digitais têm sido incorporadas às práticas pedagógicas dos professores e professoras como estratégias promotoras de aprendizagens mais significativas.

Seu objetivo é apoiar aos professores e professoras na implementação de metodologias de ensino ativas, alinhando, dessa forma, o processo de ensino-aprendizagem à realidade dos alunos e despertando neles um maior interesse e engajamento em todas as atividades ou situações de aprendizagem propostas.

Embora a inclusão das tecnologias nas organizações escolares ainda esbarre em alguns desafios como, a formação dos professores, por exemplo, uma questão que ainda necessita de atenção, conforme afirma Libâneo (2001),

propiciar preparação tecnológica comunicacional, para desenvolver competências, habilidades e atitudes para viver num mundo que se ‘informatiza’ cada vez mais; aprimorar o processo comunicacional entre os agentes da ação docente-discente e entre estes e os saberes significativos da cultura e da ciência (LIBÂNEO, 2001, p. 69).

O autor na década de 2000 já questionava acerca da necessidade formação de professores na área da tecnologia, no entanto, essa é uma questão ainda em pauta. Na atualidade ainda há professores que não estão “formados” para o uso da tecnologia, sua familiaridade é superficial e, ainda, há organizações escolares cujo uso da tecnologia é resumido à presença de um computador e uma impressora nas secretarias escolares, ou seja, a inclusão da tecnologia ainda é uma realidade distante nas nossas escolas.

Percebe-se, com isso, a necessidade de democratização do uso das tecnologias digitais da informação e comunicação no âmbito das organizações escolares, uma vez que a competência 5 da BNCC afirma que os alunos devem ser capazes de

Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva. (BRASIL, 2019)

A Base Nacional Comum Curricular – BNCC – é um documento norteador e com força de Lei que visa alinhar a educação brasileira, isto é, promover igualdade de oportunidades de aprendizagem a todos os alunos brasileiros, independente do Estado ou Região geográfica em que esse aluno esteja. Esse documento apresenta 10 competências que devem ser desenvolvidas nos alunos durante a Educação Básica. A 5ª competência se refere à inclusão das tecnologias no âmbito escolar.

Entretanto, cabe salientar que, na visão proposta pela BNCC (2019), incorporar as tecnologias digitais na educação não se trata apenas de utilizá-las somente como meio ou suporte para promover aprendizagens ou despertar o interesse dos alunos, mas sim de utilizá-las com os alunos para que construam conhecimentos com e sobre o uso dessas tecnologias (BNCC, 2019).

O uso das tecnologias digitais da informação e comunicação deve estar voltado para uma maior interação e participação dos sujeitos envolvidos na escola. Diante desse contexto, foi questionado aos gestores acerca de sugestões para a melhorias na comunicação interna na organização escolar estudada.

A essa questão, os gestores responderam

A comunicação é importante para o bom andamento dos trabalhos escolares; gestão, professores, alunos, servidores e demais membros da comunidade escolar precisam estar sempre em contato, pois assim há entendimento e harmonia no exercício de nossas atividades. Sobre os meios de comunicação, sugiro o comunicado oral, seja ele escrito ou presencial, é eficiente e continua sendo necessário (GESTOR 1).

A criação de um blog na internet para postagem de comunicados (GESTOR 2).

É possível observar nas duas respostas a necessidade da comunicação no âmbito da gestão escolar e notamos duas sugestões de métodos de comunicação distintos, mas ambos eficazes. Enquanto o Gestor 1, sinaliza para a utilização de uma comunicação interativa, com o uso da linguagem verbal oral ou escrita, com o gênero comunicado. Para ele, esse método atinge o objetivo esperado, uma vez que,

O enunciado reflete as condições específicas e as finalidades de cada uma dessas esferas, não só por seu conteúdo temático e por seu estilo verbal, ou seja, pela seleção operada nos recursos da língua – recursos lexicais, fraseológicos e gramaticais – mas também, e, sobretudo, por sua construção composicional (BAKHTIN, 2003, p.282).

