



A COMUNICAÇÃO ENTRE OS GESTORES ESCOLARES E O CORPO DOCENTE: Percepções de dois gestores das escolas públicas de Bom Jesus – PI

GESSICA BARROS DE ARAUJO 1; MATHEUS DA SILVA BIZERRA 2;
WAGNALDO NUNES DA SILVA CASTRO 3

1 Universidade Federal do Piauí- *Campus* Professora Cinobelina Elvas/UFPI-CPCE; gessicabarros@ufpi.edu.br; 2 Universidade Federal do Piauí- *Campus* Professora Cinobelina Elvas/UFPI-CPCE; bizerracpce2020@ufpi.edu.br; 3 Universidade Federal do Piauí- *Campus* Professora Cinobelina Elvas/UFPI-CPCE); wagnaldocastro@ufpi.edu.br;

RESUMO

A comunicação eficaz entre gestores escolares e o corpo docente é fundamental para o sucesso das práticas educacionais. O objetivo é identificar os principais canais utilizados e os obstáculos enfrentados. O presente estudo é uma pesquisa qualitativa descritiva que utilizou como recursos metodológicos os elementos subjetivos provenientes da experiência, observação, reflexão e descrição das atividades desenvolvidas sobre a comunicação entre os gestores escolares e o corpo docente. Foi aplicado um questionário a gestora da escola 1 (G1) e gestora da escola 2 (G2), foi compilado um perfil abrangente dos gestores da pesquisa sintetizada. Este estudo contribuirá para a literatura sobre gestão escolar, informando políticas educacionais e treinamentos focados na melhoria da comunicação e, conseqüentemente, da qualidade do ensino e coesão da comunidade escolar. Para promover um ambiente escolar mais harmonioso e produtivo, é fundamental que os gestores adotem estratégias inovadoras de comunicação, criando canais que equilibrem formalidade e informalidade de acordo com as necessidades específicas da equipe docente.

Palavras-chave: Educação; Gestão; Gestor.

Eixo temático: Currículo e Políticas Educacionais

COMMUNICATION BETWEEN SCHOOL MANAGERS AND TEACHING STAFF: Perceptions of two public school managers in Bom Jesus – PI

ABSTRACT

Effective communication between school administrators and teaching staff is essential for successful educational practices. The objective is to identify the main channels used and the obstacles faced. This study is a descriptive qualitative research that used as methodological resources the subjective elements arising from experience, observation,



reflection and description of the activities developed on communication between school administrators and teaching staff. A questionnaire was applied to the administrator of school 1 (G1) and the administrator of school 2 (G2), and a comprehensive profile of the administrators in the research was compiled and synthesized. This study will contribute to the literature on school management, informing educational policies and training focused on improving communication and, consequently, the quality of teaching and cohesion of the school community. To promote a more harmonious and productive school environment, it is essential that administrators adopt innovative communication strategies, creating channels that balance formality and informality according to the specific needs of the teaching staff.

Keywords: Education; Management; Manager.

Introdução

A comunicação eficaz entre gestores escolares e o corpo docente é fundamental para o sucesso das práticas educacionais. Em muitas escolas, essa comunicação enfrenta desafios que podem comprometer a qualidade do ensino. Para tanto, este estudo se concentra na análise da comunicação entre gestores e docentes em duas escolas públicas da cidade de Bom Jesus, Piauí, com o objetivo de identificar os principais canais utilizados e os obstáculos enfrentados. Ao compreender essas dinâmicas, busca-se contribuir para o fortalecimento da educação pública na região. Um aspecto importante para uma participação comunicativa ativa dos funcionários no geral, para contribuições nas tomadas de decisões escolares, está ligada à modalidade gestonária.

Além disso, Paro (2001), discorre sobre uma gestão escolar estando estreitamente ligada aos processos pedagógicos e ao envolvimento ativo da comunidade escolar e das partes interessadas, todos destinados a promover resultados educativos bem-sucedidos. Como apontam Slengmann e Melo (2020), a gestão das escolas abrange diversas dimensões que se manifestam em diferentes áreas de atuação, necessitando da colaboração de uma equipe diversificada de profissionais. Para tanto, faz-se necessário o estabelecimento de um canal de comunicação livre entre gestões e o corpo docente da escola. Esse engajamento comunicativo é fundamental para alcançar os resultados educacionais e fortalecer a atuação coletiva em favor da escola.

