

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado

Rosane Queiroz Coelho

**COMUNICAÇÃO INTERNA E SUAS RELAÇÕES NO AMBIENTE
INSTITUCIONAL ESCOLAR**

**Belo Horizonte
2024**

Rosane Queiroz Coelho

**COMUNICAÇÃO INTERNA E SUAS RELAÇÕES NO AMBIENTE
INSTITUCIONAL ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Thaís Pinto da Rocha Torres

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte
2024

COELHO, Rosane Queiroz

C672c

Comunicação interna e suas relações no ambiente institucional escolar. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.
82 p.

Orientadora: Dr^a. Thaís Pinto da Rocha Torres

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Comunicação interna - Práticas da comunicação - Interação - Ambiente escolar

I. Rosane Queiroz Coelho. II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.370

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamielt de Almeida CRB6 3082

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **Rosane Queiroz Coelho** REGISTRO Nº. **788** No dia **17/10/2024** às **9:00** horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**COMUNICAÇÃO INTERNA E SUAS RELAÇÕES NO AMBIENTE INSTITUCIONAL ESCOLAR**". Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Thaís Pinto da Rocha Torres**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

17/10/2024

Documento assinado digitalmente
THAIS PINTO DA ROCHA TORRES
Data: 17/10/2024 18:17:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Thaís Pinto da Rocha Torres
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
ANA PAULA LELIS RODRIGUES DE OLIVEIRA
Data: 17/10/2024 20:23:30-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Ana Paula Lelis Rodrigues de Oliveira
(IF Sudeste MG) - Campus Manhuaçu

Documento assinado digitalmente
MICHELLE REGINA SANTANA DUTRA
Data: 22/10/2024 19:07:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Michelle Regina Santana Dutra
Centro Universitário Unihorizontes

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

COMUNICAÇÃO INTERNA E SUAS RELAÇÕES NO AMBIENTE INSTITUCIONAL ESCOLAR

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

de autoria de

ROSANE QUEIROZ COELHO

Contendo 83 páginas

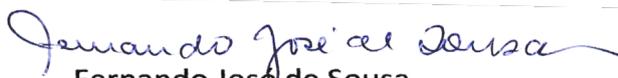
Sob a orientação de

Prof.^a DR.^a THAÍS PINTO DA ROCHA TORRES

ITENS DA REVISÃO:

- Correção gramatical
- Inteligibilidade de texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 25 de setembro de 2024



Fernando José de Sousa
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014
Licenciado em LETRAS
Centro Universitário de Belo Horizonte
UNI-BH

REVISADO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade concedida de cursar um Mestrado. Foram muitos obstáculos para chegar até aqui. Só o Senhor sabe como meu psicológico estava abalado por motivos de problemas de saúde familiar no ano de 2022, início de todo esse sonho. Mas, o Senhor me deu forças, ergueu-me e capacitou-me dando a oportunidade de cursar o tão sonhado Mestrado. Agradeço a Secretaria de Educação de Minas Gerais pela oportunidade de realizar o curso de Mestrado pelo Trilhas do Futuro e aos meus familiares pelas forças diárias e peço desculpas pela ausência nesses dois anos de estudos. Sou muito grata aos professores do Unihorizontes por cederem-me um pouquinho de seus conhecimentos. Agradeço de coração à minha orientadora, Thaís Rocha pela constante orientação e, sobretudo, por sua dedicação e carinho. Foram dias de lutas e dias de glórias para chegar até aqui. Pensei várias vezes em desistir, mas a força que vinha de dentro de mim era maior. Obrigada a todos que direta ou indiretamente participaram dessa conquista. Peço desculpas se magoei alguém ou me ausentei dos momentos de lazer e confraternização. Dedicação e persistência são palavras que fecham esse ciclo em minha vida e o futuro, a Deus pertence!

RESUMO

Aderência à linha de pesquisa: Este trabalho se insere na linha de pesquisa Relações de Poder e Dinâmica das Organizações, especialmente ao analisar o papel do diretor escolar. Como principal responsável pelo repasse de informações normativas aos servidores, o diretor exerce uma função central no funcionamento da instituição, contribuindo para a compreensão das interações e processos institucionais.

Objetivo: Analisar como as informações normativas enviadas pela Superintendência Regional de Ensino (SRE) são recebidas pela equipe gestora e disseminadas para os professores que atuam em uma escola estadual de Minas Gerais.

Teorias: O referencial teórico focou principalmente na comunicação organizacional, comunicação interna e gestão escolar.

Método: Em termos metodológicos, adotou-se o método de estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e submetidos à análise de conteúdo.

Resultados: Os resultados evidenciaram que a comunicação interna nesta instituição escolar, mostrou-se eficaz, alinhada, objetiva, clara e procedente, colaborando para um processo democrático e de qualidade. Assim, na prática, buscou compreender a diversidade de métodos e estratégias, quanto ao uso da tecnologia digital para que todos possam estar em sintonia com os códigos e canais de comunicação.

Contribuições teóricas ou metodológicas: A pesquisa permitiu descrever os conhecimentos práticos, destacando os métodos, ferramentas e planos estratégicos envolvidos na comunicação interna. Por meio da análise metodológica, foram evidenciados tanto os benefícios quanto as possíveis falhas que podem surgir na disseminação de informações dentro da instituição.

Contribuições gerenciais e/ou sociais: Em termos gerenciais, demonstrou-se que a equipe gestora está alinhada no processo de disseminação de informações normativas, promovendo a interação entre os funcionários e fortalecendo uma educação democrática e participativa. Nas contribuições sociais, destacam-se a participação, o engajamento e a satisfação dos envolvidos, alcançados por meio de diálogos e trocas de informações, o que beneficia tanto os indivíduos quanto o contexto educacional como um todo.

Palavras-chave: Comunicação interna. Práticas da comunicação. Interação. Ambiente escolar.

ABSTRACT

Adherence to the research line: This work falls within the research line of Power Relations and Organizational Dynamics, particularly through an analysis of the school principal's role. As the primary individual responsible for relaying normative information to staff, the principal plays a central role in the institution's operations, contributing to the understanding of interactions and institutional processes.

Objective: To analyze how normative information sent by the Regional Superintendence of Education (SRE) is received by the management team and disseminated to teachers working in a state school in Minas Gerais.

Theory: The theoretical framework focused primarily on organizational communication, internal communication, and school management.

Method: In methodological terms, the case study method was adopted, with a qualitative, descriptive approach, using data collected through semi-structured interviews and subjected to content analysis.

Results: The results showed that internal communication in this school institution proved to be effective, aligned, objective, clear, and relevant, contributing to a democratic and quality process. In practice, the study sought to understand the diversity of methods and strategies, especially regarding the use of digital technology, to ensure that everyone is in sync with the communication codes and channels.

Theoretical or Methodological Contributions: The research allowed for the description of practical knowledge, highlighting the methods, tools, and strategic plans involved in internal communication. Through methodological analysis, both the benefits and potential challenges in the dissemination of information within the institution were identified.

Managerial and/or Social Contributions: In managerial terms, the study showed that the management team is aligned in the process of disseminating normative information, fostering interaction among employees and strengthening democratic and participatory education. In social contributions, the participation, engagement, and satisfaction of those involved are emphasized, achieved through dialogue and information exchange, which benefits both individuals and the educational environment as a whole.

Keywords: Internal communication. Communication practices. Interaction. School environment.

RESUMEN

Adhesión a la Línea de Investigación: Este trabajo se enmarca en la línea de investigación sobre Relaciones de Poder y Dinámica Organizacional, especialmente a través del análisis del rol del director escolar. Como principal responsable de la transmisión de información normativa al personal, el director desempeña un papel central en el funcionamiento de la institución, contribuyendo a la comprensión de las interacciones y procesos institucionales.

Objetivo: Analizar cómo la información normativa enviada por la Superintendencia Regional de Educación (SRE) es recibida por el equipo de gestión y diseminada a los docentes que trabajan en una escuela estatal de Minas Gerais.

Teorías: El marco teórico se centró principalmente en la comunicación organizacional, la comunicación interna y la gestión escolar.

Método: Metodológicamente, se adoptó el método de estudio de caso, con un enfoque cualitativo, de naturaleza descriptiva, y con datos recopilados mediante entrevistas semiestructuradas y sometidos a análisis de contenido.

Resultados: Los resultados mostraron que la comunicación interna en esta institución escolar resultó ser eficaz, alineada, objetiva, clara y pertinente, contribuyendo a un proceso democrático y de calidad. En la práctica, el estudio buscó comprender la diversidad de métodos y estrategias, especialmente en el uso de tecnología digital, para garantizar que todos estén en sintonía con los códigos y canales de comunicación.

Contribuciones Teóricas o Metodológicas: La investigación permitió describir los conocimientos prácticos, destacando los métodos, herramientas y planes estratégicos implicados en la comunicación interna. A través del análisis metodológico, se identificaron tanto los beneficios como los posibles desafíos en la diseminación de información dentro de la institución.

Contribuciones Gerenciales y/o Sociales: En términos gerenciales, el estudio mostró que el equipo de gestión está alineado en el proceso de diseminación de información normativa, promoviendo la interacción entre los empleados y fortaleciendo una educación democrática y participativa. En cuanto a las contribuciones sociales, se destaca la participación, el compromiso y la satisfacción de los involucrados, logrados a través del diálogo e intercambio de información, lo cual beneficia tanto a los individuos como al contexto educativo en general.

