

**ESTRATÉGIAS GERENCIAIS EM UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ:
PROFESSORES DE ESCOLAS PARTICULARES DA REGIÃO BÍO-BÍO, CHILE**

***ESTRATEGIAS GERENCIALES EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA: DOCENTES
DE ESCUELAS PARTICULARES DE LA REGIÓN DEL BÍO-BÍO, CHILE***

***MANAGEMENT STRATEGIES IN EFFECTIVE COMMUNICATION: TEACHERS
FROM PRIVATE SCHOOLS IN THE BÍO-BÍO REGION***



Amely VIVAS¹
e-mail: amelydvivase@gmail.com



Juan VEJA²
e-mail: jvega@utalca.cl



Marlenis MARTÍNEZ³
e-mail: marlenism3@gmail.com



Fernando SOTO⁴
e-mail: fernando.soto@utalca.cl

Como referenciar este artigo:

VIVAS, A.; VEJA, J.; MARTÍNEZ, M.; SOTO, F. Estratégias gerenciais em uma comunicação eficaz: Professores de escolas particulares da Região Bío-Bío, Chile. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 27, n. 00, e023003, 2023. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v27i00.17735>



| **Submetido em:** 20/10/2022
| **Revisões requeridas em:** 17/11/2022
| **Aprovado em:** 20/12/2022
| **Publicado em:** 09/03/2023

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Pós-Doutor em Estudos Livres, Doutorado em Ciências da Educação.

² Escola de Ciência Política e Administração Pública, Universidade de Talca (UTalca), Talca – Chile. Mestrado em Gestão e Gestão Pública.

³ Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Pós-doutorado em Gestão do Conhecimento (Universidade Pedagógica Experimental Libertador).

⁴ Escola de Ciência Política e Administração Pública, Universidade de Talca (UTalca), Talca – Chile. Mestrado em Direito menciona Direito Público.

RESUMO: O objetivo deste estudo foi descrever estratégias gerenciais que melhoram a comunicação eficaz em professores da escola Ignacio Verdugo Cavada na comuna de Mulchén na Região Bio-Bío-Chile. O percurso metodológico centrou-se na abordagem quantitativa com tipo de pesquisa descritiva e com uma população de 25 educadores que atuam na referida instituição. Da mesma forma, a pesquisa utilizou como técnica e como instrumento um questionário com o uso da escala Likert com respostas alternativas: Sempre, Quase Sempre, Às Vezes, Quase Nunca e Nunca. Dentre os resultados obtidos, verifica-se que a equipe gestora carece do estabelecimento de metas gerenciais que levem à tomada de decisões entre os docentes. Os achados encontrados afirmam que os gestores precisam dar orientações que influenciem nos processos de comunicação, bem como a urgente necessidade de executar estratégias que otimizem a comunicação e a integração coletiva para melhorá-la entre os educadores.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias. Gerencial. Comunicação. Eficaz.

RESUMEN: El objetivo de este presente estudio fue describir estrategias gerenciales que mejoren la comunicación eficaz en los docentes de la escuela Ignacio Verdugo Cavada de la comuna de la comuna de Mulchén en la Región del Bio-Bío-Chile. El camino metodológico fue centrado en el enfoque cuantitativo con un tipo de investigación descriptiva y con una población de 25 educadores que laboran en la institución antes referida. Asimismo, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con el empleo del escalamiento Likert con alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Entre los resultados obtenidos de encuentra que el equipo directivo carece del establecimiento de metas gerenciales que conduzcan a toma de decisiones entre los docentes. Los hallazgos encontrados afirman que los directivos les hace falta dar orientaciones que influya en los procesos comunicacionales, así como la imperiosa necesidad de ejecutar estrategias que optimicen la comunicación y la integración colectiva de mejorar la misma entre los educadores.

PALABRAS CLAVE: Estrategias. Gerenciales. Comunicación. Eficaz.

ABSTRACT: The objective of this study was to describe managerial strategies that improve effective communication in teachers at the Ignacio Verdugo Cavada school in the Mulchén commune in the Bio-Bío-Chile Region. The methodological path focused on the quantitative approach with a type of descriptive research and with a population of 25 educators who work in the aforementioned institution. Likewise, the survey was used as a technique and as an instrument a questionnaire with the use of the Likert scale with alternative answers: Always, Almost Always, Sometimes, Almost Never and Never. Among the results obtained, it is found that the management team lacks the establishment of managerial goals that lead to decision-making among teachers. The findings found affirm that managers need to give guidelines that influence communication processes, as well as the urgent need to execute strategies that optimize communication and collective integration to improve it among educators.

KEYWORDS: Strategies. Managerial. Communication. Effective.