Durante a disciplina de Gestão e Organização do Trabalho Educativo, na penúltima fase do curso de Ciências Biológicas, estudamos sobre a gestão escolar, como acontece o projeto, planejamento, quem está a frente e sempre observando que é



necessário ter em mente uma equipe com decisões coletivas e não individuais. No decorrer da disciplina, mostrou-se bastante importante com para futura formação de docentes e possíveis gestores escolares, contribuindo para a aprendizagem e a formação de alunos, indo ao encontro do cumprimento do papel social da escola, enfatizando a dimensão pedagógica, prioritariamente, em relação às demais dimensões da gestão.

Metodologia

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa descritiva que utilizou como recursos metodológicos os elementos subjetivos provenientes da experiência, observação, reflexão e descrição das atividades desenvolvidas sobre a comunicação entre os gestores escolares e o corpo docente. Sendo construído na cidade de Bom Jesus, Piauí, em duas escolas da rede pública, abrangendo uma (01) da rede Estadual que oferece Ensino Fundamental, Médio e a Educação de Jovens e Adultos (EJA), a outra sendo uma (01) da rede municipal ofertando ensino Fundamental do 6º ano ao 9º ano.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é uma abordagem metodológica que busca compreender e interpretar os fenômenos sociais, culturais, psicológicos, econômicos e educacionais, a partir de uma perspectiva holística e descritiva. Valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação estudada, buscando captar a subjetividade, as interações sociais e as múltiplas dimensões dos fenômenos investigados. Nesse contexto, o enfoque do estudo recaiu sobre a comunicação entre os gestores escolares e seus respectivos corpos docentes acerca da relevância do espaço que ocupam, levando-os a refletir sobre suas ações e o impacto delas no ambiente circundante. Estes compreendidos como público alvo da pesquisa.

Consequente, as duas escolas públicas serão caracterizadas por escolas 1 e 2 respectivamente. Num mesmo viés o trabalho foi desenvolvido da seguinte forma, a princípio entramos em contato com os gestores das instituições, com intuito de questioná-los se desejam participar dessa pesquisa. Em sequência foi aplicado um questionário semi-estruturado, com 5 questões abertas (P1., P2., P3., P4. e P5.). A técnica de questionário, de acordo com Gil (1999, p.128), pode ser compreendida “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões

apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Desta maneira, os resultados obtidos foram analisados seguindo o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (1977, p. 42):

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p. 42).

É importante salientar que a pesquisa não apresenta riscos aos partícipes e que os mesmos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Nesse sentido, para manter o sigilo da identidade, os mesmos foram identificados para Gestores, G1 e G2. Bem como, foram utilizados questionários para facilitar e alcançar um padrão de fidelidade nas falas de cada participante.

Referencial Teórico

A gestão escolar democrática é um modelo de administração que valoriza a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores e funcionários. Esse modelo promove um ambiente de colaboração e transparência, onde as decisões são tomadas de forma coletiva e participativa. Segundo Paro (2000), "a gestão democrática da escola exige a construção de um espaço público onde se pratique o diálogo e se assegure a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educativo". Essa abordagem não apenas fortalece a coesão e o compromisso de todos os envolvidos, mas também melhora a qualidade do ensino, criando uma escola mais inclusiva e equitativa.

Segundo Lück (2009, p.95), “a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”. Logo, foi esperado que, após examinar cuidadosamente esse processo investigativo, tornasse evidente a importância de uma gestão escolar comunicativa eficaz, considerada crucial para o alcance dos objetivos institucionais.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da educação (LDB) 9394/1996, estabelece em seu artigo 14 que a educação básica está regida pelos seguintes princípios:



IX ENCONTRO REGIONAL DE ENSINO DE BIOLOGIA - NORDESTE
"EDUCAÇÕES E BIOLOGIAS: pluralidade de abordagens e interseção dos espaços educativos"
Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr
19, 20, 21 e 22 de Março de 2025

I -participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II -participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente (BRASIL, 1996).

Neste cenário Slengmann e Melo (2020), enfatizam a importância do Projeto Político Pedagógico como ferramenta de gestão democrática, pois estabelece e molda as aspirações e exigências da instituição de ensino em relação ao desenvolvimento humano e social que pretende fomentar. Neste quadro, é imperativo que o papel do gestor seja democrático, pois sugerem estratégias que visam melhorar o trabalho escolar.

A dimensão pedagógica atribui o papel de fomentar a autonomia à gestão escolar, o que envolve a criação, implementação, acompanhamento e avaliação do projeto político pedagógico com a contribuição de todos os eixos da instituição. Este projeto serve como forma de envolver toda a comunidade educativa e promover a gestão democrática (Silva, 1996).