Palabras clave: Comunicación interna. Prácticas de comunicación. Interacción. Ambiente escolar.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
PNE	Pessoas com Necessidades Especiais
PPP	Projeto Político Pedagógico
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SEEMG	Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SRE	Superintendência Regional de Ensino

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos.....	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 Justificativa	15
1.3 Adequação à linha de pesquisa.....	17
2 CONTEXTUALIZAÇÃO E AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....	18
2.1 Caracterização da escola pesquisada.....	18
2.2 Assessoria de Comunicação da SEE/MG	19
3 REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1 Comunicação Organizacional.....	22
3.2 Comunicação Interna e a Gestão Escolar.....	27
3.3 Métodos de Comunicação	33
3.4 Estratégias, Práticas e Ferramentas na Comunicação Interna.....	36
3.5 Possíveis desafios na Comunicação Interna	41
4 METODOLOGIA.....	45
4.1 Tipo de abordagem de pesquisa	45
4.2 Método de pesquisa	46
4.3 Unidade de análise e sujeito de pesquisa	47
4.4 Técnica de coleta dos dados	47
4.5 Estratégia de análise de dados.....	48
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	51
5.1 Perfil dos entrevistados	51
5.2 Repasse de informações.....	52

5.3 Desafios e benefícios	61
5.4 Falhas na comunicação e suas consequências	65
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICE A – Entrevista Para Coleta De Dados	78
APÊNDICE B – Termo De Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).....	80

1 INTRODUÇÃO

A palavra comunicação “provém do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões e conferenciar. A comunicação implica a participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas” (Rabaça, 2001, p. 155).

Desde o início da civilização o homem necessita de códigos e sinais para interagir com o meio e com o outro. Este recurso interfere diretamente nas decisões humanas, com impactos positivos ou negativos. A evolução da civilização está diretamente ligada a esse processo de comunicação, que passou por grandes transformações até os tempos atuais. Comunicar-se parece algo simples, mas foram longos anos para essa evolução até a comunicação observada nos dias atuais. De acordo com Gontijo (2004), a comunicação tornou-se um processo básico para a prática das relações humanas

A história das comunicações evolui no mesmo trilho da história da humanidade. Pelo simples fato de que a última só existe porque de alguma forma foi relatada de pai para filho, de tribo para tribo, de cidade para cidade, de país para país por meio de indivíduos e de tecnologias que expandiram os recursos do corpo humano. Os meios de comunicação são extensões de nosso corpo, e suas mensagens, de nosso sentir e pensar. (Gontijo, 2004, p. 11).

Desde os tempos mais remotos, a necessidade de se comunicar tornou-se uma questão de sobrevivência, ou seja, um processo básico para a prática das relações humanas, que contribui para o desenvolvimento da personalidade individual e também para o perfil coletivo. Saber se comunicar com o outro, tornou-se uma necessidade básica do homem em sociedade. É por meio da comunicação que os padrões de vida e da cultura são transmitidos. É um canal de transmissão onde se aprende a ser membro de uma determinada sociedade (Santos, 2018).

O diálogo é a essência primordial na comunicação, o meio responsável pela troca de informações e foi desenvolvido a partir dos nossos antepassados. Essa troca de informações concerne ao método oral ou pela escrita, e atualmente está cada vez mais estruturado por meios tecnológicos que proporcionam mais rapidez ao disseminar informações (Falcão, 2016).

Tendo em vista o contexto da pesquisa, o ambiente escolar, enquanto instituição formadora de cultura e saber, torna-se local desafiador para disseminar a comunicação efetivamente, de modo que promova o bem estar dos envolvidos. Assim, a comunicação é um

elemento estratégico que influencia as tomadas de decisões, bem como os comportamento internos e externos. No contexto das instituições de ensino, os gestores escolares são responsáveis por assegurar a credibilidade na comunicação, uma vez que atuam como sujeitos participativos nesse processo (Kunsch, 2003).

O diretor, o vice-diretor e a equipe administrativa são os principais transmissores de informações dentro do ambiente escolar. O repasse de informações deve ser um processo corriqueiro, simples e fácil, mas, na prática, podem ser observadas falhas significativas que prejudicam o andamento das ações cotidianas na escola (Francisco et al., 2020).

Cabe ressaltar a importância social e educacional de uma comunicação interna bem alinhada, pautada em diretrizes, regimentos, normas e resoluções gerenciais, possibilitando um relacionamento confiável, ágil e transparente entre os servidores de uma instituição e até mesmo entre os próprios representantes que integram a equipe administrativa (Brasil, 2013).

Para que o repasse de informações normativas ocorra no ambiente escolar de maneira ágil e verídica, destaca-se a Assessoria de Comunicação da Superintendência Regional do Ensino (SRE), como órgão responsável no processo de disseminar informações às escolas, e consequentemente, os diretores recebem as normas e as repassam aos professores. De acordo com a legislação, art. 62 do Decreto nº 48.709, de 26/10/2023, a Assessoria de Comunicação é o órgão criado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG para facilitar a comunicação interna entre os funcionários públicos estaduais. Este órgão público envia comunicados, normas, diretrizes, resoluções, mudanças no plano de curso, leis atualizadas, além de ofertar palestras, cursos de continuação e qualificação de carreira às escolas, que a direção escolar direciona aos servidores (Assessoria de Comunicação SEE/MG, 2019).

O diretor, como gestor da instituição, deve usar a comunicação interna para repassar e interligar assuntos da Assessoria de Comunicação aos professores e demais servidores, utilizando da linguagem oral e da escrita e/ou outras ferramentas tecnológicas para conseguir repassar e transferir o que realmente precisa ser propagado, possibilitando interrelação ente o órgão central da educação com a escola e servidores (Falcão, 2016).

Considerando que a comunicação é um fator que interliga pessoas, assuntos e processos, o diretor escolar juntamente com o vice-diretor tem em suas mãos a missão de disseminar informações, pois os mesmos se encontram em uma posição de liderança, na qual o relacionamento interpessoal é uma das ferramentas que pode ser utilizado para influenciar as pessoas em direção à mudança por meio do processo comunicativo (Abreu, 2019).

Para garantir uma comunicação interna interpessoal, cooperativa, dinâmica e participativa, o diretor e sua equipe devem criar estratégias, incentivar o envolvimento, a noção

de pertencimento e o respeito mútuo entre os interlocutores. No entanto, os desafios são muitos e, por isso, é necessário um planejamento, sabendo-se que a melhor estratégia é aquela colocada em prática (Kunsch, 2003).

Os desafios que permeiam a comunicação interna, são muitos e nem sempre essa comunicação ocorre de maneira alinhada, rápida, dinâmica e em tempo real. Quando as informações não são bem conduzidas, pode ocorrer falhas e a gestão pode ser prejudicada de modo a incorrer em erros nas tomadas de decisões, comprometendo o enfoque pedagógico e prejudicando todo o ambiente educacional (Francisco et al., 2019).

Para Abreu (2019), a comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com emissor e receptor. No contexto escolar, aquele que recebe a informação responde a ela de alguma forma, seja de imediato ou após certo tempo e precisa repassar de maneira ágil e com veracidade dos fatos (Abreu, 2019).

Para ressaltar a importância da comunicação organizacional, Kunsch (2014) defende que as informações devem ser abordadas de maneira integrada, atentando-se para recursos mais alinhados entre os envolvidos. A comunicação interna deve estar alinhada às estratégias claras e objetivas. Sendo assim, a linguagem e a tecnologia são ferramentas de repasse de informações e fatores que alicerçam o presente trabalho (Kunsch, 2014).

Além disso, faz-se necessário entender que o diretor (emissor e também receptor) e os professores (receptores) devem estar engajados, em sintonia e conheçam os códigos e canais de comunicação utilizados pela instituição para que o repasse de informações alcance a todos envolvidos com segurança, agilidade e veracidade (Matos, 2009).

Diante do exposto, definiu-se a seguinte pergunta norteadora: como as informações normativas enviadas pela Superintendência Regional de Ensino (SRE) são recebidas pela equipe gestora e disseminadas para os professores que atuam em uma escola estadual de MG?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral foi analisar como as informações normativas enviadas pela Superintendência Regional de Ensino (SRE) são recebidas pela equipe gestora e disseminadas para os professores que atuam em uma escola estadual de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de disseminação das informações advindas da SRE para a gestão escolar e como ocorre o repasse aos professores;
- b) Identificar possíveis desafios e benefícios na comunicação interna que podem ocorrer entre a SRE, a gestão escolar e os professores, conforme a percepção dos envolvidos;
- c) Identificar as consequências que as possíveis falhas na comunicação interna podem causar aos envolvidos neste processo.

1.2 Justificativa

Hoje em dia o repasse de informações é algo corriqueiro em qualquer organização, faz parte do cotidiano e surge a partir da relação entre as pessoas, permitindo que novos conhecimentos sejam adquiridos. Para que a comunicação chegasse em tal estágio, foram necessários muitos avanços, tanto em volume e formatos, quanto em velocidade, houve muitas transformações e avanços tecnológicos. Diante do espaço, a comunicação interna surge como um meio de transferência de informação, possibilitando o repasse entre emissor e receptor e contribuindo para o desenvolvimento organizacional (Perles, 2017).

No âmbito escolar, a comunicação interna tornou-se imprescindível, por se tratar de uma instituição pública com muitos segmentos, dispendo de uma instituição progressista, onde são valorizadas as tomadas de decisões coletivas, a exposição de ideias e soluções para atingir resultados satisfatórios. Além disso, é ressaltado o comprometimento, a habilidade e a competência de cada um, integrando-se como um todo e criando uma visão estratégica que beneficia a todos os envolvidos (Abreu, 2019).

Em termos de contribuições teóricas, justificou-se a importância de entender como a comunicação interna surge como estratégia para repensar uma organização democrática, eficaz e comprometida, almejando melhorias nos segmentos, reconhecendo o esforço e dedicação dos servidores, motivando-os e transformando a escola em um ambiente agradável. Para tanto, espera-se que uma das formas de alcançar esses objetivos seja através da comunicação interna (Rosa, 2017).