A expressão verbal promove o entendimento da mensagem expressa. Cumpre, assim, a sua função social enquanto gênero textual e comunicativo. Por outro lado, o Gestor 2, sugere a utilização da internet como suporte para a comunicação e a criação de um blog como método.

Figura 6: Comunicado postado nas redes sociais da escola



Fonte: Arquivo pessoal da autora.

Percebemos uma abertura ao uso das tecnologias digitais da informação e comunicação no processo comunicativo e na organização escolar, no entanto, nos perguntamos se esse método atende ao que exige a competência 5 da BNCC (2019) ou apenas utiliza-a como meio e suporte. Embora reconheçamos que

As tecnologias da informação evoluíram e com ela a comunicação também. As distâncias diminuam, e a possibilidade de um sujeito estar conectado com vários outros ao mesmo tempo é uma realidade. Com as novas tecnologias da comunicação a velocidade, a interatividade, dinamicidade determinam as marcas, estilo e a composição dos gêneros (BRASIL, 2019, p.29).

O dinamismo e interatividade promovido pela internet e as tecnologias digitais realmente favorecem o processo comunicativo. Hoje, com um aparelho celular pode-se acessar aos aplicativos de comunicação e enviar mensagens de áudio, realizar videoconferências e encurtar distâncias.

Observamos, nas palavras dos dois gestores, que a comunicação é necessária no âmbito da gestão de organizações escolares. E que ela se manifesta de diversas formas e por diversos suportes, sendo os gêneros textuais essenciais nesse processo.

No ano de 2020, em plena Pandemia do Covid-19. As organizações escolares precisaram se voltar para o uso das tecnologias como forma de manter vínculos com seu

público e continuar ofertando seus serviços. Nesse sentido, a comunicação ganha ainda maior destaque no âmbito da gestão escolar, pois todas as atividades escolares necessitaram ser desenvolvidas de forma remota, isto é, sem o contato presencial.

O quadro abaixo, preenchido pelos gestores da organização escolar estudada, demonstra como se deu o processo de comunicação entre a gestão e os demais sujeitos no ano de 2020, durante o período de suspensão de aulas presenciais.

Quadro 3: Tipos de comunicação da gestão da organização escolar

Alunos	Mensagens via aplicativo <i>Whatsapp</i> , <i>Telegram</i> , post no <i>Facebook</i> oficial da escola, no <i>Instagram</i> , ligação telefônica. Comunicados escritos entregues junto às atividades remotas.
Pais de alunos	Comunicados escritos entregues junto às atividades remotas; post no <i>Facebook</i> oficial da escola e no <i>Instagram</i> .
Professores	Mensagens de texto no grupo de professores no aplicativo <i>WhatsApp</i> . Reuniões de alinhamento pedagógico <i>online</i> via <i>Google Meet</i> .
Servidores	Mensagens de texto no grupo de servidores no aplicativo <i>WhatsApp</i> .
Entre os gestores	Mensagens de texto no grupo de gestores no aplicativo <i>WhatsApp</i> . Chamadas de vídeo; reuniões <i>online</i> via <i>Google Meet</i> .
Com a GRE	Ofícios encaminhados via <i>e-mail</i> . Reuniões <i>online</i> via <i>Google Meet</i> .

Fonte: Dados da autora.

Quando se trata da comunicação no período da pandemia, observamos que as tecnologias digitais da informação e comunicação ganharam destaque como suporte e meio para a realização do processo comunicativo. Os aplicativos de comunicação como o *WhatsApp* se tornaram o principal suporte de comunicação pelo envio de mensagens de texto e áudio. Isso porque

Num mundo globalizado, que derruba barreiras de tempo e espaço, o acesso à tecnologia exige atitude crítica e inovadora, possibilitando o relacionamento com a sociedade como um todo. O desafio passa por criar e permitir uma nova ação docente na qual professor e alunos participam de um processo conjunto para aprender de forma criativa, dinâmica, encorajadora e que tenha como essência o diálogo e a descoberta (BEHRENS, 2000, p. 77).

A organização escolar adequou a sua necessidade de comunicação à demanda exigida pelo contexto da pandemia e ao uso das tecnologias digitais no processo comunicativo. Ao assumir essa postura, a gestão escolar reforça a necessidade da comunicação organizacional para o bom exercício de sua função.