A escola proporciona uma variedade de espaços comunicativos que informam sobre as atividades diárias, seguindo o conceito tradicional de “transmissão de informações”, com um emissor e um receptor passivo. No entanto, o processo de comunicação vai além disso, pois se concretiza nas relações humanas através do compartilhamento de sentidos e significados entre os envolvidos (Soares *et al.*, 2022)

Um gestor que compreende a importância de envolver toda a comunidade escolar no processo educacional adota uma abordagem de gestão descentralizada e adaptável, priorizando os desejos e necessidades da comunidade para potencializar a experiência educativa. Nesse contexto, é essencial que as ações docentes sejam concebidas de forma interativa, fruto de intervenções coletivas, processos dialógicos e consensuais, como destacado por Libâneo (2004).

Entretanto, um dos principais desafios da gestão escolar reside na utilização eficaz das tecnologias disponíveis, especialmente no que diz respeito à geração de resultados satisfatórios. Apesar da existência de recursos tecnológicos acessíveis a gestores e docentes, é fundamental que a gestão escolar invista em capacitações para os educadores e promova uma comunicação direta, clara e objetiva. Na era da informação, a escola deve assumir um papel de destaque como facilitadora de processos e promotora do compartilhamento de ideias, reforçando a visão apresentada por Gomes (2022).

Segundo Paro e Paiva (2021), obtiveram num estudo de caso com gestores escolares um levantamento das principais ferramentas de diálogos apontadas que são o telefone fixo, celulares e WhatsApp, como o e-mails que figuravam-se nas ferramentas usadas pelos gestores, tanto em âmbito administrativo, quanto no pedagógico para os professores.

Resultado e Discussão

As informações obtidas na pesquisa foram fundamentais para reforçar o exame qualitativo, possibilitando a caracterização da trajetória dos diretores pessoal e profissional na instituição. Com base nas respostas ao questionário aplicado a gestora da escola 1 (G1) e gestora da escola 2 (G2), foi compilado um perfil abrangente dos gestores da pesquisa sintetizado nas seguintes perguntas a abaixo:

Quadro 1. Resultado obtido referente aos canais de comunicação utilizados.

P. 1	Quais são os principais canais de comunicação utilizados pelos gestores escolares para se comunicar com o corpo docente nas escolas?
G1	_ “Reunião presencial”.
G2	_ “São de várias formas, no momento do intervalo gostamos muito de interagir com eles, apesar que é curtinho, mas dá. Através do grupo de WhatsApp da escola onde a gente passa todas as informações. Nós temos um grupo para debater e temos outro grupo também em que eles colocam as avaliações, quando é período de avaliação, para serem xerocopiadas, então a gente tem dois grupos como os docentes, mas temos as reuniões que a gente faz também”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nos trechos da pergunta P.1, os diretores (as) relataram as formas de comunicação utilizadas durante sua gestão. Conforme citado por Bologna (2005, p.27):

[...] estar sempre alerta aos problemas de aprendizado para ajudar o professor a encontrar as melhores estratégias de ensino. Além de incentivar o uso de novas metodologias e tecnologias, o diretor deve promover a discussão permanente de assuntos pedagógicos e outros que permeiam a educação [...] (Bologna, 2005 p.27).

Nota-se que, embora as reuniões presenciais sejam amplamente reconhecidas como o principal canal de comunicação entre gestores escolares e o corpo docente, sua eficácia pode ser limitada em atender às demandas de um ambiente escolar dinâmico. A implementação de canais complementares, como plataformas digitais e ferramentas de comunicação online, surge como uma oportunidade para ampliar a eficiência e a agilidade nas interações. Ao equilibrar formalidade e informalidade e ao investir na capacitação dos docentes para o uso dessas ferramentas, é possível promover uma comunicação mais clara, contínua e integrada, contribuindo significativamente para o fortalecimento das relações internas e para o aprimoramento da gestão escolar.

Quadro 2. Resultado obtido referente a comunicação entre os gestores e docentes.

P. 2	Os gestores escolares têm abertura para ouvir as demandas e sugestões dos professores na escola?
G1	_ “Sim”.
G2	_ “Temos sim! Estamos muito abertos para ouvir os professores, individual, em grupo, esse feedback é muito importante, ideias boas são compartilhadas tanto para a gente como para a gente. A gente tem essa abertura muito boa né tanto para ouvir né os professores como eles também para ouvir a gente então esse diabo é muito bom essa abertura é muito boa”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Bologna (2005) enfatiza que o gestor deve estar ativamente envolvido no planejamento e na supervisão das atividades docentes. É fundamental que esse profissional seja um facilitador de consensos, mantendo-se receptivo a novas ideias e à diversidade. Além disso, o gestor deve valorizar e acolher as opiniões e propostas inovadoras que busquem aprimorar continuamente a qualidade do ensino.