No ponto de vista teórico conceitual, Luck (2009) salientou-se a relevância da comunicação interna nas organizações, seja ela privada ou pública, e engrandeceu o diretor como gerenciador capaz de criar e desenvolver estratégias para fomentar o trabalho em equipe e promover a integração entre a escola, o servidor e a comunidade. Ademais, foi profícuo

entender como a direção escolar cria e promove alternativas para disseminar a comunicação interna, destacando o diálogo aberto, a integração e mobilizando todos em ações colaborativas, contribuindo com a dinâmica social e estrutural da instituição de ensino (Luck, 2009).

Evidencia-se como a comunicação interna favorece o crescimento, desenvolvimento e a gestão de pessoas nas organizações. Os meios de comunicação estão expostos no nosso dia a dia a todo momento. Nos anos de 2020 e 2021, devido à crise sanitária da Covid-19, houve necessidade de mudanças no fenômeno da globalização e da sociedade em rede, tornando-se essencial nas vidas das pessoas. Com este fenômeno, cresceu a necessidade de as organizações interagir mais com seus colaboradores e funcionários, passando por mudanças, pois tiveram que se adaptar e criar formatos mais interativos e relacionais em suas práticas diárias com o público interno (Videira, 2023).

Considerando essas mudanças, foram realizadas pesquisas de trabalhos no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), SPELL e SciELO, buscando publicações de teses, dissertações e artigos. As pesquisas foram filtradas pelas áreas de conhecimento, “comunicação and informação” e “educação and administração pública ou privada”, com foco em trabalhos realizados entre 2020 e 2023, ou seja, durante e após o período da pandemia. Foram exploradas palavras-chave como “comunicação interna and organização”, “comunicação interna and instituição escolar” e “comunicação interna and funcionários” para fundamentar os objetivos deste trabalho, que visa compreender a comunicação interna e suas relações no ambiente escolar.

Com as palavras-chaves “comunicação interna and organização”, considerando-se o período de 2020 a 2023, pelo base de dados da CAPES, apareceram 20 resultados ligados às teses e dissertações. O tema comunicação interna está direcionado às empresas como motivação dos funcionários e clientes, como estratégia de negócios ou ferramenta competitiva para que as empresas alcancem seus objetivos e metas. Com as palavras chaves, comunicação and instituição escolar, foram encontrados 06 trabalhos, todos ligados ao ensino superior. Não foram localizados trabalhos ligados à comunicação interna de funcionários no período de 2020 a 2023.

Na plataforma SciELO, com pesquisas realizadas no Brasil, com o mesmo recorte temporal, sem filtro na área temática e com as palavras “comunicação interna and organização”, a busca retornou 01 resultado, ligado à comunicação interna nas mídias sociais. Com as palavras “comunicação interna” and “instituição escolar” e “comunicação interna” and “funcionários”, não foi encontrado nenhum resultado.

Na plataforma SPELL, com o mesmo padrão de busca, pesquisando as palavras-chave “comunicação interna and organização”, “comunicação interna and instituição escolar” e “comunicação interna and funcionários”, não foram encontrados trabalhos acadêmicos.

Com vista nos resultados obtidos nas bases de dados, percebeu-se que as pesquisas encontradas estão voltadas ao ensino superior e como motivação e estratégia empresarial. Por estes motivos, o presente trabalho contribui para uma reflexão pragmática institucional visando a educação básica, primando entender a comunicação interna e suas contribuições e desafios no contexto escolar, entre o órgão público estadual (SRE), diretor, equipe administrativa e professores. Na contribuição prática específica, a pesquisa teve o intuito de contribuir para que a instituição possa traçar e aperfeiçoar estratégias e métodos organizacionais, interação com os funcionários, na busca de uma educação democrática e participativa, favorecendo o engajamento e a satisfação dos funcionários através do diálogo e da troca de informações, também colaborou para o aprimoramento da qualidade das interações interpessoais, promovendo a integração e a harmonia entre os servidores.

1.3 Adequação à linha de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na linha de pesquisa “Relações de Poder e Dinâmica das Organizações” do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes. O estudo apresenta-se alinhado ao programa por propor uma pesquisa relacionada à área da comunicação organizacional e, mais especificamente, sobre a comunicação interna e como esse fenômeno permeia as relações institucionais no ambiente escolar alvo da pesquisa.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E AMBIÊNCIA DA PESQUISA

2.1 Caracterização da escola pesquisada

Nessa seção, são apresentadas informações para caracterizar o contexto organizacional da escola onde foi realizada a pesquisa. De acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição de ensino foram levantados dados para identificar como funciona o sistema organizacional da escola, ou seja, como a escola é composta, sendo indispensável citar o corpo docente, a equipe administrativa e os gestores, pois são as bases que fomentam o trabalho.

O nome da escola foi mantido em sigilo, tendo em vista o Estatuto de Comitê de Conduta Ética. No entanto, vale ressaltar que a instituição pertence ao Estado de Minas Gerais e foi criada formalmente no ano de 1995 por meio do decreto estadual N° 36.739, apesar de existir desde 1927. Trata-se de uma escola de porte médio, com turnos diurno e vespertino, totalizando uma média de 700 alunos.

Sua edificação foi construída com banheiros separados (feminino e masculino), banheiro para pessoas com necessidades especiais (PNE), diretoria, secretaria, sala de professores, biblioteca, cantina, dispensa, um comando para acondicionar materiais de limpeza, salas de aula, parte externa e um refeitório.

A instituição conta atualmente com 20 turmas, sendo 10 turmas no turno da manhã e 10 turmas no turno da tarde. A escola está passando por um período de transição, deixando de atender alunos do Ensino Fundamental I e passando a atender alunos do Ensino Fundamental II. Além disso, a escola conta com duas turmas do 5º ano e as demais são compostas por alunos do 6º ao 9º ano.

O corpo docente é formado por 30 professores regentes de aula e dois professores regente de turma, e demais servidores que são duas bibliotecárias, 15 auxiliares de serviço da educação básica (ASBs), 10 assistentes técnicos de educação básica (ATBs), uma secretária, 01 diretora e 01 vice diretora.

A escola atende alunos da comunidade local, crianças de abrigos das imediações e alunos transferidos de outras unidades escolares. A missão da escola é “aprender a aprender” e de acordo com o PPP, está aberta à renovação em termos de redefinição de sua missão e na busca constante para reforçar sua identidade, reafirmando o seu verdadeiro papel na sociedade

A proposta pedagógica foi criada a partir do movimento de ação-reflexão-ação, e nunca está pronta e acabada, sempre renovada e aberta às mudanças. De acordo com o PPP, Trata-se

de um trabalho pedagógico construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos no processo educativo, fortalecendo a construção de sua identidade e sua autonomia.

De acordo com o PPP da escola o ensino será ministrado com segurança e qualidade, respeitando as diferenças individuais e coletivas, bem como as diferentes crenças, cores, credos religiosos, situações sócio econômicas e políticas, com a finalidade de voltar os trabalhos para a formação de um cidadão crítico, criativo, político, participativo, capaz de agir, integrar e intervir de maneira significativa (PPP Interno, 2022).

Nos estudos sobre o PPP da escola, observa-se que o corpo docente é composto por profissionais competentes e comprometidos com a educação da instituição. No entanto, o espaço físico limita a realização de atividades fora da sala de aula, comprometendo em parte o sucesso desses trabalhos com os alunos. A ausência de laboratórios de ciências, quadras esportivas, anfiteatro e outros recursos impossibilita o enriquecimento das aulas, que são planejadas com cuidado e dedicação.

Apesar dessas limitações, o PPP destaca o compromisso da escola com a educação e sua missão de despertar nos alunos o senso crítico e a interação participativa, incentivando o respeito pelo modo de pensar de cada indivíduo.

2.2 Assessoria de Comunicação da SEE/MG

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi necessário conhecer e compreender o órgão encarregado de disseminar informações formativas da SRE para as escolas e demais servidores. Esse órgão, responsável pelo repasse de informações aos servidores públicos estaduais, é a Assessoria de Comunicação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). De acordo com informações no site Portal da Educação/MG, na seção Princípios Institucionais, a Assessoria de Comunicação é responsável por enviar informações às escolas. Esse órgão deve transmitir comunicados importantes, normas, resoluções, alterações nos planos de curso, regras e leis, além de oferecer palestras e cursos de atualização e qualificação para os servidores por meio do e-mail institucional (SEE/MG, 2024).

Segundo informações disponíveis no site, nos termos de visão, missão e valores, o órgão central da Assessoria de Comunicação da SEE/MG envia informações para um e-mail institucional padrão das escolas, e cabe à equipe gestora repassá-las aos servidores daquela instituição. Cada escola é responsável por distribuir essas informações diariamente (SEE/MG, 2024).

De acordo com informações do site sobre legislação, o art. 62 do Decreto nº 48.709, de 26/10/2023, ressalta que a Assessoria de Comunicação é o órgão criado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG para facilitar a comunicação interna entre os funcionários públicos estaduais. As escolas recebem diariamente informações sobre todo o processo que envolve uma instituição escolar, e fica a cargo da gestão filtrar e repassar o que for de interesse dos servidores. As informações podem ser referentes a estrutura, leis, vida funcional do servidor, mudanças pedagógicas ou inferências que podem ocorrer no dia a dia (SEE/MG, 2024).

Segundo o site da SEE/MG, essas informações têm o intuito de facilitar a rotina dos servidores, fornecendo dados práticos e úteis, além de apoio na compreensão do processo pedagógico, com orientações sobre o uso de plataformas digitais e ferramentas tecnológicas, o que beneficia o funcionamento das escolas. Além disso, o site destaca que, por meio da Assessoria de Comunicação, os servidores podem acompanhar sua trajetória funcional e têm acesso a cursos de qualificação e formação continuada (SEE/MG, 2024).

