

N. CLASS. M 371. 2013
CUTTER 5 725 i
ANO/EDIÇÃO 2016

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS/MG

PEDAGOGIA

VLADEMIR JOSÉ DE SOUSA

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS AÇÕES SUPERVISIVAS

Varginha

2016

FEPESMIG

Registr.: 156651
Data: 02/09/16

VLADEMIR JOSÉ DE SOUSA

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS AÇÕES SUPERVISIVAS

Monografia apresentada ao Centro Universitário do Sul de Minas Unis/MG, como parte integrante dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado no Curso de Licenciatura em Pedagogia. Orientador: Prof. Me. Ernani Souza Guimarães Junior.

Varginha

2016

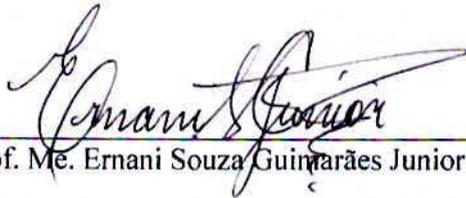
FEPESMIG

VLADEMIR JOSÉ DE SOUSA

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS AÇÕES SUPERVISIVAS

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS/MG, como pré-requisito para obtenção do grau de Licenciatura, pela Banca Examinadora composta pelos membros.

Aprovado em



Prof. M^e. Ernani Souza Guimarães Junior



Prof. M^e. Luciane Madeira Motta Tavares



Prof. M^e. Mônica Maria Avelar Grandi

OBS.:

Dedico este trabalho á minha esposa que me incentivou a fazer este curso e tem me dado muito apoio e força nesta caminhada, aos meus irmãos e irmãs, todos os meus familiares e amigos e amigas do curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e ao nosso senhor Jesus Cristo ao Espírito Santo por me capacitar a cada momento em minha caminhada. Agradeço à minha esposa Ediceia, meus sobrinhos Rodinei, Tânia, meu sogro Sr Geraldo, minhas irmãs Cida, Ana e Flavia, aos amigos Otávio, Valdeci e a todas as amigas do curso.

Seque você mesmo suas lágrimas, não espere que os outros façam o que você mesmo tem que fazer. Esteja pronto para se perdoar e perdoar a quem quer que seja a sua volta e preserve seu coração, avance, avance sempre.
(Vladimir José de Sousa).

RESUMO

Em um cenário de profundas mudanças, introduzidas pela globalização e novas tecnologias, vem alternando conceitos e práticas da educação e da comunicação, as interações sociais suscitaram revisões nas ações educativas e nos métodos pedagógicos, bem como nos conceitos da comunicação social. Nesse contexto, abordaremos a comunicação enquanto estratégia de inesgotabilidade e renovação sem fim, no entrelaçamento das ações do supervisor escolar, bem como as suas atribuições. O trabalho será desenvolvido através de pesquisas bibliográficas na busca de ampliar a comunicação nos espaços das instituições escolares, tornando-se condição necessária na busca de contextos de desenvolvimento e aprendizagem. Sendo assim, a comunicação é uma importante estratégia nas ações supervisivas.

Palavras-chaves: Comunicação. Fonte insgotável nas ações supervisivas

ABSTRACT

In a scenario of profound changes introduced by globalization and new technologies, has alternating concepts and practices of education and communication, social interactions raised revisions in educational activities and teaching methods as well as the concepts of social communication. In this context, we discuss communication as inexhaustibility strategy and renewal endless, the impenetrability and intertwining the actions of the school supervisor, as well as their duties. The work will be developed through literature searches in the search to expand communication in areas of educational institutions, becoming a necessary condition in the pursuit of development and learning contexts.

Keywords: *Communication. insgotável source in supervisivas actions*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 COMUNICAÇÃO.....	10
3 AS ATRIBUIÇÕES DO SUPERVISOR ESCOLAR.....	18
4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA SUPERVISÃO ESCOLAR	23
5 CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

O progresso do mundo presente, alavancado pela novidade tecnológica, cada vez mais acelerado e surpreendente, demanda de todas as esferas sociais modernização constante. Diante desse cenário, todos os setores sociais se tornam exigentes e empreendedores. O setor educacional não pode ficar à deriva desta corrida. Precisou movimentar-se em busca de uma preparação para estar alinhado às turbulências competidoras e demandas globalizadas.

Na concepção de Souza e Rezende (2012), a escola de 50 anos atrás e a escola de hoje são diferentes. Mudam-se os tempos, a escola, os profissionais e os alunos. Muda também a função social da escola. O ideal hoje é solidificar a escola de qualidade, imprescindível ao exercício da cidadania.

Diante do cenário atual das escolas e das exigências sociais, as atribuições do supervisor pedagógico devem ser constantemente repensadas. Firma-se, pois o entendimento do trabalho do Especialista em Educação Básica, Supervisor Pedagógico, constituído por processos pedagógicos intencionais, baseados em ações articuladas. A intenção é produzir um trabalho em torno de processos mediados por estudos teóricos e de investigação e reflexão.

Assim a questão imposta é a seguinte: qual a importância da comunicação interpessoal na atividade do supervisor escolar? A partir desse propósito, utilizar-se-á da pesquisa bibliográfica para desenvolver o assunto. Nesse sentido Lakatos e Marconi (1987, p. 66), sublinham que:

[...] trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, enciclopédias, revistas, jornais, folhetos, boletins, monografias, teses, dissertações e material cartográfico. Pretende-se, assim, colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

Com isso pretende-se contribuir para o aperfeiçoamento da competência de planejar, programar, acompanhar, coordenar e avaliar projetos e ações educacionais, especialmente as ações desenvolvidas na sala de aula, bem como a produção e difusão do conhecimento educacional tendo como base de sustentação toda lei que ampara as ações do supervisor escolar. De início abordará a comunicação, após o papel do supervisor nos dias atuais e seus preceitos legais, e por último a importância da comunicação na supervisão escolar.

2 COMUNICAÇÃO

Todo indivíduo consiste em alguma forma de alianças com grupos, seja em sua raiz materna, escola, no seu meio profissional, política, crenças entre outros. Ele cria relações diretas e indiretas que são estruturadas por mediação da comunicação. A comunicação é organismo essencial para habitar-se em sociedade. Para ratificar essa informação, Santos postula:

A comunicação tem sido uma ferramenta utilizada pelo ser humano desde os tempos remotos quando os sumérios criaram a escrita cuneiforme (gravação de figuras com estilete sobre tábuas de argila) entre os séculos 3.250 a.C, contribuindo para a construção cultural da sociedade de forma que os acadianos (originados de tribos semitas que habitam o norte da Mesopotâmia a partir de 2.400 a.C), dão forma silábica à escrita cuneiforme e transcrevem obras literárias sumérias. Depois vieram os egípcios que criaram a escrita hieroglífica (com ideogramas: sinal de notação das escritas analíticas, como por exemplo, o hieróglifo.). É através da comunicação utilizada pela família, primeiro grupo de convívio, que o indivíduo constrói seus padrões culturais. (2011, p. 6).