Observa-se que os gestores escolares demonstram abertura para ouvir as demandas e sugestões dos professores, evidenciando um esforço em promover uma gestão participativa. Essa disposição é fundamental para fortalecer o diálogo, incentivar

o envolvimento dos docentes nos processos de tomada de decisão e criar um ambiente escolar mais colaborativo. Contudo, é necessário garantir que essa abertura seja acompanhada de ações práticas que valorizem e implementem as contribuições dos professores, consolidando um clima de confiança e corresponsabilidade na gestão escolar.

Quadro 3. Resultado obtido referente a cultura de diálogo no ambiente escolar.

P. 3	Existe uma cultura de diálogo e colaboração entre gestores escolares e corpo docente na instituição? Caso exista, como ela se manifesta?
G1	_ “Sim! Sempre buscamos ouvir cada professor e suas ideias para um melhor trabalho”.
G2	_ “Existe sim! são vários a gente tem esse diálogo aberto, nos grupos de WhatsApp, reuniões, temos também compartilhamento de experiências, também que é muito boa. Então são vários!”.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A cultura do diálogo e colaboração influenciam na resolução das diversas necessidades do aluno. Bem como, no desenvolvimento de uma gestão democrática-participativa, assim, a participação é um elemento indissociável conectado pelas interações dos sujeitos que compõem o ambiente escolar nas tomadas de decisões, com destaque para a modalidade de liderança democrática, dentre as caracterizadas por Lewin apud Dias (1998) (Libâneo, 2008).

Quadro 4. Resultado obtido referente aos desafios entre os gestores e o corpo docente.

P. 4	Quais são os desafios enfrentados pelos gestores escolares na comunicação eficaz com o corpo docente?
G1	_ “Cada professor tem um modo de pensar diferente, e muitas vezes temos um pouco de dificuldade para passar algumas informações diferentes”.
G2	_ “É na equipe de professores que nós temos professores com diferentes experiências, com seus estilos e necessidades, mas também professores que podem às vezes resistir às novas ideias, como também aqueles que recebem muito bem; nós temos também

	aqueles professores sobrecarregados, que dá aula na escola vai para outra, então a gente tem desafios para estar alinhando essa questão, nós temos também professores que não tem ainda aquela habilidade com a tecnologia, e sabendo que tem esses desafios, com esses alinhamentos, tornando mais fácil a solução”.
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo Godoy *et al.* (2011, p.87), sobre o contexto da gestão escolar voltados aos desafios:

Um dos maiores desafios dos gestores educacionais, bem como, de suas instituições, é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente adquirir a cultura estratégica, para tratar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados (Godoy *et al.*, 2011, p.87).

A diversidade nos canais de comunicação apresentada nas respostas obtidas, os dois gestores abordam as reuniões presenciais, apesar de demandarem mais tempo, são valorizadas pela construção de relacionamentos e pela oportunidade de discussão aberta. O uso de ferramentas digitais como o e-mail e grupos de WhatsApp num plano secundário, com ferramentas para buscar por agilidade e praticidade nas interações, especialmente em contextos onde a rapidez é crucial.

O cumprimento da carga horaria e as alocação em diferentes instituições, são tidos como elemento impeditivo, logo, as articulações tomam margens intraorganizacionais, onde a comunicação é fundamental, para alocação de horário, efetivação de projetos interdisciplinares, entre outros que aproximam as instituições e dificulta o trabalho docente.

Quadro 5. Resultado obtido referente ao conhecimento do papel dos gestores.

P. 5	Qual é o papel da liderança na promoção de uma comunicação eficaz entre gestores e professores na escola?
G1	_ “A liderança educacional desenvolve um papel central na implementação de estratégias que promovem o sucesso da sua escola, cada um deve ser capaz de analisar dados, envolver a comunidade escolar, promovendo a equidade e comunicar-se de forma clara”.

G2	_ “A gente sempre tivemos um cuidado de criar um ambiente onde todos se sentem ouvidos e valorizados, para garantir que todos estejam alinhados com a visão e missão da Escola, e sempre estamos encorajando a troca de ideias, sugestões e feedback”.
----	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

A qualidade do ensino e o crescimento profissional dos professores são muito influenciados pelas ações da gestão escolar. A gestão abrange uma série de estratégias projetadas para promover um ambiente propício ao ensino e à aprendizagem eficazes. Além disso, a administração da escola promove um clima de trabalho em equipe e uma comunicação eficaz entre os educadores.