Evidencia-se a importância do envolvimento das políticas públicas na área da Educação, contribuindo para valorização dos profissionais, de forma que a comunicação direta é um fator importante para o desenvolvimento das potencialidades e habilidades dos profissionais, pois pode trazer informações precisas e benéficas que contribuam para qualificação da vida funcional de cada servidor (Santos, 2016).

Em pesquisa ao site SEE/MG, a Assessoria de Comunicação da SEE/MG é o órgão responsável por oferecer a troca de informações entre os servidores, gerando um processo de relações entre os sujeitos de maneira flexível e que pode mudar a cada processo em decorrência das alterações nos sistemas, ou variar de acordo com as resoluções estaduais. O servidor deve permanecer atento às informações cotidianamente para estar sempre informado das mudanças, até mesmo sobre a sua vida funcional e formação continuada (Falcão, 2016).

Nesse contexto, nota-se como o setor governamental e as escolas precisam manter uma interação entre os mesmos, auxiliando os servidores. No que diz respeito à uma escola de qualidade, a comunicação firma-se como um elo que une os sujeitos para a construção da gestão democrática participativa, em que todos estão envolvidos em prol de uma educação melhor. Percebe-se que a comunicação, seja ela oral ou escrita, é um dos fatores fundamentais para a compreensão, organização e transformação de uma escola (Falcão, 2016).

Através do e-mail institucional, os servidores têm acesso às informações enviadas pela SEE/MG, um meio de comunicação que mantém os servidores atualizados, sanando dúvidas e

ajudando nos processos educacionais. Esta interligação tem como objetivos comuns, compartilhar ações coordenadas pela SRE (SEE/MG, 2024).

Ressalta-se a importância do e-mail institucional como meio de comunicação interna formal, entre o órgão central, gestor escolar e servidores, pois possibilita o relacionamento ágil, verídico e transparente, favorecendo a confiança e o respeito entre os envolvidos. Uma escola democrática deve envolver os funcionários nos assuntos que tangem toda a estrutura organizacional, funcional e administrativa da instituição, firmando-se como gestão participativa comprometida com os servidores, alunos e comunidade (Falcão, 2016).

As instituições escolares junto à SEE/MG buscam compreender e atender as relações interpessoais, o planejamento, a organização, a formação continuada e a vida acadêmica dos estudantes, mantendo-se conectadas aos meios de comunicação, para obter resultados satisfatórios em prol de uma gestão democrática, que para Libâneo (2001, p. 7):

É uma ação racional, estruturada e ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo.

Segundo Rufino et al. (2022) a comunicação interna em uma instituição precisa acontecer de maneira eficaz e clara, contribuindo para a melhoria das relações de trabalho, favorecendo informações relevantes e úteis, ajudando no desenvolvimento das atividades diárias e nas soluções de problemas. Uma gestão escolar eficiente busca criar uma instituição integrada com SEE/MG e seus funcionários, proporcionando um ambiente transparente, organizado em que todos devem ser motivados a atingir uma educação com qualidade (Rufino et al., 2022).

Finalizada a apresentação da Assessoria de Comunicação da SEE/MG, passa-se ao referencial teórico que embasou a pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional evoluiu no mesmo trilho da história da humanidade, pois há uma relação de interdependência entre ambas, de forma que a evolução da humanidade foi relatada de pai para filho, de tribo para tribo, de cidade para cidade, de país para país por meio de indivíduos e de tecnologias que expandiram os recursos do corpo humano. De acordo com Gontijo (2004), “os meios de comunicação são extensões de nosso corpo e suas mensagens refletem nosso sentir e pensar” (Gontijo, 2004, p. 11)

De forma complementar, ressalta-se que, através da oralidade, ocorre a troca de informações e ao longo do tempo ela se expandiu, sofreu influências e modificações. A linguagem oral fundamentou-se como instrumento forte na comunicação. Para Gontijo (2004), “o gesto, o desenho, a comunicação visual e a escrita foram ferramentas fundamentais para a comunicação, mas a linguagem oral foi a aquisição mais valiosa de toda a humanidade” (Gontijo, 2004, p. 15)

O diálogo é a essência primordial da comunicação organizacional, o meio responsável pela troca de informações e foi desenvolvido por nossos antepassados. Essa troca de informações abrange o método oral e/ou escrito e, atualmente, está cada vez mais estruturada por meios tecnológicos que proporcionam mais rapidez no repasse. Porém, reforça-se que algumas informações, ao serem repassadas, podem sofrer alterações e chegar de forma desacertada ao coletor, possibilitando incertezas e equívocos entre o emissor e o receptor (Falcão, 2016).

A comunicação é algo inerente à duas ou mais pessoas e tem como objetivo entrelaçar pessoas, envolvendo sentimentos, problemas, alegrias e acima de tudo, está ligada “ao relacionamento, interação, conectividade, convivência, coesão, compartilhamento, cooperação, comprometimento, aprendizado, mudança, inovação e, também, está correlatada à ética, transparência e responsabilidade” (Matos, 2009, p. 17).

O desenvolvimento da comunicação atribuiu sentido à realidade por meio das relações sociais, crenças, valores e culturas próprias no meio no qual o indivíduo está inserido, onde a comunicação se torna um agente dinâmico para a socialização. A necessidade de interagir com o outro e as garantias de direitos e deveres transformaram a comunicação em uma valiosa ferramenta capaz de ampliar as possibilidades de ideias, trocar experiências, resolver conflitos e até mesmo criar leis. A comunicação passou a ser um dispositivo ideológico e simbólico

estruturante na sociedade. Seguindo a evolução humana, a comunicação eficaz e eficiente tornou-se precedente poderoso em empresas, instituições e na política, pois a linguagem possui o poder capaz de alcançar interesses específicos (Silva, 2016).

A partir dos conceitos iniciais sobre comunicação, optou-se no presente trabalho pelo foco na temática “comunicação organizacional”, para melhor compreender como a comunicação ocorre de maneira linear em organizações, instituições e empresas, públicas ou privadas. Para Kunsch (2003) a comunicação organizacional vai além do que diz respeito aos canais e atividades comunicacionais, pois ocorre em uma amplitude maior, envolve setores internos e externos, aplicando-se a todos os tipos de organização, pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações e/ou outras e não se restringe somente ao âmbito empresarial, mas à toda sua estrutura (Kunsch, 2003).

Nessa linha de pensamento, Matos (2009) ressalta que a comunicação organizacional tem a ver com os fatores internos e influências externas. Ao se relacionar com o outro, pode-se perceber e/ou repassar algo, tendo em vista a percepção. A percepção passa a ser um fenômeno de informação, pois perceber é conhecer novas culturas, costumes e valores. Assim, a comunicação pode ocorrer por meio dos sentidos, através de objetos, das singularidades das pessoas e dos detalhes que configuram uma situação (Matos, 2009).

Noticia-se então, que a comunicação organizacional é importante e torna-se um aspecto primordial nas empresas, pois envolve um planejamento organizacional ao disseminar e interagir com o outro. É por meio da comunicação que ocorre o compartilhamento de ideias e valores que a empresa tem como objetivo. Nesse sentido, a comunicação interna assume um papel ainda mais relevante quando se trata de comunicação organizacional, pois a empresa torna-se responsável por gerenciar assuntos importantes que, se não bem tratados, podem colocar em risco a reputação da organização e/ou instituição, comprometendo a transparência e o engajamento entre a empresa, funcionários e a sociedade (Modrzejewski & Basso, 2024).

A comunicação organizacional deve ser planejada e alinhada com planos estratégicos para evitar variações no conteúdo das mensagens, o que poderia resultar na transformação de informações relevantes em fofocas, muitas vezes espalhadas em conversas informais. De forma ideal, a comunicação organizacional deve transmitir informações formais e sua implementação deve ser baseada em uma estratégia bem definida, com o objetivo de garantir a organização dos processos administrativos, promover o engajamento dos funcionários e melhorar a eficiência da instituição (Rosa, 2017).

Para alinhar conceitos relacionados à comunicação organizacional, Kunsch (2003) destaca que a comunicação interna deve ser intencional, planejada e estruturada de acordo com

os objetivos, princípios e interesses da organização. A autora enfatiza que é por meio da comunicação que a empresa define seus comportamentos, metas e estratégias. Para que essa comunicação ocorra de forma colaborativa, é fundamental a elaboração de um plano de comunicação eficaz, que priorize um entendimento compartilhado da cultura organizacional e envolva tanto o público interno quanto a sociedade. A autora também menciona que a comunicação organizacional pode se manifestar de modo formal ou informal (Kunsch, 2003).

Segundo Kunsch (2003), a comunicação formal é aquela que se integra à estrutura organizacional, composta por normas, diretrizes e procedimentos preestabelecidos e veiculada por canais formalmente definidos pela organização. Essa forma de comunicação ocorre por meio de processos intencionais, planejados e estruturados, que visam atender aos objetivos, princípios e interesses da organização por meio da comunicação. A comunicação formal está diretamente ligada às normas que definem os comportamentos, objetivos e estratégias da empresa, considerando-se todos os agentes envolvidos.

Kunsch (2003) define a comunicação informal como aquela que ocorre de forma espontânea, fora dos canais estabelecidos pela organização. Ela se manifesta principalmente por meio de conversas e diálogos, o que a torna mais ágil, mas menos estruturada e menos rigorosa. No entanto, é necessário cuidado com a comunicação informal para evitar que as informações sejam distorcidas, pois “por ser muito mais tática e ágil, a comunicação informal pode vir a modificar a estrutura formal” (Kunsch, 2003 p. 82).