O ato de comunicar está em nós desde que nascemos e é indispensável para nossa sobrevivência, sendo assim, é praticamente impossível não nos comunicarmos. Existem várias formas de comunicação, mas é fundamental considerar os elementos básicos que nos possibilitam analisar como este processo funciona. Pensando nestes elementos e como eles são utilizados, podemos afirmar que na escola existem várias formas de comunicação, no entanto, se faz necessário descobrir se ela é do alcance de todos no que diz respeito a compreensão (DIAS, 2019, p.9).

A comunicação necessária ao processo de gestão e sua concretização efetiva está presente em todos os setores e ambientes da organização escolar. Na organização escolar há uma necessidade de comunicação, e diante de um contexto de pandemia, essa comunicação precisou se adequar para atender à demanda.

Durante o ano de 2020, todas as atividades foram realizadas de forma remota e online, inclusive a comunicação se deu de forma

Online, porque a eficiência da comunicação é melhor, considerando que a tecnologia diminui a distância e, assim, todos podem ter acesso através do *Google Meet*, *WhatsApp*, *Telegram*, das Redes Sociais e podem estar juntos simultaneamente. (GESTOR 1; GESTOR 2).

A gestão da organização escolar estudada considera a forma de comunicação adotada neste período eficiente, sendo esse formato de comunicação é eficiente e surte o efeito esperado. A comunicação continua sendo necessária e considerada essencial para o exercício da função de gestão escolar, porém, os meios, suportes e funcionalidades dos gêneros textuais ganharam outras formas com o contexto da Pandemia.

Os meios de comunicação exercem poderosa influência em nossa cultura, pois refletem, recriam e difundem o que se torna importante socialmente, portanto, os meios de comunicação também desempenham um papel importante nas instituições escolares, onde pode se transformar em um processo de educação informal porque ensinam de forma atraente e voluntária, em que o educando não se vê obrigado a aprender, pelo contrário, só vai assimilar aquilo que julgar pertinente no momento. (OLIVEIRA, 2012, P.17)

Diante da citação da autora, refletimos que a comunicação é um aspecto que precisa ser urgentemente revisto no âmbito das organizações escolares diante deste contexto que vivenciamos. É certo que a pandemia não vai durar para sempre, no entanto, precisamos ter ciência de que o normal também não será o mesmo de outrora.

Acerca da frequência da comunicação ela acontece de forma quase que contínua neste período de pandemia. A comunicação continua sendo realizada com a mesma frequência entre os grupos sociais que constituem a organização escolar tendo como suporte as tecnologias digitais da informação e comunicação. Sendo os meios de comunicação, aspecto importante a ser considerado no contexto em que vivemos, dadas algumas implicações acerca do acesso à tecnologia e à internet por alguns sujeitos envolvidos no processo.

A história das organizações tem mostrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande maioria dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais. Está na falha da comunicação, ou melhor, na falta de diálogo, a grande origem dos conflitos. Além disso, a comunicação interna é um fator humanizador do ambiente de trabalho, já que é por meio dela que se processa o diálogo, condição básica do relacionamento (MATOS, 2004, p.22).

Diante do exposto, concluímos que a comunicação é fator primordial para o bom funcionamento das organizações escolares. O diálogo, a interação e consenso são o caminho para o alcance dos objetivos de todas as atividades profissionais.

Sobre sugestões para melhoria na comunicação interna da organização escolar estudada, os gestores pretendem manter o uso das tecnologias digitais da informação e comunicação no processo de comunicação da organização escolar. Segundo eles, alguns pontos precisam ser revistos e aperfeiçoados, como a ampliação da rede de internet na escola, a aquisição de equipamentos mais modernos, mas no geral, o meio e suportes utilizados surtiram o efeito esperado. O que nos leva a concluir que a abertura a tecnologias digitais se tornou essencial para a comunicação nesse contexto de pandemia.