Introdução

Na América Latina, os seres humanos sempre tiveram a curiosidade de descobrir o mundo ao seu redor e, para isso, utilizaram diversos instrumentos que serviram de facilitadores para a convivência; de objetos rudimentares como escultura, hieróglifos, petróglifos, sinais, para desenvolver a habilidade da oralidade. Nesse contexto, ela seria entendida como um processo de comunicação primitivo, que desenvolveu um papel essencial. No entanto, pode ser entendido como um elemento catalisador da circulação, um ativador que permite que os sujeitos se adaptem às novas demandas; A partir dessa abordagem holística a comunicação se configurará como um aspecto totalmente inerente e imanente em todas as atividades do ser humano, as perspectivas dessa contribuição estão localizadas no argumento prático, uma vez que constitui a plataforma ideal para abordar reflexivamente certos aspectos básicos da vida cotidiana.

A esse respeito, Fernández (2017), disse que "a comunicação tem um propósito como persuadir, a tentativa feita pelo falante de levar os outros a ter seu mesmo ponto de vista". (p. 45). No que diz respeito a ela, as sociedades são compostas por grupos de pessoas, que tendem a permanecer unidas graças à troca de informações, de modo que satisfaz certas necessidades: desejo de se destacar, amar, conhecer, compartilhar ideais, entre outras; por esta razão, a condição humana nos permite estabelecer relações que os indivíduos constituem diariamente uns com os outros, e em todas as atividades que são desenvolvidas.

Por sua vez, Pascuali (2018) afirmou que "a comunicação aparece no exato momento em que a estrutura social começa a tomar forma, e que onde não há comunicação, nenhuma estrutura social pode ser formada" (p. 23); mas deve ser reservada para a interação humana, que se manifesta através de aparatos intermediários que facilitam a interação.

Nesse sentido, a interação cooperativa humana reside na emissão-recepção de mensagens entre sujeitos na presença de correspondência, havendo um elemento fundamental para a convivência e um componente conclusivo das formas pelas quais a socialização deve ser concedida nos seres humanos. Assim, a comunicação é um elemento fundamental no funcionamento das instituições, ou seja, é um instrumento-chave para que as pessoas permaneçam dentro delas; ao mesmo tempo, permite comunicar processos internos, chamados de comunicação organizacional, desde onde uma figura relevante atua na criação, manutenção e transformações da cultura e identidade da instituição.

A sociedade complexa e em mudança de hoje exige cada vez mais do sistema educacional sua modernização, inovação de sua organização e funcionamento, bem como novas disposições em seus compêndios e instrução associadas às mudanças que ocorrem no universo.

Assim, em uma organização ampla, a gestão deve utilizar estratégias gerenciais que permitam ao gestor realizar suas atividades por meio de estratégias e metodologias de compreensão, combinação e integração ativa através de um processo comunicacional que deve ocorrer em todas as direções para educar os indivíduos que são capazes de alcançar os propósitos, objetivo e finalidades. De acordo com Guadamud *et al.* (2021, p. 2074, tradução nossa), considerou gestão:

Como um processo que está alinhado com os objetivos da organização, estrategicamente é necessário analisar as características de um líder com atitudes e habilidades relevantes para o campo educacional. Ou seja, os novos contextos e desafios enfrentados pelas organizações exigem reexaminar e expandir os modelos tradicionais de liderança, conceitos que ainda estão profundamente enraizados nela, como liderança e cultura institucional.

Além do exposto, a gestão é o canal que permite que as instituições de ensino e os elementos que nela fazem a vida, como os professores, desenvolvam de forma eficaz e bem-sucedida as ideias e decisões que são tomadas, seja em grupo ou individualmente. Mas é importante ressaltar que o principal fator para que um bom processo de gestão seja desenvolvido é que, dentre todos os indivíduos que dele participam, é fomentada uma comunicação fluida e constante, onde se expressam todas as preocupações e necessidades da instituição ou organização, para que só então os objetivos propostos possam ser alcançados.

Em cada instituição de ensino deve conviver uma pessoa que oriente e sistematize um grupo de sujeitos, alunos, educadores, pessoal administrativo e de serviço para alcançar os propósitos, estratégias e propósitos organizacionais. O desafio enfrentado pela equipe gestora das instituições escolares é reconhecer as necessidades da educação na atualidade e, para isso, é necessário coordenar o trabalho escolar, utilizar canais de comunicação ascendentes e descendentes dentro dos diferentes níveis hierárquicos para resolver os problemas encontrados no centro educacional.

Não há dúvida de que a gestão educacional deve contribuir para a obtenção da eficácia pedagógica, da eficácia comunicacional e da transcendência cultural, tudo imerso em um processo dinâmico que envolve comunicação, motivação, liderança e trabalho em equipe. Nas instituições escolares observa-se que existem lacunas de comunicação que afetam o desenvolvimento de toda a comunidade escolar, pois a escola está imersa em diferentes

mudanças onde a socialização, o diálogo, o corporal, o gestual intervém, em que se geram vínculos de maior comprometimento com toda a comunidade que promove o desenvolvimento do processo educativo. Os problemas de comunicação surgem justamente quando as mensagens não circulam, não são ditas ou não são notificadas a quem é devida no momento oportuno, constituindo assim um grave problema para a dinâmica institucional.