Complementando o entendimento sobre a comunicação informal, Madureira, (2023) sobreleva que é aquela comunicação realizada voluntariamente, fora dos canais estabelecidos pela organização empresarial. É um tipo de comunicação que tende a ser mais voluntária, porque ocorre de maneira descontraída tendo uma abrangência maior. É um repasse que ocorre oralmente e que precisa ser monitorado. À medida que a organização se desenvolve, ou seja, cresce, a comunicação tende a ser mais funcional, e deve haver um comprometimento maior entre funcionários. Ela deve ocorrer de maneira formal, pois, ao contrário, pode interferir no direcionamento e nos objetivos da instituição, podendo até comprometer a estrutura planejada pela organização.

Para discorrer sobre a comunicação organizacional, menciona-se a autora Kunsch, (2003), que apresenta três dimensões importantes que a comunicação organizacional deve apresentar. Esclarece que são dimensões que se manifestam por meio de fluxos que direcionam os diferentes tipos de comunicação dentro de uma empresa. Trata-se dos fluxos – descendente, ascendente e horizontal – que, segundo a autora, são fundamentais para o planejamento das diversas fontes de comunicação e informação em uma organização.

A autora menciona que a comunicação descendente, ou vertical, ocorre de forma linear, de cima para baixo, partindo da chefia imediata para os demais funcionários. Esse tipo de comunicação flui dos diretores e superiores hierárquicos para o nível operacional, transmitindo os direcionamentos e valores normativos da empresa com o objetivo de garantir o bom relacionamento e desempenho dos funcionários. Nesse fluxo formal, são abordados assuntos internos, como leis, normas, relatórios, manuais, procedimentos e processos, sendo uma comunicação organizacional oficial (Kunsch, 2003).

Para definir como ocorre o fluxo ascendente, Kunsch (2003) apresenta que este tipo de fluxo ocorre de maneira oposta ao fluxo descendente. O processo passa a ser o contrário, pois são as pessoas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à chefia imediata suas informações, por meio de instrumentos planejados, como murais, caixa de sugestões, reuniões presenciais, roda de conversas, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. A intensidade do fluxo ascendente de informações pode variar de acordo com as instruções e regulamentos da empresa, a depender da demanda e da política de cada organização.

De acordo com Alves (2012), o fluxo ascendente ocorre de acordo com as necessidades dos funcionários. Segundo o autor, ele está ligado diretamente ao dia a dia dos trabalhadores, suas necessidades, anseios e o que pensam ou podem compartilhar para melhorar as políticas organizacionais da empresa. Embora seja um fluxo que propõe a interação entre funcionários e superiores, nem sempre essa comunicação é eficaz, porque os superiores hierárquicos estão acostumados a dar ordens e definir as formas de execução. Por este motivo, muitos trabalhadores não se expressam e têm medo de sofrer retaliação ou de serem mal interpretados, acarretando consequências negativas.

Em se tratando do fluxo horizontal, Teixeira (2013) afirma que o mesmo ocorre entre indivíduos no mesmo nível hierárquico, permitindo a troca de informações de forma cruzada. Nesse tipo de comunicação, as decisões e comunicados formais são compartilhados entre colegas que ocupam posições semelhantes dentro da empresa. O fluxo horizontal é caracterizado por sua natureza interdepartamental e interfuncional, facilitando a distribuição de tarefas, a integração das áreas funcionais, a coordenação das atividades e a resolução de problemas sem a necessidade de intervenção de um superior. Nesse sentido, os próprios funcionários se organizam para disseminar tarefas e informações entre si. Esse tipo de fluxo é valioso porque promove o envolvimento dos colaboradores nas decisões, fazendo com que suas opiniões sejam consideradas, além de fortalecer o reconhecimento por parte dos superiores (Teixeira, 2013).

Pensar em comunicação organizacional é algo que vai além da distribuição de tarefas ou informações entre funcionários, pois deve promover integração dos setores, unindo os objetivos da empresa com as expectativas dos colaboradores, garantindo que todos estejam trabalhando em prol dos mesmos objetivos. Para que uma organização possa funcionar de forma eficaz, com o propósito de atingir seus objetivos é essencial que o setor administrativo tenha interação com os demais funcionários. Para que haja essa integração, a comunicação organizacional deve englobar fatores determinantes através de planos de ações dinâmicos e atrativos, obedecendo às boas práticas e políticas organizacionais. Enfatiza-se que o processo de comunicação interna depende da integração de quem administra e também de quem trabalha. Trata-se de um trabalho minucioso em prol dos mesmos objetivos e metas a serem alcançados (Teixeira, 2013). Nesta perspectiva, a comunicação organizacional depende fortemente do setor de comunicação, responsável por elaborar o plano de ações que a empresa pretende implementar. Considerando tanto o público interno quanto o externo, é essencial garantir que os colaboradores recebam informações e instruções em tempo hábil, promovendo a adoção de boas práticas e políticas organizacionais (Madureira, 2023).

Para que ocorra de maneira correta, é necessário incluir e conhecer as ferramentas digitais da comunicação no setor interno, para que seu uso seja relevante e constante. É imperioso também saber ouvir, interagir e aprender a conviver com o outro digitalmente, para que assim seja possível expandir as informações com o intuito de fortalecer a parceria e o aproveitamento mútuo (Oliveira, 2012).

O avanço do repassar e transmitir informações por meio do uso da tecnologia da comunicação e informação surge como recurso indispensável, principalmente no âmbito escolar, que visa à inovação no processo e democracia nas tomadas de decisões. Através de meios tecnológicos, a comunicação expande de maneira prática, atuando a serviço da construção de conhecimento por meio da interação, contribuindo para uma equipe inovadora e comprometida com o processo (Falcão, 2016).

Colaborando, Perles (2017) afirma que a comunicação pode ocorrer por meio oral, escrita, sonora, visual, por gestos, entre outras, e que ela passa por mudanças a cada geração. O conjunto dessas comunicações são indissociáveis do homem, que hoje se comunica utilizando todos esses códigos. Dessa forma, a comunicação exige dos seres humanos um esforço contínuo para que o conjunto corpo, pensamento e sons sejam fiéis à mensagem que se pretende transmitir (Perles, 2017).

Para Matos (2009) a comunicação ocorre quando há mais de uma pessoa socializando, ou seja, há um emissor e receptor e que eles precisam estar em sintonia, conhecer os códigos e

os canais de comunicação utilizados para transladar os conteúdos, informações ou para qualquer outro tipo de comunicação (Matos, 2009).

Em termos de definição do emissor e do receptor, Oliveira (2012) afirma que o emissor “é a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, pode ser chamado de fonte ou de origem” e receptor “é a etapa que recebe a mensagem, a quem é destinada” (Oliveira, 2012, p. 30). Acrescenta-se, ainda, que para enviar e receber uma mensagem, é necessário conteúdo e significado, o que remete à ideia e ao conteúdo que o emissor pretende comunicar e, por fim, o canal onde as informações são passadas é denominado veículo, é o espaço que existe entre o emissor e o receptor (Oliveira, 2012).

3.2 Comunicação Interna e a Gestão Escolar

Para que a comunicação ocorra de maneira clara, objetiva e constante são necessários o planejamento e a elaboração de estratégias, a fim de assegurar uma gestão da comunicação eficiente para receber, analisar, enviar e conceder a troca de informações no ambiente escolar. Automaticamente, quando ocorre um planejamento da gestão escolar e quando o repasse de informações ocorre de maneira articulada, são reduzidos os problemas e o funcionamento da estrutura se torna mais ágil e eficaz (Kunsch, 2003).

No caso específico em foco, a comunicação interna no ambiente escolar deve ocorrer de maneira linear, iniciando-se pelo órgão central (SRE) através da Assessoria da Comunicação, chegando às escolas no e-mail institucional da direção e da equipe administrativa e repassadas aos servidores. Deve ser pautada em diretrizes, normas, resoluções, leis atuais e regulamentações garantindo a fidedignidade e o tempo hábil, do contrário pode apresentar falhas e comprometer o desempenho das atividades diárias (Francisco et al., 2019).

A gestão escolar em uma instituição de ensino é composta por um diretor, vice diretor, a secretária escolar e o colegiado escolar, um segmento que deve promover a interação com o grupo na perspectiva de manter a escola democrática e participativa. O diretor deve saber ouvir e entender os demais servidores, minimizando as dificuldades encontradas no contexto escolar. Um bom diretor sabe conduzir sua equipe, planejar uma comunicação interna clara e objetiva, favorecendo a integração do grupo e informando pontos relevantes e fundamentais no processo de comunicação. Neste contexto, há necessidade de pensar em todos, ressaltando o espírito de equipe, o respeito às diversidades culturais e ideológicas de cada pessoa para consolidar um ambiente dinâmico e respeitoso, pois, se a comunicação não for clara para todos, dúvidas sobre o que precisa ser feito podem surgir (Francisco et al., 2020).

Devido à hierarquia presente no repasse de informações, a comunicação interna desempenha um papel fundamental no ambiente escolar. Primeiramente, as informações partem do órgão central (SER) e são direcionadas ao diretor e ao vice-diretor, que têm a responsabilidade de repassá-las. Esse fluxo contribui para que a instituição se mantenha atualizada, tanto em relação a novos conhecimentos quanto às mudanças organizacionais e pedagógicas (Libâneo, 2001).

Verifica-se que o gestor escolar tem em suas mãos a missão do repasse de informações dentro da instituição de ensino na qual está lotado, e que esse repasse contribui para obter uma instituição democrática onde são disseminados os assuntos comuns a todos. O poder de transformação vem de uma forma coletiva junto à gestão, onde as decisões são tomadas coletivamente e discutidas com a equipe. A gestão escolar precisa ser democrática, valorizando a participação dos professores, demais funcionários e comunidade no processo de tomada de decisão. A comunicação interna pode ser apontada como uma oportunidade para valorização dos servidores, contribuindo para sua ascensão funcional (Matos, 2009).