Reuniões *online* via *Goole Meet*, aplicativo *WhatsApp*, para chamadas de vídeo, envio de mensagens de texto e criação de grupos. Porque é mais eficiente esse tipo de comunicação instantânea. (GESTOR 1)

Mensagens de texto via *Whatapp*, chamadas de vídeo, *e-mail*, reunião *online*. Porque a internet diminui fronteiras e permite uma comunicação mais imediata. (GESTOR 2)

Percebemos nos apontamentos dos gestores que a internet é vista como suporte principal para o veículo e suporte dos gêneros textuais na comunicação organizacional neste período da pandemia. Neste sentido,

a comunicação se divide em dois itens: comunicação verbal e comunicação não verbal. No primeiro item a comunicação envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. A comunicação verbal pode ser: interna – quando o processo acontece dentro da empresa e externa – quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e funcionários ou instituições de fora da empresa. (MELO, 2009, p.39)

A comunicação é a base de todo relacionamento e funcionamento da gestão de organizações escolares. Conforme vimos, a partir da entrevista realizada com os gestores da organização escolar estudada, os gêneros textuais estão presentes no processo de comunicação. Gêneros orais e escritos estão diariamente circulando entre os membros da gestão e a comunidade escolar, exercendo uma função comunicativa e social.

Observamos a predominância de mensagens curtas, via aplicativo de comunicação como *WhatsApp*, tendo a internet como suporte principal de veículo de comunicação. Gêneros textuais como a mensagem de texto e mensagem de áudio, postadas em grupos e avisos, com textos curtos e objetivos postados nos mesmos grupos e nas Redes Sociais, atenderam a essa necessidade de comunicação, sobretudo, em tempos de pandemia quando foi necessário o distanciamento social. Isso revela, ainda, a necessidade de abertura das organizações escolares

ao uso das TDIC – Tecnologias digitais da informação e comunicação – que demonstram ser grandes aliadas na comunicação e transmissão de informações nesse período.

Na organização escolar estudada, foi possível observar a abertura ao uso das TDIC e , ao mesmo tempo, a importância da internet no processo de comunicação, uma vez que, durante o período de distanciamento e isolamento social, ela foi o suporte usado para veiculação de comunicação, informação e atendimento escolar. Plataformas como o *Google Meet*, aplicativos de comunicação como o *WhatsApp* e o *Telegram*, Redes Sociais como o *Facebook* e o *Instagram* serviram como suporte e meio de comunicação. Embora, seja necessário reconhecer que não foi possível atingir 100% do público, dadas as limitações da rede que não chega a lugares mais remotos (zonas Rurais, por exemplo).

A comunicação digital foi, assim, amplamente utilizada e o uso das mídias sociais e suas ferramentas tornaram-se parte do cotidiano e da forma de comunicação na organização estudada. Sendo os gêneros textuais digitais a forma utilizada para a realização da comunicação organizacional interna e externa durante esse período de pandemia.

5 CONCLUSÃO

A comunicação é essencial para a organização de qualquer instituição e fruição eficiente dos trabalhos. Sem ela, não é possível a harmonia na execução das atividades administrativas de gestão.

Uma boa comunicação evita que informações sejam repassadas de forma inadequada, isso nos remete a funcionalidade dos gêneros textuais, sobretudo, na comunicação organizacional, que é responsável pela solução de problemas, apresentação de propostas, explicações de estratégias, elaboração de ações, e precisa se dar de forma clara e objetiva, conforme vimos na teoria estudada e na realização da comunicação organizacional dentro do ambiente de nossa pesquisa. Os gêneros textuais digitais, tendo a internet e as mídias sociais como veículo foram essenciais durante esse processo.

Assim, concluímos que a comunicação é uma das principais atividades humanas e pode ser considerada essencial para a sobrevivência e vida em sociedade. No ambiente administrativo, no caso, na gestão educacional, essa realidade não é diferente.

Durante a realização da nossa pesquisa, ao nos debruçarmos sobre as teorias da comunicação organizacional, dos gêneros textuais e sua funcionalidade comunicativa, foi possível concluir que para que um processo comunicativo seja eficiente, isto é, seja

compreendido pelo receptor da mensagem (comunicação), cabe ao emissor considerar alguns aspectos referentes ao uso adequado do gênero e canal de comunicação, ou seja, o canal de circulação desse gênero (MARCUSCHI, 2011). Aspectos linguísticos e extralinguísticos devem ser observados e levados em consideração, por isso a necessidade de um conhecimento aprofundado acerca dos gêneros textuais e sua funcionalidade por parte do emissor.