Nesse enfoque, Santos (2011) sublinha que a comunicação esteve e está presente em todo processo de evolução da humanidade, além de privilegiar espaços para a efetiva participação social. A comunicação esta presente em todas as relações, ela norteia o contato com o outro, e para atingirmos um nível satisfatório no desenvolvimento comunicacional necessita-se alargar a comunicação constantemente. Isso se deve por que: primeiro a comunicação é uma fonte inesgotável de transformação, segundo ela é a ponte que liga todas as áreas e indivíduos, terceiro tudo se constrói, edifica e se transforma através da comunicação.

Observa-se que a comunicação não é arquitetada exclusivamente por meio de palavras, mas também através do nosso corpo e outros meio de informações. Esse trabalho não irá tratar de todos os meios de informações, mas focar na comunicação verbal, essa comunicação se efetiva na relação direta entre o emissor (quem fala) e o receptor (quem recebe a informação).

Nessa perspectiva Bock (2008) afirma que o emissor tem que ter conhecimento de todos os dados sobre as informações a serem transmitidas, sejam por escrito ou oral, e para a conversão e interpretação dessas mensagens é necessário que elas sejam compreensíveis de forma a torná-las aceitáveis por parte do receptor.

Ainda segundo Bock (2008) o indivíduo torna-se membro de um conjunto de regras que permite a transposição de sistemas de símbolos sem alterar o significado da informação

transmitida. Os envolvidos adequam-se a um conjunto de regras que devem ser respeitadas e que os permita ajustar-se a determinadas condutas, que admitidas como padrão comum e que impõe obrigações de certos atos e abstenção de outros. Isso promove a capacidade de conviver com seus semelhantes, visando uma ligação afetiva, profissional ou de amizade entre pessoa.

Nesse mesmo enfoque a comunicação está presente na obra de Chiavenato (2005). O autor ressalta que dificilmente a comunicação ocorrerá sem problemas por causa das restrições que podem estar relacionadas ao grau de desenvolvimento dos indivíduos, ou seja, uns com mais, outros com menos entendimento, isto evita que a mensagem transmitida alcance seu objetivo por completo.

Neste momento a atenção do emissor é fundamental para explicar e acabar com as dúvidas ou incompreensão por parte do receptor. Ainda Chiavenato (2005), propõe uma comunicação aberta dando oportunidades para que todos possam expor suas ideias, visando esclarecer as dúvidas de momento e no decorrer das atividades, buscando a remoção das barreiras e dos ruídos. Esta é uma forma de praticar a democracia, e é indispensável buscar desenvolver o uso da comunicação aberta entre todas as áreas, desenvolvendo a confiança mútua, respeitando opiniões e a pluralidade de saberes, valorizando mesmo as opiniões que não seja uma das melhores, incentivando o ouvir, pensar, refletir e falar.

De acordo com Chiavenato (2005), lembrar as informações passadas é uma forma de alcançar a eficácia da comunicação. Nesta perspectiva é possível combinar com os membros de cada área reunir-se antes das atividades para recordar os principais assuntos, relatar aspectos que não estejam funcionando bem, propor possíveis intervenções de melhorias, ou seja, transmitir informações que viabilizem o alcance de metas e objetivos.

Na concepção de Chiavenato (2004) a forma como as informações chegam até os receptores determinarão o alcance ou não das metas e objetivos mutáveis e complexos. A informação, pesquisa, análise e treinamento é o caminho a ser percorrido para alargar a visibilidade e alcance das metas.

A comunicação tem que estar sempre atualizada, e ser capaz de levar o indivíduo a pensar no momento atual em que se encontra e seu futuro. Chiavenato (2004) compartilha dessa concepção ao afirmar que os indivíduos necessitam de informações sobre seus desempenhos, formas que possam viabilizar a execução de seus trabalhos, e que possam estar facilitando e dando suporte para o desenvolvimento.

Ter informações que possam facilitar o desenvolvimento das respectivas áreas é de total importância. Procurar de alguma forma que todos falem a mesma linguagem, facilitar o

acesso às informações referentes aos projetos, metas, prazo de início e conclusão, grau de satisfação, e o quanto se espera alcançar, são medidas minuciosas e necessárias para eficiência da comunicação.

Comunicação é um dos pilares que sustenta a coesão entre os indivíduos. E para torná-la mais alinhada e uniforme é preciso entender sua função que é: ligar todas as áreas e dialogar dentro de cada área de uma estrutura qualquer seja pública ou particular, transpassando barreiras, mudando comportamentos e atitudes. A comunicação como pilar de coesão e sustentação vai além do que podemos imaginar. De acordo com Cardoso (2006, p 1134),

O papel que se espera da comunicação hoje vai mais além. Ela deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos. [...] Os meios de comunicação interferem na forma como definimos a nós mesmos e as nossas relações.

Para Maffesoli (2004), corrobora ao afirmar que:

[...] as pessoas não querem só informação na mídia, mas também, e fundamentalmente, ver-se, participar, contar o próprio cotidiano para si mesmas e para aqueles com quem convivem. A informação serve de cimento social [...]. (apud CARDOSO, 2006, p. 1134).

Espera-se que a comunicação possa ser entendida como instrumento fundamental de transformações, efetivando clareza, respeito, buscando o compromisso e o envolvimento de todos. Para Owen (1858 apud XAVIER, 2006), já em 1826 inicia-se uma preocupação com o desenvolvimento, começava-se então o pensamento de dar mais atenção às pessoas que são os seres pensantes, capazes de pensar, construir, modificar e melhorar qualquer sistema complexo ou não, e que a educação deveria ser para tornar as pessoas eficientes e o primeiro para se criar uma relação produtiva e realizadora que se instituiu através da comunicação.

Torna-se necessário que a comunicação seja entendida como o "leme de um grande navio", pois ela é quem vai dar direção na execução de projetos e relacionamentos entre pessoas. Mas para que isso aconteça é preciso trabalhar em prol da comunicação, desenvolvendo uma cultura comunicacional que visa clareza, eficiência e qualidade. O desafio

aqui é encontrar uma maneira de se comunicar, que desenvolva o ser inteligente, o ser humano.

Para tanto é necessário que dentro da comunicação exista uma relação, pois a relação desenvolve a interação e transformação. A comunicação é o agente principal da transformação, é ela quem irá mediar o transformar do ser pensante.

Nesse sentido Rogers (2009) ressalta o caráter ambíguo da comunicação, ou seja, que pode ter múltiplos significados. Para o autor comunicação seria uma aptidão relacional e natural de, abranger significados, acatar opiniões, comportamentos e ideias, com impressionabilidade e virtude para alcançar um resultado apetecido que compõe de alguma qualidade que da sustentação emocional nas relações interpessoal e intrapessoal.