De acordo com os princípios administrativos de Fayol, citados por González (2016), "união é força... Harmonia e união na equipe é uma grande força. Esforços devem ser feitos para estabelecê-la" (p. 55, tradução nossa). Em suma, para alcançar boas relações humanas entre todos os membros dentro da organização é essencial otimizar e considerar as necessidades dos trabalhadores. De acordo com a teoria da motivação de Haslore, segundo Morán e Menezes (2016, p. 41, tradução nossa):

Os motivos do adulto são muito complexos e nenhum motivo isolado afeta o comportamento, a hierarquia das necessidades, foi representada em uma pirâmide e são cinco níveis: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidade de estima e necessidade de autorrealização.

Nesse sentido, um professor que vive caracterizado pela busca por gratificações projeta suas ações em seu desenvolvimento social profissional, os professores como seres humanos atuam com base em um esforço para atender às suas necessidades, daí a importância de que o ambiente de trabalho seja agradável para favorecer o alcance dos objetivos institucionais.

Na comuna de Mulchén, Oitava Região de Bio - Bio é criada a Escola Ignacio Verdugo Cavada por decreto de 12 de fevereiro de 1893 sob a presidência do Vice-Almirante da Marinha do Chile, Don Jorge Montt Álvarez, com o objetivo de inicialmente fornecer educação aos alunos da Escola No. 4 da cidade de Mulchén. Atualmente a instituição sofre uma série de problemas relacionados ao processo de comunicação, uma vez que não funciona harmoniosamente devido à ausência do uso adequado dos diferentes meios de comunicação, como reuniões periódicas, conselhos de secção, conferências circulares e tudo o que tende a esclarecer e unificar os critérios do trabalho administrativo, A comunicação não é esclarecida quanto à forma de diretrizes de avaliação para discussão de notas, assim como as decisões tomadas em relação às diferentes atividades que são desenvolvidas no processo educativo.

Por outro lado, em entrevistas não formais realizadas com os professores da instituição revelou que o horário das reuniões não é visível para os professores, a fofoca entre os membros da escola é levada em conta como padrão de ação, a mudança imprevista das atividades já planejadas. Da mesma forma, a ausência de estratégias gerenciais para realizar, de forma eficaz

e eficiente, os processos de planejamento, organização, direção, controle e avaliação da instituição. Da mesma forma, a comunicação é malsucedida e/ou inadequada entre a equipe gestora, pois causa atrasos nos processos de interação com os professores e, portanto, falhas no processamento das informações. Às vezes, posturas ameaçadoras são observadas, alteração dos canais regulares que é necessário especificar para localizar as características do problema, incidentes e possíveis soluções.

O exposto resulta na não integração de pessoal para o alcance de objetivos gerenciais que resultam na melhoria da qualidade educacional na instituição e na contribuição para a melhoria do clima organizacional e da cultura. É por isso que surge a preocupação de realizar um trabalho de pesquisa que visa descrever estratégias gerenciais que melhorem a comunicação efetiva em professores da escola Ignacio Verdugo Cavada na comuna da comuna de Mulchén na Região Bio-Bío-Chile.

Estratégias de Gestão

As estratégias de gestão aludem à arte de gerir processos, e têm a particularidade de determinar o elevado grau de inovação, criatividade e flexibilidade. De acordo com Cedeño, Asencio e Villegas (2019), eles definiram estratégias de gestão "são uma parte elementar para a realização progressiva dos negócios, porque a responsabilidade é uma parte vital para a duração nos mercados muito mais em tempos em que estamos em globalização e competitividade" (p.193). Isso permitirá um desenvolvimento constante e completo dentro do escopo onde é aplicado, formulando assim uma equação perfeita para o alcance das metas. Além disso, Mosquera (2021, p. 23, tradução nossa)

Baseiam-se num padrão onde se integram as políticas e objetivos propostos pelas organizações, bem como a visão e missão que cada empresa representa; A este respeito, deve-se considerar que o sucesso de uma organização depende principalmente das estratégias estabelecidas dentro dela e também dependerá da eficiência que sobreviverá em seu ambiente.

Como se vê, as estratégias gerenciais são os meios operacionais que gerenciam transformações efetivas no progresso de uma instituição em seu presente e as projetam para o futuro. Portanto, sua aplicação adequada dependerá do nível de discernimento e compreensão da estratégia a ser utilizada.

Atualmente, o termo é aplicado à educação, segundo Espinoza (2017) como uma "... abordagem das ideias norteadoras que são seguidas no processo de ensino e aprendizagem,

intimamente relacionadas com as metas e objetivos a serem alcançados" (p. 63, tradução nossa). Isso significa que as estratégias se baseiam, principalmente, no planejamento de metas em que são alcançadas para manter todos os recursos, tanto humanos quanto materiais, para a obtenção do processo de formação profissional.