Para tanto, o emissor da comunicação precisa, também, ser um bom ouvinte para que sua comunicação seja eficiente e alcance o objetivo e função dela: a compreensão.

Conhecer o público a quem se dirige e a escolha do discurso ou registro também são aspectos a serem considerados. Para se fazer entender, o emissor precisa adequar a sua linguagem, como também a funcionalidade do gênero textual a ser utilizado. Seja na comunicação oral ou na escrita, a linguagem deve ser clara e objetiva, obedecendo as normas de formalização da língua portuguesa.

Sabemos que a comunicação é importante. Por meio dela construímos e mantemos relacionamentos positivos no âmbito da gestão/administração. A comunicação é fundamental neste processo e sem ela, será difícil construir um ambiente produtivo e promover a harmonia no ambiente de trabalho.

Dessa maneira, é importante que a organização considere a comunicação como uma aliada para o bom exercício de suas atividades, pois o bom relacionamento com seu público, seja ele interno ou externo, assegura o reconhecimento da instituição perante a sociedade, valoriza os recursos e promove a harmonia na realização de funções administrativas. Os gêneros textuais ocupam lugar de destaque nesse processo, uma vez que, todo tipo de comunicação se dá por meio deles.

Nesse sentido, os gêneros textuais, de acordo com a visão dos autores que fundamentam a nossa pesquisa, são todos os textos (orais e escritos) que circulam na sociedade e tem por função principal efetivar o processo de comunicação e interação verbal entre os sujeitos (MARCUSCHI, 2005; 2008; 2011) e a comunicação organizacional necessita deles para que seja eficiente e possa alcançar seus objetivos perante as demandas das organizações (LEMES, 2012).

Os gêneros textuais estão intimamente ligados à história da comunicação e da linguagem humana, não há comunicação sem recorrência aos gêneros textuais. Eles apresentam uma função social em cada situação comunicativa. São enunciados, relativamente, estáveis, pois apresentam estruturas e conteúdos temáticos que facilitam sua identificação e ao mesmo tempo, instáveis e mutáveis, pois se adequam a cada situação e necessidade comunicativa.

Com a realização desta pesquisa, apreendemos que toda a gestão/administração precisa estar atenta a esses aspectos da comunicação organizacional e se aprofundar acerca do uso e funcionalidade dos gêneros textuais. Esperamos que esta pesquisa suscite outras que possam se aprofundar na questão e apresentar mais resultados referentes ao papel dos gêneros textuais na comunicação organizacional, pois sabemos que a temática não foi esgotada.

REFERÊNCIAS

- BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BARROS, Armando Martins de; CORTES, Erica; BASTOS, Patrícia. **Notas sobre as práticas discursivas ao olhar**: os álbuns de família com motivos escolares. Rio de Janeiro: Epapers, 2003.
- BECHARA, E. **Moderna Gramática Portuguesa** (curso médio) – com base na Nomenclatura Gramatical Brasileira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.
- BEHERENS, Marilda Aparecida, "Projetos de aprendizagem colaborativa num paradigma emergente. In: MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**, Campinas: Papirus, 2000.
- BEHERENS, Marilda Aparecida. Compreensão de texto: algumas reflexões. In: DIONÍSIO, A. P., BEZERRA, M. A. (Org.) **O livro didático de Português: múltiplos olhares**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2003, p. 48-61.
- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. 2019.
- CAMPOS, Maria Carolina. **Importância da comunicação na gestão do trabalho pedagógico**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização. Universidade Federal do Paraná. 2016.
- DIAS, Cristina Blauth. **A comunicação e a importância de se comunicar bem**. 2019. Disponível em: <https://novohamburgo.rs.gov.br/sites/pmnh/files/secretaria_doc/2019/02_A%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20E%20A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DE%20SE%20COMUNICAR.pdf> acesso em 10 de outubro de 2021.
- FERNANDES, Francisco das Chagas de Mariz. **Organização escolar**: entre o burocrático e o anárquico, um espaço contraditório de revelações. Natal: IFRN, 2017.
- KONIG, Solange Trisch. **A comunicação organizacional: um estudo de caso sobre a importância da comunicação interna na administração pública municipal**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com as Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2006.