Nota-se que a comunicação somente efetivará quando o outro for visto com empatia, consideração, cabendo ao indivíduo observar se é capaz de desenvolver tal habilidade comunicacional. Rogers (2009, p. 384) salienta que, "[...], que isso quer dizer? isso quer dizer que se procura ver a ideia e a atitude expressas pela outra pessoa do seu ponto de vista, sentir como ela reage apreender o seu quadro de referência em relação àquilo que está falando".

Ou seja, a comunicação vai além das diferenças entre os seres humanos. Para comunicação não existe cor, raça, crenças, costumes, posição social, religião entre outros, ela é para o desenvolvimento de todos, e para todos. Observa-se que a comunicação além de mensagens leva emoções, sentimentos, esperanças, motivação, força entre outros, carregando poder que pode transformar edificando mudando as estruturas do pensar.

Mediante as informações anteriores a comunicação é aquela que se processa entre os seres humanos, no âmbito das funções administrativas ou produtivas, e permite viabilizar todo o sistema por meio de uma confluência de fluxos e redes, tendo como função básica a compreensão do controle, motivação, expressão emocional e informação segundo Rogers (2009).

De acordo Rogers (2009, p. 385), "[...], isso significaria que se estabeleceria uma real comunicação e que se poderia praticamente garantir que se chegaria a uma solução razoável". Nesse mesmo enfoque Shockley-Zalabak, (1999 apud PINHO, 2006) reitera que a comunicação é aquela que produz valor, importância, dando sentido aos comportamentos e os mecanismos de interação comuns entre os grupos, os indivíduos, ou uma combinação de ambos, onde todos representam os mesmos ideais interpretando cada vez mais próximo daquilo que se espera do grupo, a saber, como somos afetados, com vivacidade e energia para agirmos construindo ações continuadas que de origem a outras ações.

Rogers (2009) defende que, ouvir o outro, procurar entender como o outro é, e está se vendo dentro do processo de desenvolvimento, ou até mesmo como ele se vê, são medidas muito importantes antes de apresentarmos nossas ideias, projetos e planos. Fazer uma investigação do outro para descobrirmos se somos capazes de compreender, é essencial dentro do desenvolvimento comunicacional.

De acordo com Cardoso (2006), a comunicação é o elo que liga todas as áreas, para tal faz-se necessário o desenvolvimento de programas que tratem de melhorar a comunicação de todos, evitando assim o sentido contrário da palavra, visando à interação e compreensão.

È por meio da comunicação que as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Relacionando-se como seres interdependentes, os indivíduos influenciam-se mutuamente e, juntos, modificam a realidade na qual estão inseridos. Sem a comunicação, cada ser humano seria um mundo fechado em si mesmo. (BORDENAVE, 1994 apud ALMEIDA; SOUZA; MELLO, 2010, p. 20):

Ou seja, comunicação e relacionamento andam juntos no procedimento que impera os arrolamentos entre pessoas capazes de seus atos causarem efeitos positivos e negativos influenciando e sendo influenciado como uma rede. A comunicação une as pessoas numa permuta recíproca com uma única característica real, modificando o costume de reagir nas diversas ocasiões do seu alargamento. Há várias formas de empregar a difusão da comunicação e é preciso usar as diferentes facetas para se adequar às necessidades do indivíduo e assim fornecer um amplo subsídio ao ouvir e falar compreensivamente esclarecendo perspectiva e atitudes.

Uma vez que no processo comunicacional o transmissor é capaz de ouvir e compreender o ponto de vista do outro, os seus comentários têm de ser profundamente revistos. Conforme Perssoni e Portugal (2011) relatam em suas pesquisas, o buliçoso, o agitação é causado pela incerteza de como os objetos se apresentam ao nosso olhar, a maneira de ver, ou encarar uma situação, e a comunicação deve alargar a extensão das nossas vistas proporcionando harmonia simétrica e ótimas perspectivas.

Segundo a perspectiva de Wilson et al (1986 apud PINHO, 2006) a sequência contínua e prolongada de alguma atividade envolve múltiplas competências que exige atenção, participação, responsabilidade na representação da arquitetura da reprodução estética que tem influência mútua inter-relacionada no contato e na comunicação entre pessoas. Isso transforma, modifica um conjunto de ideias, comportamentos e as práticas que existem em consequência de outra coisa dando origem a novos procedimentos em face de estímulos

sociais, sentimentos, necessidades ou uma combinação adaptável que envolve todos os lados e constitui o meio em que se vive.

Faz-se necessário que no processo de interação dentro do desenvolvimento comunicacional desenvolva um olhar com objetivos e interesse em prol da melhoria contínua da comunicação tornando-se necessário uma relação recíproca, estabelecendo assim a amizade, o contato, aprendendo a conviver uns com os outros. Cria-se assim um vínculo que se estabelecerá através da comunicação, num relacionamento manejável, trabalhando de maneira que todos se sintam como parte do processo na troca de mensagens, na rede de relacionamento ampliando assim a perspectiva, desenvolvendo e estimulando a interação.

No mesmo enfoque Perssoni e Portugal (2011) abordam os receptores como contribuintes proativos, estabelecendo e gerindo relacionamentos que estimulam o alargamento do desenvolvimento comunicacional. Nesse sentido Rogers (2009) ressalta que a comunicação pode construir um conhecimento que permite ao ser humano vivenciar, experimentar aspectos ou totalidade de seu mundo interior, sentido ou percepção do que é certo ou errado.

Isso resulta da comparação de dois ou mais objetos que envolva as pessoas ou a si mesmo num processo de crescimento em harmonia, levando o indivíduo a seguir determinado caminho, ou agir de certa forma com propriedade e faculdade de perceber o significado de algo, ajustando-se as mudanças do meio ao qual está inserido.

Na abordagem de Perssoni e Portugal (2011) a comunicação implica o entendimento que unifica todos os indivíduos abertamente assegurando a completa caracterização de todas as pessoas assegurando que os componentes sejam seus embaixadores, que eles sejam os verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos dos empreendimentos. Ou seja, a comunicação é uma trama que possui orifícios, e são estes orifícios que surgem que proporciona o nascimento de um cabeamento de uma rede de relacionamento interdependente que suporta uma estrutura horizontal que abrange um todo, possibilitando a dependência de troca de informações, criando um núcleo de apoio construindo consciência.

De acordo com as interfaces aqui apresentadas, é possível constatar que Perssoni, Portugal (2011) também afirma que, todo processo de comunicação necessita de relacionamento de mão dupla, e todas as ferramentas que estiverem à disposição pode contribuir para alargar o relacionamento.