A alta administração deve ter claro que, na coexistência da instituição, áreas e procedimentos estão inter-relacionados que, em geral, apesar do fato de que eles visam alcançar o produto esperado ou final. Nessa instituição, convergem mundos diferentes: um mundo que medita com base nos resultados financeiros, na produção e na eficiência dos processos; outros nas relações interpessoais e outros na comunicação, tomada de decisão para que tudo progrida de forma sistematizada e satisfatória.

De fato, as instituições não devem deixar de lado a comunicação interna, razão pela qual ela globaliza todos os processos comunicativos que produzem dentro dela. Esta comunicação pertence a todas as suas unidades, desde o gestor até ao sugestivo e aos trabalhadores. Acredita-se que é muito autêntico que a gestão esteja ciente de como o processo comunicativo está sendo colocado em prática, como os resultados estão sendo dados, se eles não estão sendo realizados positivamente, medidas corretivas devem ser tomadas imediatamente para melhorá-los.

Portanto, a abordagem estratégica dá uma nova orientação às dimensões táticas operacionais em diferentes dimensões dentro do processo administrativo institucional, uma vez que a estratégia é o resultado do resumo do planejamento, organização, direção, controle e avaliação. Nesse sentido, os pesquisadores da alta administração reconhecem a estratégia gerencial como um fator-chave no sucesso organizacional. Por essa razão, David (2018) definiu estratégia gerencial como "a formulação, execução e avaliação de ações que permitem que uma organização atinja seus objetivos" (p. 3, tradução nossa). Ou seja, as estratégias de gestão representam o conjunto de decisões que são ajustadas às ações que são realizadas de acordo com o contexto que pode surgir no futuro. Além disso, exige a aplicação de certos procedimentos ou etapas metódicas que devem ser levadas em conta ao especificar a visão e a missão que deseja alcançar em um tempo determinado.

Comunicação efetiva

A comunicação representa o processo através do qual um emissor e um receptor instituem uma conexão em espaços instantâneos e explícitos para transferir, trocar ou cooperar com pensamentos, opiniões, informações ou significados que sejam compreensíveis para ambos. Além disso, a comunicação é um elemento essencial para as organizações educacionais,

através desta as experiências sociais internalizadas pelos indivíduos são compartilhadas, por meio do estabelecimento de relações entre duas ou mais pessoas e pelas quais as atividades ou comportamentos são modificados e, ao fazê-lo, as experiências sociais são facilitadas.

Nesse sentido, Aquino (2018) definiu que a comunicação é "um sistema, ou seja, os meios utilizados para enviar informações e as pessoas que conseguem se comunicar diretamente entre si, estão inter-relacionadas e interdependentes, com muitas variáveis influenciando o clima de comunicação" (p. 21, tradução nossa). Em outras palavras, a comunicação é um canal que é utilizado para transmitir informações e que os indivíduos podem interagir com conversas e conexões mais efetivas que beneficiam a instituição.

Portanto, a comunicação desempenha um papel importante no funcionamento das sociedades. Representa a troca de mensagens entre as pessoas e é a chave principal para o desenvolvimento da humanidade e de todos os outros processos que dela derivaram (RECEPTOR..., [21--]). Do ponto de vista de Boland (2018) ele considerou a comunicação como: "o processo de transferência de significados na forma de ideias e informações de uma pessoa para outra, por meio do uso de símbolos compartilhados, a fim de serem compreendidos e trocados" (p. 82, tradução nossa). Isso significa que a comunicação personifica os meios de transferência de informações, conversas, diálogos, conhecimentos e ideias para outras pessoas através do uso de símbolos ou sinais.

Hernández (2017) apontou que a comunicação eficaz é "a troca de dados e informações entre os membros de uma equipe de trabalho que executam atividades dentro de uma organização para atingir um objetivo previamente planejado" (p. 36, tradução nossa). Isso significa que a comunicação admite que os membros da instituição ativem o trabalho cooperativo e realizem ações em conjunto para alcançar os fins, metas e estratégias.

As contribuições fornecidas pelos autores, deduzem que a comunicação é um processo através do qual a informação é fornecida e recebida, sendo um elemento muito importante para qualquer organização, pois ajuda a mantê-la unida, alcançando as metas e objetivos organizacionais a partir daí emerge a importância da comunicação. Em resumo, muitos Autores têm reconhecido a importância da comunicação na organização.

Nesse sentido, a comunicação efetiva, segundo Barros (2019), "baseia-se em uma série de princípios estratégicos que ajudam a melhorar o serviço interno prestado pela organização aos funcionários, fornecedores e seu público consumidor ou clientes" (p. 82, tradução nossa). Isso significa que uma comunicação eficaz promove a troca de informações de forma adequada e significativa para que a comunidade esteja ciente do que está acontecendo em seu contexto;

influenciando o procedimento de atitudes positivas em relação ao trabalho realizado na instituição.