No ambiente escolar, quando a comunicação está centralizada somente no diretor e no vice-diretor, o processo não acontece de forma coletiva e pode ser considerado um modelo ultrapassado de gestão, no qual a autoridade e a tomada de decisão são concentradas em uma única pessoa (Falcão, 2016).

O diretor escolar desempenha um papel importante na escola, sendo responsável por liderar e supervisionar o corpo docente e os demais servidores, bem como estabelecer a cultura e os valores da escola. Da mesma forma, o diretor escolar tem um papel importante na comunicação interna, pois é responsável por transmitir informações relevantes aos funcionários e à comunidade escolar (Libâneo, 2012).

Nesse contexto, o diretor e o vice-diretor são responsáveis por gerenciar informações relevantes e definir a estratégia de repasse aos demais servidores. Para assegurar que o processo seja contínuo e participativo, a equipe gestora deve envolver todos os funcionários, promovendo decisões coletivas e garantindo a participação de todos nos processos decisórios (Abreu, 2019).

Matos (2009) destaca que o público interno, quando estimulado a participar das decisões e tem abertura para expressar sua opinião, sente-se mais valorizado, motivado e, conseqüentemente, mais comprometido com os objetivos da organização. Percebe-se que todos precisam estar engajados em um trabalho interativo, apostando na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da realidade intersubjetiva, pautada no diálogo e no equilíbrio nas tomadas de decisões (Matos, 2009).

Segundo Luck (2009), a comunicação interna tende a ser um elemento primordial para a socialização, mas durante seu percurso pode ser distorcida, desordenada e centralizada, acentuando as relações de subordinação e propiciando tomadas de decisões individuais, precipitadas e não democráticas. Para que tais problemas sejam evitados, o diretor deve delegar parte de suas funções e responsabilidades para outros funcionários, envolvendo o vice-diretor e toda equipe administrativa no repasse de informações. Ressalta-se que para o diretor não é salutar manter o controle de tudo e nem ser autoridade máxima nas tomadas de decisões em uma instituição escolar (Luck, 2009).

Sendo assim, o modelo de gestão centralizada, focado em decisões individuais, tem sido substituído por modelos de gestão participativa, que valorizam a colaboração e as decisões compartilhadas. Esse enfoque permite a criação de uma instituição que favorece a cultura e o conhecimento, com agentes participativos, e fortalecendo os interesses coletivos e de gestão tanto no âmbito educacional quanto social (Luck, 2009).

Evidencia-se, portanto, a relevância do comprometimento de cada servidor para manter um ambiente saudável e respeitoso no que tange ao envolvimento da comunicação interna, visando a fidelidade às suas responsabilidades em relação à comunicação interna e a garantia de que as informações sejam compartilhadas de forma adequada e em tempo hábil (Kunsch, 2003).

A comunicação promove o diálogo e a troca de informações, estimulando a constante interação entre os indivíduos. Assim sendo, ela contribui para novas experiências e incentiva o desenvolvimento sustentável das pessoas, da organização e da sociedade (Kunsch, 2003).

Nesse contexto, a comunicação se torna uma ferramenta capaz de promover mudanças no comportamento dos funcionários, influenciando tanto o desenvolvimento de atitudes positivas quanto negativas, em relação ao próprio desempenho ou ao desempenho de outros. Por isso, a comunicação interna deve ser conduzida com cautela e respeito, garantindo que o servidor se sinta valorizado e, assim, desempenhe suas funções com maior satisfação (Abreu, 2019).

Como fonte essencial de transmissão de informações, a comunicação interna visa o envolvimento de todos, não apenas da gestão escolar. Todos os servidores devem estar engajados no processo de busca e repasse de informações com rapidez e segurança. Para isso, os canais de comunicação tecnológicos são meios eficazes, permitindo que a transmissão ocorra de forma ágil e consistente, com a participação ativa do grupo na construção de ideais comuns (Kunsch, 2014).

No ambiente escolar, a comunicação interna apresenta desafios, pois requer que todos recebam informações de maneira clara e eficiente, com o objetivo de garantir a qualidade do trabalho. Isso contribui para o desenvolvimento do senso crítico e a participação ativa de todos na construção de ideais comuns. Para Kunsch (2006, p. 47) isso se torna importante, pois “não se pode mais encarar a comunidade de forma estanque, como um simples aglomerado de pessoas, sem o mínimo de participação ativa de seus componentes na construção de ideais comuns”.

Assim, para construir uma comunicação interna que promova o envolvimento e a participação de todos, é fundamental que a gestão escolar – incluindo diretor, vice-diretor e equipe administrativa – esteja alinhada com o restante do grupo. Esse alinhamento é necessário para garantir a eficácia dessa comunicação (Santos, 2018).

Dessa forma, é essencial desenvolver uma parceria baseada em confiabilidade e segurança, elementos fundamentais para a rotina e o desempenho dos funcionários. Quando a gestão escolar reconhece a importância da comunicação no processo institucional, ela promove o desenvolvimento de competências básicas, como a capacidade de ouvir, a habilidade de se expressar de forma oral e escrita, e a melhoria das habilidades interpessoais, garantindo a qualidade das relações internas (Santos, 2018).

Nessa perspectiva, faz-se necessário que a gestão escolar saiba registrar, organizar, utilizar e disseminar informações relevantes para chegar com maior eficiência aos objetivos propostos. Saber liderar é saber trabalhar em equipe, priorizando a qualidade do diálogo, conscientizando todos sobre a importância no processo da comunicação interna e promovendo a integração entre os servidores. Um bom líder é aquele que tem como prioridade o respeito entre os colegas de trabalho, o apoio de sua equipe a fim de aprimorar o processo comunicacional da instituição e trabalhar para melhorar o nível de compartilhamento de informações de maneira hábil e verídica (Santos, 2018).

De acordo com Santos (2018) um bom diretor deve saber reconhecer a importância da comunicação interna no exercício de suas funções, pois:

Para ser líder é preciso ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso. Este desafio exige grande domínio das técnicas de comunicação e muitos gestores não valorizam a comunicação (Santos, 2018, p. 22).

A comunicação interna deve estar alinhada à gestão escolar, priorizando informações corretas sobre resoluções, normas e diretrizes com o intuito de estabelecer um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Uma boa comunicação interna deve priorizar a qualidade e a eficiência dos servidores, no sentido de saber comunicar-se com os outros e ouvi-los, aprimorando a rede de relações interpessoais, por meio de parceria com os envolvidos e colaboração para obter mudanças democráticas e coletivas que auxiliem a cultura organizacional (Francisco et al., 2020).

Essa troca de informações é uma via de mão dupla, de modo que um recebe a informação e repassa para o outro ou para um grupo de pessoas. Existem inúmeras formas que podem ocorrer nesta troca de informações como a oralidade, mensagens escritas, recados, roda de conversas e podem também ser transmitidas por diferentes canais, tais como, pessoalmente, via *WhatsApp*, por e-mail, murais, entre outros. No entanto, é necessário garantir a fidedignidade, a veracidade e a rapidez para codificar e transmitir conteúdos (Abreu, 2019).

Pondera-se, assim, que em uma instituição escolar é importante considerar alguns elementos, tais como, as ferramentas externas e internas da comunicação, a estrutura funcional e os objetivos a serem alcançados. Todos esses fatores devem estar alinhados e bem definidos pela gestão em prol de uma educação de qualidade e igualitária para todos (Kunsch, 2003).

Atualmente, as ferramentas tecnológicas são responsáveis por receber, enviar e repassar conhecimentos e possibilitar o diálogo, promovendo um ambiente de união entre as pessoas, o que contribui para uma conexão direta e favorece as relações interpessoais dos envolvidos, bem como as relações entre a escola, os servidores e a sociedade (Alves, 2023).

Salienta-se a importância do repasse de informações em diferentes canais oficiais de comunicação para garantir que as informações sejam transmitidas para todos os membros de uma instituição escolar. Dessa forma, leis, normas, memorandos e resoluções podem ser difundidos por meio de e-mails, *voice-mails*, intranet, reuniões, murais, grupos de *WhatsApp* e/ou conversação (Francisco et al., 2020).

A escolha do canal de transmissão depende de a mensagem ser rotineira ou não, se diligente ou não. As mensagens rotineiras usualmente são mais diretas e apresentam menor ambiguidade. As mensagens não-rotineiras geralmente são mais complexas e demandam agilidade e comprometimento no repasse, sendo passível um alto teor de ambiguidade (Abreu, 2019).

Além disso, Abreu (2019) afirma que as mensagens rotineiras podem ser transmitidas por canais simples e de fácil acesso, como reuniões, mensagens instantâneas ou roda de conversas. Já as mensagens não rotineiras requerem um canal que assegure as informações por

mais tempo, como e-mail, quadro de recados ou de forma digitalizada e entregue aos interessados.

Cabe ressaltar a importância de trocas de informações via canais rotineiros ou não, tendo em vista o tempo de execução determinado pela SRE, a veracidade dos fatos e a urgência na obtenção de respostas visando o cumprimento das normas e resoluções e contribuindo para compartilhar ideias, sugestões e apreciações sobre as informações repassadas. A gestão escolar deve atentar-se também ao *feedback* das informações repassadas, criando meios para verificar esse retorno. Um meio eficaz são as reuniões periódicas, que possibilitam a troca de informações, elevam a construção coletiva e direcionam a escola para obter um bom funcionamento por meio do diálogo aberto (Rosa, 2017).