Para Pinho (2006), a comunicação, portanto fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e de atendimento das necessidades sociais facilitando a motivação

por esclarecer o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo.

Segundo Almeida, Souza e Mello (2010) a comunicação tem sido vista como elemento-chave entre as estratégias utilizadas para promover o comprometimento com a qualidade, para que todos se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, e as pessoas precisam receber informações que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo priorizando a comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade.

Almeida, Souza e Mello (2010) ressaltam que, as pessoas somente passam a acreditar e aderir à cultura comunicacional se existe uma comunicação constante. O conhecimento dos fatos promove maior comprometimento das pessoas. A comunicação é um instrumento fundamental para a divulgação e coesão de vários aspectos, desde valores até o papel de cada indivíduo no alcance de resultados e satisfação. Toda comunicação é destinada a promover a qualidade e a participação dos indivíduos devendo ser coerente e reforçada pelas atitudes e decisões.

Ainda neste sentido os mesmos autores salientam que, sempre que promovida uma campanha de qualidade da comunicação observa-se um aumento significativo nos resultados, que mostra o comprometimento das pessoas. E para tal desenvolvimento utilizam-se a diversos canais de comunicação, entre eles a comunicação face a face com intuito de uma efetiva comunicação.

Reconhecendo a comunicação como princípio absoluto, estabelece-se a política da qualidade comunicacional como cultura. Esta deve ser compreendida como um processo que exige planejamento, disciplina e ordem em todas as esferas, considerando a mensagem principal que se deseja efetivar no grupo, audiência em foco, seleção dos canais de comunicação mais adequados, resultados a serem alcançados, a métrica para avaliar a resposta do público alvo, os fatores críticos e os cronogramas previstos, sendo que todos estes fazem parte de um todo.

De acordo com muitos estudiosos, como Almeida, Souza e Mello (2010), a comunicação é um dos principais instrumentos para promoção do indivíduo, e para que seja reconhecido e valorizado em primeiro lugar tanto pelas lideranças quanto pelos profissionais envolvidos no processo de construção. Alguns fatores que merecem destaque: segmentação do público, coerência na linguagem a ser utilizada, utilizar estímulos visuais, ter a disposição diferentes veículos de comunicação, qualidade e estéticas das matérias de comunicação, participação de todos os profissionais, equilíbrio dos fluxos de comunicação, comunicação de

resultados, comunicação pessoal, mensuração da receptividade, comunicação reforçada pelo fator atitude, desenvolvimento de uma cultura da qualidade e a compreensão da comunicação sobre uma abordagem processual.

Observar-se que a construção da comunicação visa o envolvimento de todos inter-relacionados tendo em vista sua maior eficiência e o melhor relacionamento formal ou informal.

A comunicação é entendida como um conjunto de ações que coordena: ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão entre os indivíduos em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos. Ela pode contribuir para construção de uma boa convivência, fazendo surgir um processo de coesão em qualquer ambiente, tendo como finalidade promover e servir os indivíduos, seja na família, escola, igreja, comunidade e sociedade, atuando em todas as áreas como ponte de sustentação.

A comunicação deve ser considerada como um instrumento disponível a todos, capaz de satisfazer praticamente toda e qualquer necessidade relacional. A comunicação corresponde ao esforço voluntário, planejado e sustentado para estabelecer e manter a compreensão mútua que objetive não só a reação ou promoção de um indivíduo, mas também a inovação, o desenvolvimento que destaca a mudança de todas as pessoas.

Freire (2013) também ressalta que temos que ter integração nas palavras e sua analogia, evitar o sentido oposto e rigoroso da verbalização, escarnecimento, ironia, sem zombar de qualquer indivíduo e nem ridicularizá-lo. Atuar consecutivamente em boa fideducia nas relações de caráter, arrogar estima a decência do ser afetuoso, permeando a edificação da consciência íntegra leal, virtuosa, justa, reconhecendo e apreciando a esperança, a dependência recíproca social e outras qualidades de todo ser compassivo. Ou seja, consideração, "o que desejo pra mim deseja-se para o outro". Isto inclui o modo verbal quando se dá uma ordem, conduz alguém ou uma equipe, respeitando a autonomia a excelência de cada um. Isto é ser ético.

3 AS ATRIBUIÇÕES DO SUPERVISOR ESCOLAR

O objetivo dessa seção é proporcionar uma visão das atribuições do supervisor escolar, visto que este profissional esta no centro das articulações na escola. A ação do supervisor deve ser compartilhada com todos os membros da instituição de ensino, sendo possível afirmar que ele está no centro das articulações entre direção, docentes, discentes, responsáveis pelos alunos, funcionários da escola e especialistas da educação. Logo sua ação vai além dos muros da escola. Nesse sentido Maio, Silva e Loureno (2010, p. 38) ressaltam o caráter ambíguo que habita o conceito da supervisão.

As estruturas de coordenação, supervisão e demais participantes desse processo pedagógico precisam de se esforçar para acompanhar as novas características dessa sociedade, que se apresenta de forma complexa, dinâmica e desafiadora. Tratando especificamente das funções supervisivas, contamos que, neste início de século, o foco do trabalho dessas estruturas da educação se têm vindo a modificar devido às referidas mudanças. Nesse sentido e ao contrário do que acontecia no passado, fica afastado qualquer indício, de que o trabalho do supervisor deva estar centrado no controle puro e simples do trabalho do professor.

Nesta perspectiva o trabalho do supervisor passa a ser focado no desenvolvimento em rede onde todos participam do processo pedagógico. Uma dessas atribuições do supervisor é não contentar com uma educação assistemática (que significa inconstante, desregulado, sem normas de sistematização), e sim educar de modo intencional, ou seja, agir em função de objetivos previamente definidos. Isso leva o supervisor à reflexão sobre os problemas educacionais, valores e objetivos na educação. Este trabalho não abordará as questões de valores e problemas educacionais, e sim nas atribuições do supervisor escolar.

Por meio da Resolução nº 7.150, de 16 de junho de 1993, o governo do Estado de Minas Gerais define em seu Art. 1º o papel do especialista de educação (Supervisor Pedagógico ou Orientador Educacional). Ele é o articular do trabalho pedagógico da escola, coordenando e integrando o trabalho dos coordenadores de area, dos docentes, dos alunos e de seus familiares em torno de um eixo comum, o ensino-aprendizagem. (MINAS GERAIS, 1993), segundo esse documento cabe ao supervisor escolar:

- 1- Coordenar o planejamento e programar o projeto pedagógico da escola, tendo em vista as diretrizes definidas no plano de desenvolvimento da escola.
 - a. Participar da elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola.
 - b. Definir, com os professores, o Projeto Pedagógico da Escola explicando seus componentes de acordo com a realidade da escola.
 - c. Coordenar a elaboração do currículo pleno da escola, envolvendo a comunidade escolar.