Metodologia

O presente estudo centrou-se na abordagem quantitativa, que segundo Arias (2016) afirma que: "o nível de pesquisa refere-se ao grau de profundidade abordado por um fenômeno ou objetivo de estudo para medi-lo de acordo com a abordagem utilizada pelo pesquisador" (p. 28). Uma vez que é a partir daí que deriva a forma como as informações coletadas para o estudo serão tratadas.

O tipo de investigação foi localizado em um estudo descritivo. A esse respeito, Hernández, Fernández e Baptista (2016) expressam que "os estudos descritivos medem de forma bastante independente os conceitos ou variáveis a que se referem" (p. 61, tradução nossa). Com esse tipo de pesquisa, foram investigadas as características mais relevantes dos sujeitos, grupos ou comunidades que passam pela análise, no presente estudo foram os diretores e professores da Escola Básica Ignacio Verdugo Cavada da comuna de Mulchén, Oitava Região de Bio – Bio.

O estudo se baseou em informações recolhidas diretamente do local onde decorreram os acontecimentos; portanto, é necessário conhecer as características da população e da amostra que irá subsidiar o estudo. Nesse sentido, Palella e Martins (2017), definem a população como "o conjunto de unidades a partir das quais se deseja informação e sobre as quais serão geradas conclusões" (p. 20, tradução nossa). Portanto, a população representa o conjunto de sujeitos em estudo, neste caso foi representada por 25 professores da Escola Básica Ignacio Verdugo Cavada na comuna de Mulchén, Bio - Bio Região.

Para a coleta das informações, utilizou-se a técnica de pesquisa, que é definida por Márquez (2018) como: "uma técnica de coleta de informações de um formato previamente desenvolvido, que deve ser respondida por escrito pelo entrevistado" (p. 121, tradução nossa). Ou seja, é uma técnica para coletar efetivamente os dados em estudo. Nesse sentido, utilizou-se como instrumento um questionário. Hernández, Fernández e Baptista (2016), "o questionário consiste em um conjunto de perguntas sobre uma ou mais variáveis a serem medidas" (p. 276, tradução nossa). Utilizou-se a escala Likert, composta por cinco alternativas de resposta: Sempre (S), Quase Sempre (QS), Às Vezes (AV), Quase Nunca (QN) e Nunca (N).

Uma vez aplicado o instrumento e coletadas as informações correspondentes, foi feita a tabulação com o pacote Excel das respostas emitidas pelos indivíduos envolvidos na pesquisa. Nesse caso, seguiu-se um procedimento estatístico levando em consideração os objetivos da pesquisa baseada em estatística descritiva que Mendoza (2019), diz que "é a apresentação de dados e especificações de seu comportamento quantitativo-qualitativo, com algumas conclusões válidas apenas para esse grupo de dados" (p. 19, tradução nossa). Ou seja, foi realizada uma descrição e análise dos dados.

Resultados

São apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento aos diretores e professores da Escola Básica Ignacio Verdugo Cavada da comuna de Mulchén, Oitava Região de Bio - Bio. Contemplou itens com várias respostas alternativas: Sempre (S), Quase Sempre (QS), Às Vezes (AV), Quase Nunca (QN) e Nunca (N).

Em suma, nesta fase o pesquisador, seguindo certas técnicas padronizadas, decompõe o todo em suas partes, (na verdade ele vem fazendo isso ao longo da pesquisa) as recompõe, transcende seu significado e observa através das técnicas decididas, se os resultados esperados (de acordo com a teoria e mais especificamente com as variáveis correspondem aos resultados obtidos (realidade) (PRÁTICA FINANCEIRA..., 2010, tradução nossa).

As análises dos diferentes instrumentos aplicados são apresentadas a seguir.

Tabela 1 – Estratégias de Gestão de Variáveis em sua dimensão organizacional e indicadores: tipos de estratégias

Nº.	Aproximação	Sempre		Quase Sempre		Algumas vezes		Quase nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
1	O diretor estabelece metas gerenciais que permitem a tomada de decisão de todos os membros da instituição	0	0	0	0	5	20	16	64	4	16
2	A equipe de gestão aplica o tipo de estratégias produtivas para fortalecer a comunicação entre sua equipe	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36
3	A equipe de gerenciamento emprega o tipo de estratégia de coesão do grupo na organização.	0	0	0	0	0	0	12	48	13	52
4	A equipe de gerenciamento usa o tipo de estratégia corporativa no fortalecimento da organização.	0	0	0	0	0	0	10	40	15	60

Fonte: Elaboração própria

Os resultados obtidos mostram que uma portagem bastante elevada foi localizada na alternativa quase nunca o gestor estabelece metas gerenciais que acessam a tomada de decisão de todos os membros da instituição, isso é visto no item 1. Além disso, no item 2, um alto percentual foi colocado na categoria quase nunca os gestores aplicam ao tipo de estratégias produtivas para fortalecer a comunicação entre os funcionários.