LEMES, Priscila dos Santos. **A importância da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas**. Trabalho de Conclusão de Curso. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema – Assis, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Editora Cortez, 1994.

Lima, L. C. **Administração Escolar: Estudos**. Porto: Porto Editora, 2011.

Lima, L. C. **Concepções de escola: para uma hermenêutica organizacional**. InL. C. Lima (Org.), Compreender a escola. Perspectivas de análise organizacional (pp. 18-69). Porto: Asa, 2017.

LIMA, M.S.L. **A hora da prática: Reflexões sobre o estágio supervisionado e a ação docente**. Fortaleza: Rocha, 2004.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. Apresentação. In.: BAZERMAN, Charles. **Gêneros textuais, tipificação e interação**. Ângela Paiva Dionísio, Judith ChamblisHoffnagel (orgs.); tradução e adaptação de Judith Chamblis Hoffnagel; revisão técnica Ana Regina Vieira et al. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Gêneros textuais: configuração, dinamicidade e circulação**. In.: KARWOSKI, A. M., GAYDECZKA, B., BRITO, K. S. (Orgs.) **Gêneros textuais: reflexões e ensino**. São Paulo: Parábola, 2011.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Gêneros textuais: definição e funcionalidade**. In: DIONÍSIO, Â. P.; MACHADO, A. R.; BEZERRA, M. A. (Orgs.). **Gêneros textuais e ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lucerna, 2005.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Gêneros textuais: definição e funcionalidade**. In.: DIONÍSIO A. P., MACHADO, A. R., BEZERRA, M. A. (Orgs.). **Gêneros textuais e ensino**. 4. ed., Rio de Janeiro: Lucerna, 2005. p. 19-36.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. **Produção textual, análise de gêneros e compreensão**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MASETTO, Marcos T. **Mediação pedagógica e o uso da tecnologia**. In: Moran, José Manuel (org.). **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas, SP: Papirus, 2000.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 180p. 2004.

OLIVEIRA, Carmen Regina Mohr de. **A comunicação organizacional no processo de gestão escolar**. Monografia de Especialização. UTFPR, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

PORTO, Tania Maria Esperon. **As tecnologias de comunicação e informação na escola; relações possíveis... relações construídas**. Revista Brasileira de Educação v. 11 n. 31 jan./abr. 2006.

SANDER, Benno. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação brasileira**, Brasília, v. 4, n. 9, p. 8-27, 2ª sem. 1982.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**: construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP : Autores Associados, 1995.

SANTOS, J. P. dos. Comunicação na gestão escolar. Revista Interdisciplinar Aplicada, Blumenau, v. 5, n. 4, TRI IV, 2011.

SANTOS, Roni Silva dos. (et al). **Comunicação interna na administração pública municipal: estudo de caso na Gerência de Educação e Cultura de Naviraí**. I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação. 2017.

SCHNEUWLY, B., DOLZ, J. **Gêneros orais e escritos na escola**. Campinas: SP: Mercado das Letras, 2011.

SWALES, J. M. Genre Analysis: **English in Academic and Research Settings**. Cambridge (UK); New York: Cambridge University Press, 1990.

SWALES, J. M. **Research Genres**: Exploration and Applications. Cambridge (UK); New York: Cambridge University Press, 2004.

TRAVAGLIA, Luiz Carlos. **Gramática e Interação**: uma proposta para o ensino de gramática. 1a. ed. São Paulo: Cortez, 1996. v. 1. 14. Ed., 2010.

TRAVAGLIA, Luiz Carlos. **Gramática**: ensino plural. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRAVAGLIA, Luiz Carlos. O relevo no processamento da informação. In JUBRAN, Clélia Cândida Spinardi (org.). **Construção do texto falado**. São Paulo: Contexto, 2015.