- d. Assessorar os professores na escolha e utilização dos procedimentos e recursos didáticos mais adequados ao atendimento dos objetivos curriculares.
 - e. Promover o desenvolvimento curricular, redefinindo, conforme as necessidades, os métodos e materiais de ensino.
 - f. Participar da elaboração do calendário escolar.
 - g. Articular os docentes de cada área para o desenvolvimento do trabalho técnico-pedagógico da escola, definindo suas atividades específicas.
 - h. Avaliar o trabalho pedagógico, sistematicamente, com vistas à reorientação de sua dinâmica (avaliação externa).
 - i. Participar, com o corpo docente, do processo de avaliação externa e da análise de seus resultados.
 - j. Identificar as manifestações culturais características da região e incluí-las no desenvolvimento do trabalho da escola.
- 2- Coordenar o programa de capacitação do pessoal da escola.
- a. Analisar os resultados da avaliação sistêmica feita juntamente com professores e identificar as necessidades dos mesmos.
 - b. Realizar a avaliação de desempenho dos professores, identificando as necessidades individuais de treinamento e aperfeiçoamento.
 - c. Efetuar o levantamento da necessidade de treinamento e capacitação dos docentes na escola.
 - d. Manter intercâmbio com instituições educacionais e/ ou pessoais visando sua participação nas atividades de capacitação da escola.
 - e. Analisar os resultados obtidos com as atividades de capacitação docente, na melhoria dos processos de ensino e de aprendizagem.
- 3- Realizar a orientação dos alunos, articulando o envolvimento da família no processo educativo:
- a. Identificar, junto com professores, as dificuldades de aprendizagem dos alunos.
 - b. Orientar os professores sobre as estratégias mediante as quais as dificuldades identificadas possam ser trabalhadas, em nível pedagógico.
 - c. Encaminhar as instituições especializadas os alunos com dificuldades que requeiram um atendimento terapêutico.
 - d. Promover a integração do aluno no mundo do trabalho, através da informação profissional e da discussão de questões/ relativas aos interesses profissionais dos alunos e à configuração do trabalho na realidade social.
 - e. Envolver a família no planejamento e desenvolvimento das ações da escola.
 - f. Proceder, com auxílio dos professores, ao levantamento das características socioeconômica e lingüísticas do aluno e sua família.
 - g. Utilizar os resultados do levantamento como diretriz para as diversas atividades de planejamento do trabalho escolar.
 - h. Analisar com a família os resultados do aproveitamento do aluno, orientando-o, se necessário, para a obtenção de melhores resultados.
 - i. Oferecer apoio às instituições escolares discentes, estimulando a vivência da prática democrática dentro da escola. (MINAS GERAIS, 1993, ART. 1º).

Dentro das atribuições do supervisor está a elaboração e acompanhamento do cumprimento do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, o que deve ser desenvolvido junto aos membros do corpo docente. Vasconcelos (2004) compartilha dessa concepção ao afirmar que, o PPP é um:

[...] plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da

instituição nesse processo de formação. (apud OLIVEIRA; GRINSPUN, 2009, p. 98).

Para um bom cumprimento de suas atribuições, o supervisor necessita ter conhecimento das leis que amparam todo o seu ofício. Este é um cargo burocrático, até mais burocrático do que o pedagógico. O supervisor que não tiver um entendimento claro da legislação, bem como de toda a documentação que lhe compete, poderá ter seu desempenho comprometido. Precisa ainda saber sobre o que acontece com alunos, professores, comunidade e instituição de ensino. Sem esse conhecimento ele poderá tomar medidas que não estão amparadas pela legislação e que não terão valor legal.

De acordo com a Constituição Federal, em seu artigo 206, o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 - III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
 - VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 - VII - garantia de padrão de qualidade.
 - VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006). (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009). (BRASIL, 2012, p. 121)

Retomando o foco no supervisor, é possível observar que, se faltar professor, o supervisor reorganiza o processo, se falta computador busca-se informações em outras fontes, se faltar sala física, papel entre outros, tudo se dá um jeito. De tudo, o supervisor não consegue trabalhar sem formação e sem equipe, ele precisa formar e conhecer sua equipe de trabalho, bem como suas fontes de informações. Dentro da instituição de ensino é o profissional que mais tem necessidade de trabalhar em equipe, Assim, firma-se pela visão aos aspectos estruturais e sistêmicos, o supervisor é um agente articulador de práticas, visando à qualidade da constituição da equipe para o pleno exercício de suas funções. Ou seja, desenvolver empatia que significa não total ao egoísmo para ver o outro crescer, uma vez que

o serviço só existe por causa da equipe, se não houvesse direção, docentes, discentes, responsáveis pelos alunos, funcionários da escola e especialista da educação, o supervisor não existiria.

Nessa direção a Resolução 7.150/93 da SEE/MG justifica que o supervisor existe para saber se o professor está utilizando o que é correto em sua prática de ensino-aprendizagem, ou seja, se tem plano de aula, e se utiliza de maneira correta, se tem sequência suas aulas, se o conteúdo está de acordo com a capacidade e desenvolvimento dos alunos etc. O supervisor acompanha e orienta todo processo ensino-aprendizagem dos alunos. Portanto, para o supervisor não pode faltar conhecimento pedagógico, entendimento da legislação, clareza sobre objetivos e a importância de um bom planejamento anual, saber o que se espera da escola e como será desenvolvido o PPP, sendo que todo processo pedagógico encontra-se em suas mãos.

De acordo com as interfaces aqui apresentadas é possível observar que, o diretor tem que manter a escola funcionando, o professor construir conhecimentos com auxílio dos conteúdos. Mas o supervisor é quem irá projetar a escola, sob a concepção de projetos ou tradicional. Sendo o supervisor um articulador de toda ação no desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico, ele cria as condições necessárias para a sua execução como prática diária do cotidiano escolar.

Nesse sentido Saviani (2013) ressalta o caráter ambíguo que habita o conceito de supervisão escolar. O autor abordando essa questão afirma que o supervisor é autor de uma nova geração de atores. E para formar estes novos atores é preciso sair do paradigma, superar obstáculos, quebrar barreiras e buscar na hipertrofia o desenvolvimento de um todo, não só o desenvolvimento exagerado de um membro ou parte dele. Ressalta ainda que o supervisor tem o dever, a obrigação de observar, analisar o tradicional, o conservador ligado ao passado fazendo um estudo criterioso da cronologia e suas variações em relação ao hoje e o amanhã, para que o mesmo não venha a ser insípido, ou seja, sem sabor.