Da mesma forma, no item 3, uma alta porcentagem é necessária na alternativa, a equipe de gestão nunca usa o tipo de estratégia de coesão do grupo na organização. No entanto, no item 4, o maior valor foi colocado na alternativa nunca a equipe de gestão utiliza o tipo de estratégia corporativa na consolidação da organização.

Tabela 2 – Estratégias de Gestão de Variáveis em sua dimensão gerencial e indicadores: comunicação, incorporação

Nº.	Aproximação	Sempre		Quase Sempre		Algumas vezes		Quase nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
5	A equipe de gestão aplica estratégias que melhoram a comunicação entre os professores para atingir os objetivos institucionais.	4	16	5	20	3	12	6	24	7	28
6	A equipe de gestão realiza atividades que melhoram progressivamente a comunicação entre os professores.	0	0	0	0	5	20	16	64	20	16
7	A equipe gestora em reuniões recentes com professores tem incorporado estratégias para melhorar a comunicação entre os professores.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36

Fuente: Elaboração própria

A Tabela 2 requer informações variadas sobre a variável estratégias gerenciais na dimensão gestão e indicadores de comunicação-incorporação, onde o item 5 um percentual moderadamente alto respondeu na alternativa nunca a equipe gestora aplica estratégias que melhorem a comunicação entre os professores para o alcance das metas institucionais. Da mesma forma, no item 6, um alto percentual foi localizado na alternativa, quase nunca a equipe gestora realiza atividades que melhorem progressivamente a comunicação entre os professores. Em relação ao item 7, um alto percentual de educadores respondeu na categoria quase nunca a equipe gestora em reuniões recentes com professores incorporou estratégias para melhorar a comunicação entre os educadores.

Tabela 3 – Variável Comunicação efetiva em sua dimensão eficiência e indicadores: planejamento e organização

N.º.	Aproximação	Sempre		Quase Sempre		Algumas vezes		Quase nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
8	Desenvolve-se um planejamento adequado para a organização com os conselhos de professores.	4	16	5	20	3	12	6	24	7	28
9	O trabalho da equipe é direcionado de acordo com o planejamento organizacional.	0	0	0	0	5	20	16	64	20	16
10	A gestão da instituição gerencia a organização de workshops para promover estratégias de fortalecimento da comunicação.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 3, referente à variável comunicação efetiva em sua dimensão eficiência e indicadores planejamento e organização, no item 8 obteve-se como resultado no item 8 um percentual moderadamente elevado foi localizado na alternativa nunca desenvolver um planejamento adequado para a organização em reuniões com professores. Visualiza-se no item 9, um percentual bastante elevado foi colocado na alternativa quase nunca a equipe gestora direciona o trabalho da equipe de acordo com o planejamento organizacional. Com relação ao item 10, um alto percentual respondeu na categoria quase nunca a direção da instituição gerencia a organização de oficinas para promover estratégias de fortalecimento da comunicação.

Tabela 4- Variável de Comunicação efetiva em sua dimensão de participação e indicadores: orientação e promoção

N.º.	Aproximação	Sempre		Quase Sempre		Algumas vezes		Quase nunca		Nunca	
		fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%
11	A equipe de gestão fornece orientação sobre como o processo de comunicação deve fluir dentro da instituição.	3	12	3	12	4	16	5	20	10	40
12	Promove a necessidade de gerar estratégias que melhorem a comunicação entre os professores.	0	0	0	0	0	0	10	40	15	60

13	Os gerentes usam a integração coletiva para melhorar a comunicação.	0	0	0	0	2	8	14	56	9	36
----	---	---	---	---	---	---	---	----	----	---	----

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 4, que reflete a variável comunicação efetiva na dimensão participação e indicadores orientação e promoção, o item 11 apresenta um percentual moderadamente elevado foi colocado na alternativa nunca a equipe gestora faz orientações sobre como o processo de comunicação deve fluir dentro da instituição. No item 12, um percentual muito elevado de respostas dos professores foi localizado na alternativa nunca promove a necessidade de gerar estratégias que melhorem a comunicação entre os educadores. No item 13, um percentual moderadamente alto foi colocado na alternativa quase nunca os gestores utilizam a integração coletiva para melhorar a comunicação.

Discussão

Nos resultados obtidos na variável estratégias gerenciais em sua dimensão organizacional e indicadores tipos de estratégias, pode-se afirmar que a equipe gestora carece do estabelecimento de metas gerenciais que levem à tomada de decisão entre os professores, bem como sofre com a aplicação do tipo de estratégias gerenciais relacionadas à produtividade, coesão e societário que induzem a promoção da participação na instituição.