Nas escolas estaduais do Estado de Minas Gerais, as reuniões periódicas acontecem em cumprimento da carga horária destinada às atividades extraclasse que são denominadas de Módulo II

As reuniões de atividades extraclasse, de caráter coletivo, também chamadas de reuniões de Módulo II, conforme instrui o Ofício Circular GS Nº 2663/16 são de cumprimento obrigatório pelos professores e devem ser programadas pela Direção Escolar, em conjunto com os Especialistas de Educação Básica, para o desenvolvimento de temas pedagógicos, administrativos ou institucionais' (Ofício Circular GS nº 2663/16).

Além das reuniões periódicas, o diretor escolar, o vice diretor e a equipe administrativa devem incentivar os membros de sua instituição a se comunicarem abertamente e com frequência, estabelecendo canais informais de comunicação aberta, tais como rodas de conversas informais no horário do intervalo ou em outro momento do dia, garantindo o envolvimento de todos (Rosa, 2017).

As conversas informais e as reuniões são importantes, eficazes e fazem parte do processo da comunicação interna, ainda que existam outros canais de comunicação seguros, ágeis e confiáveis para o repasse de informações. Uma comunicação interna aberta, possibilita melhorias no clima organizacional, aumentando a confiabilidade entre os funcionários e gestores, além de ser uma forma de aprimorar o envolvimento de todos no processo organizacional. Nesse sentido, as reuniões são ferramentas que favorecem um bom engajamento e interação dos envolvidos no processo organizacional e estrutural, facilitando as tomadas de decisões (Caleiras, 2015).

Luck (2009) colabora relatando a importância do repasse de informações de maneira rápida e com fidedignidade, de modo que priorize o retorno através do parecer dos envolvidos e transforme-os em ações práticas. O diretor escolar deve estar aberto ao gerenciamento dos retornos de todos os servidores, analisando com ética suas sugestões e opiniões, valendo-se de tais informações para melhorar as políticas e práticas da escola, garantindo que todos se sintam valorizados e ouvidos. A autora ainda atesta que:

Ao observar que não é possível para o diretor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adota-se a abordagem participativa fundada no princípio de que, para a organização ter sucesso, é necessário que os diretores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho (Luck, 2009, p. 19).

3.3 Métodos de Comunicação

Existem diferentes métodos para disseminar a comunicação entre emissor e receptor, que podem estar relacionados às informações rotineiras e não rotineiras, consideradas formais e informais. A comunicação formal, consiste no repasse de informações importantes, documentos oficiais e publicações institucionais de cunho informativo e determinadas pelos órgãos superiores. No caso das escolas públicas estaduais é administrada pela SRE (Abreu, 2019).

A comunicação interna formal fornece elementos normativos que orientam as relações interpessoais em uma instituição e essas normas devem ser acatadas pelos servidores. O órgão superior, a SRE, é responsável por enviar às escolas as informações formais, e as escolas por sua vez, através do diretor e da equipe administrativa são responsáveis pelo repasse aos servidores, de forma hábil e fidedigna. Esse repasse das informações pode ocorrer via e-mail, *voice-mail*, intranet, grupos fechados de *WhatsApp* ou por via impressa e fixada em murais (Francisco et al., 2020).

Nesse sentido, Kunsch, (2003) discorre que a comunicação formal “deriva da estrutura normativa da organização e através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros” (Kunsch, 2003, p. 84).

A comunicação formal, não é dinâmica e interativa, mas carrega consigo fatos importantes tanto para a vida profissional do servidor quanto para vida educacional dos educandos. Ela precisa estar envolvida nas conversas informais, nas interações do grupo, para

fluir com harmoniza e entendimentos dos envolvidos, considerando-se uma partilha de informações (Kunsch, 2003).

Constitui-se que a comunicação informal se desenvolve através da interação espontânea entre as pessoas. Nela, a informação circula sem restrições, promove o bem-estar, busca a interação com o meio e com os acontecimentos. Neste sentido, a comunicação informal pode acontecer de maneira instintiva e pode transitar com leveza e sem restrições, com uma linguagem popular, coloquial e cotidiana (Abreu, 2019).

Destaca-se que através da comunicação informal ocorre o desenvolvimento de assuntos relacionados à vida social e profissional dos membros de uma organização. É por meio desta comunicação, que acontece diariamente através da troca de conversas e experiências, que são abordados assuntos concernentes a todos os setores da organização. Com a conversação, os funcionários obtêm mais informações sobre a empresa e sobre fatos que lhes dizem respeito e que são oferecidas pelos canais formativos da instituição. Percebe-se que as pessoas estão se comunicando informalmente na maior parte do tempo e isso contribui para afetar relações em diversos sentidos, pois, ao mesmo tempo que serve para controlar o comportamento das pessoas, também expande assuntos internos relevantes. É impossível deixar de lado o papel que a comunicação informal tem sobre a organização tanto nos aspectos positivos, quanto em seu papel de disseminador de boatos e de inverdades (Rosa, 2017).

Portanto, é necessário um acompanhamento no aspecto crítico da comunicação informal, pois percebe-se que ela é realizada voluntariamente e fora dos canais estabelecidos pela estrutura organizacional. Envolve a liberdade na troca das informações, que muitas vezes podem ser distorcidas e mal interpretadas. Faz-se necessário um acompanhamento para que não haja perigo de modificações de conteúdo. Essa troca de informações por canais informais, muitas vezes, pode deixar a equipe gestora assustada, já que a velocidade de disseminação da informação é muito grande e não há um controle sobre seu conteúdo ou veracidade dos fatos (Rosa, 2017).

Nas organizações, educacionais ou não, os dois tipos de comunicação, formal ou informal, são importantes e trazem crescimento aos envolvidos e colaboram para o desempenho organizacional. No entanto, é preciso ter um olhar aguçado, salientando os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo dos envolvidos (Kunsch, 2003).

Observa-se uma transição nos meios de comunicação, seja para repasse de informações formais ou informais, onde se faz necessário entender os meios tecnológicos pelos quais tramita o repasse de informação. São denominados de recursos tecnológicos, ou tecnologia da

informação e comunicação, são ferramentas que auxiliam de diferentes maneiras a interação com o outro (Schons, 2022).

Meios de comunicação são métodos usados capazes de relacionar a interação com o outro de maneira transformadora. Em tempo real e em uma enorme velocidade, o repasse de informação acontece abrangendo uma grande quantidade de pessoas em diferentes lugares e horários, onde todos podem expor seus pensamentos, seus pontos de vista, receber e fornecer informações e interagir (Schons, 2022).

Nessa perspectiva, observa-se como a tecnologia de comunicação e informação agiliza a troca das informações, porém é preciso levar em conta que essa troca aconteça de forma segura. Segundo Oliveira (2012),

A atividade de comunicação interna é um fator importante para o sucesso de qualquer tipo de organização e vem ocupando espaço cada vez mais relevante. Ela é fundamental para os resultados pretendidos, como já se transformou também em um fator humanizador das relações sociais, é uma ferramenta da gestão (Oliveira, 2012, p. 27).

A escola é um lugar onde a troca de informações ocorre concomitantemente, proporcionando interação com o outro. Essa troca é importante para que a instituição identifique quais meios e canais de comunicação os servidores mais utilizam, quais são mais práticos, mais simples e confiáveis para que as informações transitem em tempo hábil e dinâmico (Rosa, 2017).

Além de propagar informação em tempo real, deve-se cuidar que o processo seja eficaz e interativo para levar informações relevantes, considerando a quantidade de informações a serem transmitidas, a velocidade necessária à transmissão e a segurança necessária em relação ao tráfego de informação, identificar estratégias que possibilitem o acesso às informações e monitorar se todos estão engajados e recebendo as informações adequadas (Abreu, 2019).

A transferência de informações, em diferentes aspectos, formal ou informal, assume um papel de relevância estratégica na gestão escolar, pois permite que os servidores estejam informados dos repasses da Secretária de Educação, proporcionando um conhecimento sistêmico dos processos, normas e resoluções encaminhadas à instituição da qual fazem parte, proporcionando um ambiente de trabalho mais humanizado e interativo (Santos, 2021).

Em contrapartida, deve-se observar se o professor, como mediador de conhecimentos em sala de aula, está preparado para lidar com as ferramentas digitais, receber e interagir com os meios de comunicação atuais. Ressalta-se a importância de verificar se os professores e

demais servidores são capazes de acompanhar os meios de comunicação em tempo real, se fazem uso da internet e acompanham as mensagens internas enviadas pela instituição.

É importante ressaltar que as ferramentas transmissoras de informações são estruturas tecnológicas que dispõem aos usuários recursos informativos importantes para disseminar informações diversas, inclusive as que contribuem para a melhoria de qualidade na vida e carreira do servidor (Alves, 2023).

3.4 Estratégias, Práticas e Ferramentas na Comunicação Interna

No campo das práticas digitais, o acesso à internet é o meio mais comum para interação em tempo real com o outro e o meio em que ele vive. Por meio dos computadores e *smartphones* os seres humanos se interligam ao mundo digital, utilizando ferramentas como a internet, *intranet*, teleconferências, CD-ROM multimídia, correio eletrônico (e-mail), listas de discussão, salas de bate-papo, *WhatsApp*, entre outros. Vale ressaltar também como a TV e seus atuais sistemas de comunicação transmitem informações em tempo real e mantêm a interação entre o emissor e receptor (Alves, 2023).

Faz-se necessário, citar algumas estratégias, práticas, ferramentas digitais de apoio a gestão escolar nos processos organizacionais de repasse e troca de informações, com a finalidade de compreender como a comunicação interna está associada aos canais de comunicação e informação (Simão, 2002).

Em linha semelhante, Caleiras (2015) aponta como é importante ter estratégias e saber escolher os meios de comunicação interna adequados para emitir, de forma propícia, rápida e clara, as mensagens aos servidores, de acordo com as demandas diárias. A autora contribui definindo que “quando os meios de comunicação interna são utilizados indistintamente e a todos os níveis gera-se o desinteresse e, conseqüentemente, uma atitude negativa em todos os colaboradores” (Caleiras, 2015 p. 4).