Ainda segundo Saviani (2013) diante desse contexto e partindo dessa concepção, o brasileiro conclama que o supervisor como autor tem que despertar nos atores o gosto, o prazer do aprender e fazer, o gosto pela busca do conhecimento. O supervisor não pode de maneira alguma reter o desejo pelo gosto do aprender e ensinar, não podendo ambos ficarem desprovidos, mas colocar em prática o ensino, indicar, estabelecer e sistematizar a prática do ensino escolar. Além disso, é importante salientar que o supervisor tem que acreditar que em cada um dos atores que está sendo ensinado, ali está um novo semblante, um novo caráter.

É preciso acreditar que os autores podem construir uma história diferente e que em cada um dos autores seja uma jóia especial. Credo a cada dia, que cada dia é um princípio novo, e que todos os dias estarão diante de muitas possibilidades no processo ensino-aprendizagem.

Saviani (2013) afirma que o supervisor pode ficar no lusco-fusco e ele não deve se preocupar, pois este é o papel do supervisor. Quem irá brilhar é a jóia que foi lapidada, trabalhada, que são os autores da peça teatral da escola, os alunos. Um novo ser, o novo homem do amanhã, que será capaz de se levantar quando cair, um ser capaz de enxugar suas próprias lágrimas e a do seu próximo, um ser capaz de compreender o mundo a sua volta, valorizando princípios morais e éticos, respeitando o planeta e todos os seres existentes no mundo. A supervisão escolar existe para formação do homem, para o desenvolvimento humano e a jóia na qual ressalta nesse trabalho são todos os alunos que estão inseridos na instituição escolar.

5 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA SUPERVISÃO ESCOLAR

Abordar-se á neste capítulo a importância da comunicação na supervisão escolar como um pilar que sustenta a coesão e alinhamento das ações supervisivas. Isso se justifica em face de uma sociedade cada vez mais exigente, um mercado globalizado e competitivo, bem como de constante atualização dos os atos legais que regem as estruturas educacionais, que norteiam as práticas pedagógicas democráticas de acordo com a LDB (LEI DE DIRETRIZES E BASES), nº 9.394/96.

Sendo a função do supervisor destacadas das demais funções educativas e representada na mente como uma tarefa específica, este profissional encontra-se no centro das atribuições entre direção, docentes, discentes, responsáveis pelos alunos, funcionários da escola (SOUZA; REZENDE, 2012), fazendo-se necessário que a comunicação seja um pilar de apoio em suas ações.

Esta função exige a capacidade comunicativa de passar informações diversas, orientar na condução de varias atividades com flexibilidade e criatividade, bem como a predisposição de aprender sempre, renovando conhecimentos, habilidades e atitudes, construindo e desenvolvendo ações participativas. Trata-se, portanto de oferecer condições para a participação dos envolvidos com autonomia. A comunicação é um aprendizado que se inicia através do relacionamento de maneira justa e responsável na transformação do ambiente escolar. Nesse contexto, Santos (2011) compartilha do mesmo pensamento quando propõe o aperfeiçoamento de comunicação na gestão escolar:

A comunicação na gestão escolar torna-se essencial para existência ativa do cidadão na sociedade e para que o mesmo esteja preparado para enfrentar as transformações que ocorre rapidamente no mundo. [...]. através do aperfeiçoamento da comunicação interna dentro da organização, respeitando a cultura organizacional escolar é importante criar um saber sólido, inteligente e criativo. (SANTOS, 2011, p. 3).

Nessa perspectiva a comunicação torna-se o elo de apoio entre o supervisor e todas as areas dentro da instituição escolar. Fazendo-se necessário desenvolver uma relação mútua de confiança entre os membros, compreender o ponto de vista dos envolvidos, ter coerência dentro da elocução das palavras, e desenvolver a capacidade de um ouvir minucioso, o que é de suma importância para o desenvolvimento da cultura comunicacional. A abrangência dessas ações fez com que o papel do supervisor assuma nova roupagem, a qual não lhe permite mais assumir a centralização de ações, projetos e decisões. Esse profissional deve atuar em ações articuladas e conjuntas com diferentes componentes sociais fazendo uso da

comunicação democrática, sendo a comunicação um importante instrumento na redução do insucesso precoce. Essa percepção é comprovada por Santos (2011, p. 4), cuja pesquisa demonstrou que:

A comunicação reduz a probabilidade de insucesso precoce das escolas, uma vez que parte dos riscos e situações operacionais adversas são previstas no seu processo de elaboração, podendo ser flexível. O objetivo principal aqui é o de viabilizar a eficiência e eficácia da comunicação, cultura organizacional, diálogo da escola focando o gestor. Referindo-se a comunicação, estamos falando de pessoas nos mais variados ramos de atenção e de toda a diversidade cultural encontrada em qualquer organização e principalmente nas instituições escolares. A comunicação na gestão já foi e ainda tem sido preocupação fundamental para que as instituições escolares atinjam seus objetivos e proporcione satisfação a todos que fazem parte desse contexto.

O autor ainda ressalta uma preocupação com a comunicação dentro das instituições escolares quando menciona que a comunicação foi e ainda tem sido motivo de inquietação nesse ambiente. É preciso observar que muitas vezes fala-se de comunicação sem se dar conta do poderoso instrumento que se tem de graça para auxílio e desenvolvimento das atividades diárias. Ou seja, a comunicação é um instrumento fundamental para divulgação de vários aspectos, desde valores relacionados à supervisão escolar, até o papel ocupado por todos os indivíduos.

Outro ponto a ser destacado é que as pessoas somente passam a acreditar e a aderir à cultura comunicacional quando existe de fato uma constante neste sentido, que proporcione satisfação, até mesmo na redução de conflitos que ocorre no dia a dia devido ao grau de dificuldades das mensagens recebidas. Nessa direção, Santos (2011, p. 5) ressalta que:

Os conflitos ocorrem numa instituição escolar quando o processo de comunicação não está sendo executado de forma adequada. A comunicação na gestão precisa promover a busca da construção efetiva do conhecimento na ação- aprender a fazer fazendo (learning by doing). Desenvolver boas habilidades de comunicação é importantíssimo para o sucesso do próprio indivíduo quanto para escola [...].

Procurando elementos para reflexão entre conflitos e comunicação Santos (2011) chama a atenção para observar e compreender a relação existente entre comunicação ineficaz e os conflitos causados por ela. Por outro lado, no entender do autor, o desenvolvimento da comunicação interatua nas transformações do alargamento do pensar e agir ampliando as relações e diminuindo os conflitos.

Sendo assim, a observação auxilia na compreensão de que os momentos de conflitos dentro da instituição escolar é uma oportunidade que o supervisor tem para desenvolver sua

capacidade relacional e comunicacional. Estes momentos de instabilidades temporárias mostram o que está sendo executado de forma incorreta, e ao mesmo tempo gera oportunidades para compreender a relação entre comunicação e trabalho como características que se desenvolvem em meio ao processo de humanização. Simultaneamente, oferece ao supervisor especificidade, ou seja, o que é tipicamente específico dentro de suas atribuições e ao mesmo tempo desenvolvimento de suas capacidades e aperfeiçoamento de sua comunicação inter-relacional.