Os dados, acima referidos, diferem do pensamento de Real, Erazo e Abad (2017), quando indicam que as estratégias gerenciais "representam um componente essencial na organização porque concordam em promover a produção, a coesão e a cooperação entre os membros de uma instituição" (p. 193, tradução nossa). Isso levará a organização a gerar espaços de dinamismo, promoção de atividades e decisões compartilhadas que permitam satisfazer as perspectivas dos educadores e, portanto, de todo o centro educacional.

Da mesma forma, os resultados estão longe de Furguerle *et al.* (2016) quando afirmam que as estratégias de gestão levam à identificação da realidade que ocorre no contexto pedagógico, a fim de detectar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que posteriormente levam à formulação de planos propícios à melhoria dos processos de comunicação, liderança, tomada de decisão sólida e coletiva, entre outros.

Nesse sentido, os resultados alcançados na variável estratégias gerenciais na dimensão gestão e indicadores de comunicação-incorporação, pode-se afirmar que a equipe gestora não aplica estratégias gerenciais que concordem em fortalecer a comunicação, bem como a

realização de ações que gradativamente melhorem o diálogo entre os educadores e a promoção da conversação nos encontros realizados na instituição. Esses dados contradizem o que foi afirmado por Zambrano e Vegas (2021), onde refletiram que as estratégias gerenciais incluem a qualidade envolvida na capacidade que o gestor deve ter de formar táticas imersas em competências, e estas, por sua vez, com a correspondência em procedimentos administrativos, pedagógicos e comunicativos.

Além disso, o pensamento de Padilla, García e Salcedo (2020) em que afirmam que as estratégias gerenciais admitem que a gestão de pessoal incorpore ações de direcionalidade ao desempenho das funções dos educadores, faça orientações no processo de ensino-aprendizagem, promova relações interpessoais, comunicações mais efetivas, promova atividades em que se mantenha uma sinergia com o contexto em que o centro educacional e gerar compromissos com a qualidade educacional e o trabalho colaborativo entre todos os membros da instituição. O gestor deve ser o garantidor de todos os processos e transmissor de habilidades de comunicação, responsabilidade, inovação, liderança, promotor de transformações, trabalho em equipe e outras habilidades que afetam o bem-estar de todos.

Nessa ordem e direção, a variável comunicação efetiva em sua dimensão eficiência e indicadores de planejamento e organização, pode-se afirmar que a equipe gestora carece de planejamento adequado em termos de organização de reuniões com educadores, bem como ausência de planejamento organizacional e oficinas para promover a comunicação entre os professores. Esses resultados estão distantes dos propostos por Rojas *et al.* (2019) quando ressaltam que a equipe gestora deve favorecer o planejamento e a organização efetiva de uma comunicação na qual tenha o talento para formular mensagens com diálogos adequados, onde a comunicação informal e formal seja fortalecida com a promoção de encontros onde se estabeleça o diálogo de confiança, amizade, responsabilidade e compromisso para cada uma das ações realizadas dentro e fora da escola.

Ao mesmo tempo, na variável comunicação efetiva na dimensão participação e indicadores orientação e promoção, fica evidente que os gestores precisam dar orientações que influenciem os processos de comunicação, bem como a necessidade urgente de executar estratégias que otimizem a comunicação e a integração coletiva para melhorá-la entre os educadores. Esses resultados estão distantes do pensamento de Cujia (2019), quando aludem que a comunicação efetiva busca romper modelos e transformações na equipe gestora assim que se torna uma ferramenta essencial para todos os membros da instituição por meio do estabelecimento de diálogos adequados que afetam a otimização da organização em que as

dificuldades entre educadores e gestores são aprimoradas, com base no compromisso, respeito e responsabilidade entre as partes.

Além disso, Bello (2018) considerou que a comunicação deve ser eficaz, pois com ela são alcançadas conquistas, propósitos, estratégias e objetivos institucionais, tanto a gerência quanto o corpo docente devem estabelecer habilidades de comunicação nas quais conhecimentos, informações, ideias, inovação, criatividade e relações afetivas sejam fortalecidos a fim de consolidar uma conversa significativa e fortalecedora no trabalho realizado no centro educacional. Além disso, o gestor deve possuir habilidades para garantir que a comunicação seja adequada através do fortalecimento de habilidades, conhecimentos e habilidades para comunicar informações, acessar feedback conjunto, escuta ativa e participativa sem restringir os pensamentos dos outros.

Por fim, os resultados aqui alcançados são benéficos, tanto para a equipe gestora e educadores, quanto para o centro educacional em estudo, razão pela qual com a diligência desse tipo de estudo permite que as escolas concordem em consolidar estratégias de gestão que afetem a melhoria da comunicação efetiva entre todos os membros da instituição. Bem como, respeitar os benefícios da verdadeira comunicação com todos os membros da instituição, a fim de fortalecer todos os processos que eles carregam nela.

REFERÊNCIAS

AQUINO, G. **Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea**: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación. 2018. Tesis (Doctoral en Comunicación) – Universidad del País Vasco, 2018. Repositorio institucional EHU. Disponível em:

https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/32183/TESIS_%20AQUINO_PASCUAL_GLEM_NY%20Y.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 jan. 2022.