Criar um ambiente em que os professores se sintam valorizados e as suas vozes sejam ouvidas aumenta o seu nível de envolvimento e realização geral no trabalho. Por meio de reuniões, grupos de estudo e esforços colaborativos, os professores conseguem trocar ideias, enfrentar obstáculos e desenvolver estratégias coletivas. Esta troca de conhecimentos não só melhora os métodos de ensino, mas também reforça um sentimento de unidade dentro da comunidade escolar.

A comparação entre os contextos das duas escolas permitiu identificar semelhanças significativas, influenciadas pela cultura organizacional, recursos disponíveis e perfil dos gestores e docentes. Com base nos achados, serão desenvolvidas recomendações práticas para melhorar a comunicação interna, sugerindo novos canais ou métodos mais eficazes. Este estudo contribuirá para a literatura sobre gestão escolar, informando políticas educacionais e treinamentos focados na melhoria da comunicação e, conseqüentemente, da qualidade do ensino e coesão da comunidade escolar.

Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo contribuir para o conhecimento a respeito da comunicação entre as gestoras das instituições de duas escolas públicas na cidade de Bom Jesus- PI. Procurou-se obter respostas para as questões relativas aos meios de comunicação e os obstáculos enfrentados na escola, principalmente investigar o principal recurso de troca de informações dos professores com a direção da escola.

Observa-se que a ausência de um diálogo efetivo pode dificultar a construção de uma interação significativa entre os gestores e o corpo docente. Esse cenário



frequentemente resulta em divergências de pensamentos e ações, gerando desafios na busca por uma compreensão mútua. Essas situações, embora complexas, podem ser analisadas como oportunidades de aprendizado, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes e colaborativas, especialmente para os futuros líderes escolares.

Para promover um ambiente escolar mais harmonioso e produtivo, é fundamental que os gestores adotem estratégias inovadoras de comunicação, criando canais que equilibrem formalidade e informalidade de acordo com as necessidades específicas da equipe docente. Uma comunicação transparente, respeitosa e eficiente fortalece as relações internas e contribui significativamente para a melhoria do funcionamento da escola como um todo.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. Revista Evidência, v. 7, 2024.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.
- GOMES, V. **O Uso da Tecnologia como Ferramenta de Comunicação para Gestores Educacionais**. Revista Internacional de Debates da Administração & Públicas - RIDAP, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1–17, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/RIDAP/article/view/9917>. Acesso em: 18 jul. 2024.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola. Teoria e prática**, v. 5, 2004.
- LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LÜCK, Heloisa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. 2. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009. v. 1. 95 p.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. ed. 3. São Paulo: Ática, 2001.
- PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, pp. 33-81, 2007.



IX ENCONTRO REGIONAL DE ENSINO DE BIOLOGIA - NORDESTE
"EDUCAÇÕES E BIOLOGIAS: pluralidade de abordagens e interseção dos espaços educativos"
Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr
19, 20, 21 e 22 de Março de 2025

PAGE, J. S. D.; PAIVA, D. C. Estudo de caso com gestores escolares: os desafios da comunicação em grupo por meio de plataformas digitais. **Revista Educação Pública**, v. 21, nº 26, 13 de julho de 2021. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/26/estudo-de-caso-com-gestoresescolares-os-desafios-da-comunicacao-em-grupo-por-meio-de-plataformas-digitais>.

PRESTES SOARES, T.; DE QUADROS DA SILVA, L.; SUSANA JUNG, H.; FOSSATTI, P. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. **Revista Educar Mais**, [S. l.], v. 6, p. 372–381, 2022. DOI: 10.15536/reducarmais.6.2022.2777. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2777>. Acesso em: 18 jul. 2024.

SLENGMANN; L; R; P. MELO; M; A; S. **DIMENSÃO PEDAGÓGICA NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DOS GESTORES DAS ESCOLAS DA REDE PUBLICA MUNICIPAL DE CRICIUMA-SC**. Santa Catarina, v. 4, ed. 1, 2020.

SILVA, J. M. Autonomia da escola pública. São Paulo: Papyrus, 1996. SOARES, T. P.; DA SILVA, L. Q.; JUNG, H. S.; FOSSATTI, P. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. **Revista Educar Mais**, [S. l.], v. 6, p. 372–381, 2022. DOI: 10.15536/reducarmais.6.2022.2777. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2777>. Acesso em: 18 jul. 2024