Comunicação é um instrumento fundamental para obter as ações dos outros e pode ser definida como processo de transmitir e entender informações. É um modo de desenvolver o entendimento entre conflitos e pessoas através de um intercâmbio de fatos, opiniões, ideias, atitudes e emoções. Sendo assim, a comunicação desempenha o papel de informar e o supervisor atua como monitor, disseminador e como porta-voz, tendo a necessidade de se pensar na comunicação como processo de via de mão dupla, pois não é mais possível conceber e executar planos, projetos e programas isolados da comunicação. Uma estratégia comunicacional integra todos os setores dentro da instituição escolar envolvendo todos os participantes e o supervisor encontra-se no centro das estratégias comunicacionais visando alcançar o envolvimento de todos. É por meio da comunicação que as pessoas ou grupos expressam sentidos que querem dar a sua ação, confrontam seus pontos de vista e compreendem as dificuldades e as oportunidades. Ocorre que muitas vezes os processos comunicacionais são fragmentados, negociados para alcançar o consenso investido de emoções, sentimentos articulados entre pontos que ora se opõem, ora se completam.

Todavia, os dispositivos comunicacionais condicionaram a amplitude do engajamento das pessoas. Santos (2011, p. 10) destaca que: "[...] todo indivíduo precisa entender e participar de forma universal da comunicação humana, buscando aprender com o ato de ouvir, ler, escrever [...]". Sendo o supervisor um mediador, tem um papel fundamental na criação de canais que visam ao desenvolvimento da qualidade comunicacional dentro do ambiente escolar incentivando a participação de todos, desenvolvendo capacidade de criar uma comunicação harmoniosa e que ao mesmo tempo removendo a comunicação agressiva. Nessa direção Oliveira (2004, p. 65) acrescenta:

'O gestor tem cinco funções fundamentais: iniciar, comunicar, motivar, desenvolver pessoas e decidir'. A cultura da organização escolar como forma de indicar a realização do papel do indivíduo na escola é que determina como os veículos da comunicação são utilizados. A organização da cultura e a comunicação só acontecem a partir da predisposição da informação para a sua equipe. Esta predisposição permite que o funcionário possa desempenhar o seu papel na linha de

produção do conhecimento realizando trocas de ideias resolvendo com antecipação hipóteses de falhas no processo de produção do saber que podem surgir no cotidiano da escola, minimizando prejuízos e/ou desperdícios, tanto do tempo como no que diz respeito ao equilíbrio emocional de todas as partes. A satisfação pessoal do funcionário ocorre quando a comunicação é transmitida de forma transparente e compreensível, proporcionando desta forma a satisfação profissional de cada indivíduo medido a partir do resultado obtido dentro do direcionamento do administrador e promovido pela cultura organizacional escolar que está refletida nesse direcionamento. É de suma importância que a escola exerça o papel da sociabilidade para que o resultado de suas metas e objetivos torne-se tangíveis a partir da qualidade da comunicação interna. A comunicação é totalmente diferenciada de escola para escola. Por esta razão que a administração escolar precisa ter cautela no ato de comunicar, porque as informações devem fazer parte da realidade de cada escola e das pessoas que fazem parte dela. (apud SANTOS, 2011, p. 12).

Essa percepção também é compartilhada por Cardoso, que destaca:

O papel que se espera da comunicação hoje vai além. Ela deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidades e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos. [...]. 'Os meios de comunicação interferem na forma como definimos a nós mesmo e as nossas relações'. (2006, p. 1134).

Maffesoli (2004) ainda acrescenta que "[...], as pessoas não querem só informação na mídia, mas também, e fundamentalmente, ver-se, participar, contar o próprio cotidiano para si mesmas e para aqueles com quem convivem. A informação serve de cimento social [...]". (apud CARDOSO, 2006, p. 1134).

Espera-se que o supervisor possa utilizar a comunicação como um instrumento fundamental de transformação no desenvolvimento de suas atribuições efetivando clareza, respeito e buscando o compromisso e envolvimento de todos. A estrutura da comunicação na supervisão deve ser praticada e vinculada aos pressupostos filosóficos e pedagógicos que orientam sua atuação como articulador de ações.

Diante desses apontamentos, identificamos o quão determinante é a filosofia institucional e a proposta pedagógica aliada à comunicação nas ações do supervisor pedagógico. Nesses mesmos enfoques Santos sublinha que:

Sabe-se que o ambiente escolar é o mais adequado espaço para se trabalhar os profissionais da educação, mas é essencial que todos participem do mesmo processo através de diálogos, discussões de forma coletiva promovendo desta maneira as transformações que são necessárias para o progresso de todos dentro do seu contexto profissional e político-social. (2011, p. 8).

Sendo a instituição escolar um espaço democrático faz-se necessário que as ações do supervisor escolar sejam articuladas, alinhadas com as políticas públicas, e as políticas de formação docente em todos os níveis. O sucesso ou fracasso depende em boa parte de como o supervisor escolar está transacionando suas ações.

Desenvolver a capacidade de um olhar minucioso e sistêmico integrado aponta alternativas para potencializar a comunicação em todos os níveis e em todas as áreas de atuação, sendo que, a comunicação desenvolve e efetiva-se mediante três competências: de conteúdo de relacionamento e de manifestação. Chiavenato destaca frente a estes fatos que "[...] o administrador que sabe comunicar e negociar tem excelentes ferramentas para alcançar sucesso em suas atividades". (apud SANTOS, 2011, p. 9).

Nessa perspectiva, a comunicação como pilar nas ações do supervisor escolar torna-se essencial para suas atividades de solucionar problemas e elaborar uma proposição de planos. Permite criar um saber sólido, inteligente e criativo almejando alcançar um preparo para enfrentar as transformações que ocorre rapidamente no mundo e na vida do seres humanos.

Assim, é possível constatar que as mediações entre as atribuições do supervisor e a comunicação visam desenvolver as interações sociais possibilitando que todas as áreas dentro da instituição escolar possam criar e desenvolver instrumentos que aceleram e diversificam seus próprios processos e saberes, atingindo toda estrutura e suas ramificações, descentralizando as decisões, com ênfase na autonomia e estimulando a participação de todas as áreas da instituição escolar, tornando viável o exercício da democracia.