ARIAS, F. **Proyecto de investigación**: Introducción a la metodología científica. 7. ed. Caracas: Espíteme, 2016.

BARROS, L. La comunicación efectiva como fundamento en la resolución de conflictos organizacionales. **Consensus, Revista de investigación Científica**, v. 3, n. 3, p. 79-102, 2019. Disponível em:

<http://www.pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/47/56>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BELLO, C. Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. **Episteme Koinonia**, v. 2, n. 3, 2019. Disponível em:

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/258/2582452003/2582452003.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

BOLAND, O. **La comunicación**. 6. ed. Trillas ediciones, 2018.

CEDEÑO, A.; ASECIO, L.; VILLEGAS, M. Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. **Universidad y Sociedad**, v. 11, n. 5, p. 191-200, 2019. Disponível em: <http://scielo.sld./pdf/rus/v11n5/2218-3620-rus-11-05-191.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

CUJIA, M. Comunicación del gerente en instituciones educativas de Riohacha en la Guajira. **Telos**, v. 21, n. 1, p. 192-220, 2019.

David, T. **Gerencia estratégica**. 4. ed. Buenos Aires: Pyme, 2018.

ESPINOZA A. **Las estrategias gerenciales en las instituciones educativas**. Argentina: Trillas, 2017.

FERNÁNDEZ, B. **Comunicación**. 4. ed. México: Humanitas, 2017.

FURGUERLE, J. *et al.* Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres. **Revista Electrónica Educare**, v. 20, n. 2, p. 1-20, 2016.

GONZÁLEZ, A. **La comunicación elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones**. México: Troquel, 2016.

GUADAMUD, E. *et al.* Incidencia de la Gerencia Educativa con el Liderazgo en el Clima Institucional la Unidad Educativa Veintiocho de mayo. **Polo del conocimiento**, v. 6, n. 3, p. 2070-2093, 2021.

HERNÁNDEZ, S.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. 4. ed. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2016.

LOZANO, H. Diseño de estrategias gerenciales para la implementación de los programas ambientales en la institución educativa colegio presbítero Daniel Jordán de San José de Cúcuta. **Revista de Investigación Educativa**, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2018.

MEDINA, A. *et al.* Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare*. **Revista chilena de ingeniería**, v. 27, n. 2, p. 328-342, 2019. DOI: 10.4067/S0718-33052019000200328.

MORÁN, C. y MENEZES, E. La motivación de logro como impulso creador de bienestar: su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. **International Journal of Developmental and Educational Psychology**, v. 2, n. 1, p. 31-40, 2016.

MOSQUERA, M. **Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro**. 2021. Tesis (Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación) – Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2021. Disponível em:

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16530/Mosquera_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 jan. 2022.

PADILLA, E.; GARCÍA, O.; SALCEDO, A. Estrategias gerenciales desde la perspectiva del personal directivo y docente de instituciones educativas colombianas. **Encuentro Educativo**, v. 27, n. 2, p. 220-239, 2020.

PASQUALI, A. **Comunicación y cultura de masas**. Caracas: Monte Ávila Editores, 2018.

PRÁTICA FINANCEIRA integral. **EQUIPO #3**, 30 abr. 2010. Disponível em: <https://padilla-nieblas-equipo3.blogspot.com/>. Acesso em 10 de janeiro de 2022.

RAMÍREZ, J. La planeación estratégica y la calidad docente en la Universidad. **Revista Torreón Universitario**, v. 7, n. 19, 2018.

REAL, G.; ERAZO, X.; ABAD, A. Estrategias gerenciales para la participación docente en la formación permanente en educación básica. **Re Non Verba**, v. 8, n. 1, p. 149-164, 2017.

RECEPTOR (comunicación). **EcuRed**, [21--]. Disponível em: [https://www.ecured.cu/Receptor_\(comunicaci%C3%B3n\)](https://www.ecured.cu/Receptor_(comunicaci%C3%B3n)). Acesso em: 10 jan. 2022.

ROJAS, O. *et al.* Estrategias gerenciales utilizadas en educación básica ante su transformación en Liceo Bolivariano. Caso Municipio Miranda. **Panorama**, v. 13, n. 24, p. 57-66, 2019. DOI: 10.15765/pnrm.v13i24.1206.

VALLADARES, S. *et al.* La planificación estratégica como mejora del desempeño docente en Perú. Horizontes. **Revista de Investigación en Ciencias de la Educación**, v. 6, n. 22, p. 238-245, 2022. DOI: DOI: 10.33996/revistahorizontes.v6i22.33.

ZAMBRANO, W.; VEGAS, H. Estrategias Gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. reflexiones desde el contexto ecuatoriano. **Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun**, v. 5, n. 8, p. 87-104, 2021. DOI: 10.46296/yc.v5i8edespen.0104.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.
Revisão, formatação, normalização e tradução.