Por fim, acredita-se na teoria da comunicação nas atribuições do supervisor escolar não é um conjunto de técnicas para serem aplicadas quando necessárias, como se fossem "receitas prontas", definidas que não se pode mexer, a comunicação significa uma incorporação, uma opção política que é apreendida. É vista como um estilo de vida para que a conscientização seja possível e venha a transformar as pessoas em sujeitos capazes não só de opinar, mas de decidir. É preciso que se realizem dentro da instituição escolar ações articuladas e conjuntas, cabendo ao supervisor à dinamização e coordenação de um processo em rede ou em espiral sustentado pela comunicação. Este profissional encontra-se no centro de todo o processo ensino-aprendizagem, é preciso que essa mudança de mentalidade ocorra a fim de que se efetive de fato a conscientização da comunicação como um pilar essencial nas ações do supervisor escolar.

6 CONCLUSÃO

A questão imposta é a seguinte: qual a importância da comunicação interpessoal na atividade do supervisor escolar?

É possível afirmar, de acordo com a pesquisa realizada que, a comunicação esteve sempre presente na vida do ser humano, mas quando se desenvolveu a fala foi um marco no desenvolvimento em todas as áreas sociais e profissionais. Nesse mesmo enfoque, a comunicação é uma ferramenta fundamental em todo processo de evolução da humanidade, seja em qualquer época, pois o poder contido na comunicação perpassa muitas vezes o entendimento e a compreensão humana. Observa-se que todo ser humano consiste em aliança, criando relações estruturadas por mediação da comunicação, e esta mesma comunicação tem sido uma ferramenta utilizada pelo indivíduo na construção de seus padrões culturais a cerca da realidade.

Dessa forma, nota-se que a comunicação está presente em todas as relações e para atender a um nível satisfatório necessita-se alargar a comunicação, primeiro porque é uma fonte inesgotável de transformação, segundo porque liga todas as áreas e indivíduos e terceiro tudo se constrói, edifica e se transforma através da comunicação. Além disso, o indivíduo torna-se membro de um conjunto de regras, que permite ajustar-se a determinada conduta por mediação da comunicação, tendo em vista a capacidade de conviver bem dando oportunidade para que todos possam expor suas ideias. Esta é uma forma de praticar a democracia, desenvolver a confiança mútua, respeitando opiniões e a pluralidade de saberes, valorizando e incentivando o ouvir, pensar, refletir e falar e propondo possíveis intervenções de melhorias quando necessárias. A comunicação tem que levar o indivíduo a pensar sobre si mesmo, sendo medida necessária para a eficiência da comunicação.

A comunicação é um dos pilares de coesão entre os indivíduos, é entendida como um instrumento fundamental de transformação. Por meio da clareza, respeito, busca-se o compromisso e o envolvimento de todos na execução de projetos e relacionamentos, pois a relação desenvolve a interação e a transformação. Isso quer dizer que se procura ver a ideia e atitude expressa pela outra pessoa do seu ponto de vista. A comunicação vai além das diferenças, levando mensagens, emoções, sentimentos, esperança, motivação e força, edificando e mudando as estruturas do pensar e agir por meio de uma confluência de fluxos e redes. Estabelecendo uma comunicação razoável, produz-se valor, dando sentido aos grupos e indivíduos.

A comunicação é o elo que liga todas as áreas visando a interação e compreensão, compartilhando experiências, ideias e sentimentos relacionando-se como seres interdependentes, influenciando-se mutuamente, modificando a realidade na qual estão inseridos, influenciando e sendo influenciado como uma rede que os une numa permuta recíproca. A comunicação tem sido vista como um elemento chave para coesão dos indivíduos no alcance de resultados e satisfação dos grupos.

No que diz respeito a comunicação na supervisão escolar, observa-se que nos tempos atuais dentro de uma instituição escolar existe muitos saberes, e o supervisor encontra-se no centro, sendo ele o mediador entre todas as esferas dentro do processo ensino- aprendizagem. Faz-se necessário o uso da comunicação constante, sendo ela um pilar de alinhamento, coesão e estruturação do supervisor, uma vez que a sua função básica é a integração de todas as áreas da escola.

Sendo assim, a comunicação deve ser vista e entendida como um caminho em construção, em desenvolvimento contínuo, e nunca ser visto como um caminho vago, desprovido de sentido e significado. Uma vez que o supervisor é um mediador e construtor de novos processos de ensino- aprendizagem, sua maior ferramenta de apoio e sustentação é a comunicação. Cabe a este profissional da educação atuar consecutivamente em boa fé nas relações de caráter, arrogando estima a docência do ser afetuoso, permeando a edificação da consciência íntegra, leal, virtuosa, justa, reconhecendo e apreciando a esperança a dependência recíproca social e outras qualidades do ser compassivo. Para tal articulação torna-se imprescindível uma boa comunicação interpessoal e intrapessoal.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza. SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de Souza. MELLO, Carlos Henrique Pereira. Comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gest. Prod**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-30, 2010.

BOCK, Ana Mercês Bahia. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 180-182; p. 206-219.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2012. Disponível em: <file:///D:/alunos/Meus%20documentos/Downloads/constituicao_federal_35ed.pdf>. Acesso em: 30 maio 2016.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1133- 1142 nov./dez. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.153-155.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoa: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 462- 463.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a pratica educativa**. 47. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013. p. 59.

LAKATOS, Eva Marina; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p 66.

MAIO, Natividade; SILVA, Helena Santos; LOREIRO, Armando. A supervisão: funções e competências do supervisor. **EDUSER**, [S. l.], v. 2, p. 37-50, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3447/1/46-151-1-PB.Pdf>. Acesso em: 11 mar. 2016.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução nº 7150**. Belo Horizonte. 16 jun 1993. Disponível em <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B53B1DB30-BD7F-4E97-B36A-FDE2D264F6A0%7D_RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%207.150,%20DE%2016%20DE%20JUNHO%20DE%201993.pdf> Acesso em: 19 mar. 2016.

OLIVEIRA, Eloiza da Silva Gomes de; GRINSPUN, Miriam PauraSabrosaZippin. **Princípios e métodos de supervisão e orientação educacional**. Curitiba: IESDE, 2009, 160 p.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Kallyny Melina Thomé. Participação e Representações Sociais. **Comunicação Organizacional**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 138-154, 2011.

PINHO, J.B. **Comunicação nas Organizações**. Viçosa: UFV, 2006. p. 56-85.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. 6. ed. Tradução Manuel José do Carmo Ferreira e Alvamar Lamparelli. São Paulo: Martins Fontes, 2014. p. 45-68, 381-400.

SANTOS, Jodilce Pereira dos. Comunicação na gestão escolar. **Revista Interdisciplinar Aplicada**, Blumenau, v. 5, n. 4, p. 1-22, 2011.

SAVIANE, Dermeval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. 19. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2013. 290 p. (Coleção Educação Contemporânea).

SOUZA, G. A. D. B. de (Org.). **Diálogos e reflexões sobre a prática da gestão escolar**. Curitiba: CRV, 2012. 160 p.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado Xavier. **Gestão de pessoas, na prática**. São Paulo: [s. n.], 2006. p. 9-15.

FEPESMIG