Os tráfegos de informações por meio das tecnologias da informação e comunicação acontecem para possibilitar ao receptor contato direto com a globalização, inserindo-o nas mudanças e transformações do mundo contemporâneo. Para Simão (2002, p. 58):

Estamos vivendo em uma sociedade em plena transformação em relação às suas formas de organizar-se, de produzir, de relacionar-se econômica, social e politicamente, de divertir-se, de se comunicar, de ensinar e de aprender. Não se trata apenas de uma

modernização ou revolução tecnológica, mas sim de um conjunto de avanços científicos e tecnológicos que estão transformando as relações de trabalho e de poder na sociedade.

O avanço na comunicação tornou-se algo inerente aos meios de comunicação, por isso, conhecer e saber usar as ferramentas digitais e canais adequados faz toda a diferença, pois, contribui para promover uma melhor compreensão dos objetivos propostos pelas organizações. Assim, “é inegável o impacto na disseminação social envolvendo tecnologias de informação e comunicação” (Abreu, 2019, p. 26).

Empreende-se a necessidade de enfatizar a importância de agregar a comunicação interna à realidade da organização, pois para ela houve uma revolução digital que requer mudanças nas organizações. Tais mudanças devem fazer parte dos planos estratégicos organizacionais, pois a tecnologia faz parte do cotidiano das pessoas e é inerente ao processo. A autora Kunsch, (2014), relata sobre essas mudanças:

Em relação ao contexto, há que se considerar que a comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de públicos (Kunsch, 2014, p. 51).

Ter planos estratégicos para repassar informações internas, conhecer ferramentas digitais e saber manuseá-las são fatores importantes para a gestão escolar, pois possibilita que a comunicação interna ocorra de forma rápida e fidedigna, exigindo ações e aplicações de ferramentas que venham consolidar a perspectiva dos gestores. Nesta conjuntura, percebe-se que a equipe gestora precisa envolver os servidores incentivando-os a terem acesso aos meios de comunicação digitais, pois este envolvimento contribui para satisfação e bem-estar e o grupo percebe que faz parte da instituição e tende a sentir-se valorizado ao se envolver com assuntos organizacionais (Abreu, 2019).

As práticas e métodos usados para repasse de informações, formais e informais de uma instituição, devem nortear ferramentas digitais, veículos rápidos de comunicação e ter estratégias organizacionais. Além disso, é importante que estejam sincronizadas com os

servidores, de modo a mantê-los informados e participativos nas tomadas de decisões e assuntos referentes à sua própria carreira pública (Menezes, 2022).

Como ferramentas digitais, a gestão escolar pode adotar o uso de e-mails institucionais, *voice-mails*, *intranet*, reuniões via *Google Meet* ou grupos de *WhatsApp*. Para melhor envio de informações, a equipe responsável deve identificar quais meios e práticas os servidores mais utilizam, para assim alcançar com êxito os objetivos. É necessário que a gestão escolar, juntamente com sua equipe, perceba a importância das ferramentas digitais, priorizando a sua dinamicidade, pois é por meio do processo de comunicação que os servidores se interligam e é promovida a integração entre os envolvidos (Kunsch, 2014).

Para Caleiras (2015), os meios digitais que a organização adota para o repasse e troca de informações deve ser de grande relevância e precisa acontecer de forma direcionada, possuindo clareza e agilidade. Devem ser priorizadas as ferramentas digitais das preferências dos funcionários, pois, do contrário, pode ocorrer a falta do alcance nas informações repassadas. A autora salienta que “quando os meios de comunicação interna são utilizados indistintamente e a todos os níveis, gera-se o desinteresse e, conseqüentemente, uma atitude negativa em todos os colaboradores” (Caleiras, 2015, p. 4).

Um dos meios de comunicação muito importante, seguro e adequado é o e-mail institucional, criado pela SRE, para atender as demandas educacionais e levar informações formais e importantes aos servidores. Esta ferramenta foi criada para ser um instrumento de comunicação institucional disponível para interligação de setores internos, unidades e departamentos, bem como para os servidores (docentes e técnicos) e alunos, e ele é obrigatório para a comunicação formativa e utilização de alguns serviços internos dentro da instituição (SRE/MG).

O e-mail institucional proporciona ao servidor informações relevantes sobre a vida funcional do servidor, qualificação na sua carreira, mudanças funcionais, assuntos referentes aos direcionamentos educacionais, informações sobre calendário escolar, diário de classe e orientações para trabalhar datas comemorativas. É uma ferramenta que proporciona o engajamento de todos através de informações que são repassadas pelas escolas, e automaticamente, a gestão escolar repassa tais informações para seus servidores (SRE/MG).

O e-mail institucional é uma ferramenta segura e adequada para envio de informações rápidas e atuais, sendo um canal de comunicação entre os servidores, que possibilita o armazenamento seguro das mensagens e pode ser usado como meio formal importante para transitar informações como documentos, memorando, resoluções, normas, leis, entre outros (Santos, 2021).

O e-mail institucional permite aos usuários a troca de mensagens institucionais de forma segura, armazenamento de mensagens em um ambiente que não ocorrerá perdas, que pode ser acessado pelo servidor a qualquer tempo e em qualquer lugar com acesso à internet. O acesso é seguro, sem perda de informações e de grande utilidade para repassar normas e resoluções atuais, mudanças do âmbito educacional e acesso aos cursos de qualificação continuada do servidor. Conforme Santos (2021) reforça “o e-mail institucional é o canal mais efetivo para transmitir comunicados e encaminhar divulgação de ações institucionais” (Santos, 2021, p. 13).

Outras ferramentas digitais de grande acessibilidade são os grupos de conversação espontâneas por meio do *WhatsApp*. Este aplicativo auxilia a comunicação interna, pois abre espaço para conversação, interação, respostas rápidas, questionamentos abertos, críticas ou sugestões de forma opcional. São mensagens instantâneas rápidas e curtas, sem caráter formal, fáceis de ser acessadas e que podem se tornar um meio oficial de transmissão de informação da instituição, a depender do interesse da gestão escolar (Santos, 2021).

Vale ressaltar que o *WhatsApp* é um aplicativo que não pode ser considerado como ferramenta formal e única no repasse de informações importantes, pois nem todos têm acesso, ou usam este aplicativo para interligação com assuntos formais. Dessa forma, trata-se de um aplicativo de mensagens instantâneas que precisa de internet para funcionar e não pode ser considerado adequado para circular informações institucionais relevantes de interesse de todos os servidores, pois não é o canal oficial para transição de informações internas (Santos, 2021).

Uma das opções mais importantes nas instituições educacionais para troca de informações são as reuniões presenciais, indicadas para assuntos mais complexos, pois permitem a interação face a face e o *feedback* imediato dos servidores. Ademais, nas reuniões presenciais o esclarecimento de dúvidas é imediato, além de contribuir para a satisfação do servidor, interação do grupo e coletividade nas tomadas de decisões. As reuniões são ferramentas que a gestão escolar utiliza para cumprir a carga horária dos Módulos II, é um importante canal de comunicação nas escolas, contribuindo para engajamento do grupo e oferecendo oportunidade de manter-se atualizado com fatos e informações relevantes (Rosa, 2017).

As reuniões, Segundo Caleiras (2015), podem ser consideradas como um meio de comunicação oral que possibilita a interação face a face do grupo. Segundo a autora “os meios de comunicação oral são os que permitem um contato mais direto com os colaboradores” (Caleiras, 2015, p. 39). Ressalta-se que as reuniões são consideradas eficazes com retorno rápido, pois transmitem mutuamente informações relevantes e formais, possibilitam a discussão dos assuntos em tempo real e agilizam as tomadas de decisões rápidas (Caleiras, 2015).

As reuniões proporcionam a interação de todos e não deixam pendências para resolver depois, de forma que coletivamente e através da oralidade o grupo tende a disponibilizar soluções para assuntos importantes que requerem tomadas de decisões ágeis. As reuniões são momentos que proporcionam uma visão sistêmica do assunto e de como as decisões serão tomadas, bem como a possibilidade de ser em tempo real, disseminam responsabilidades, desenvolvem o sentimento de identidade grupal e de pertencimento entre os participantes, permitindo o fortalecimento do relacionamento entre funcionário e gestão (Rosa, 2017).

Porém, de acordo com Santos (2021), as reuniões devem ser preparadas considerando alguns fatores importantes para alcançar os objetivos propostos nesses encontros presenciais. Uma reunião deve ser preparada para ser bem conduzida, abordando assuntos relevantes para que não ocorram discussões infundadas entre os envolvidos. Quando uma reunião não é bem elaborada, a mesma pode se tornar longa e dispendiosa, o grupo não permanecer coeso, mostrar desinteresse, a comunicação não fluir de acordo com os objetivos, desconforto ao expor a opinião abertamente, entre outros fatores impactantes (Santos, 2021).

Contribuindo, Kunsch, (2014) destaca a importância da conversação face a face, pois fornece sentimentos que somente quem participa percebe. A conversação nas reuniões desperta sentimentos emocionais e também frustrações nos participantes. Por meio de uma reunião, a gestão escolar consegue perceber os envolvimento dos professores nos assuntos que tangem à instituição escolar. Este envolvimento interpessoal que ocorre em reuniões pode ser considerado como a interação conversacional, pois implica informação verbal e não verbal entre duas ou mais pessoas em uma situação face a face.

Além das reuniões, que podem acontecer semanalmente ou mensalmente, outra forma de comunicação interna abrange os encontros durante os intervalos nas salas dos professores. Há um momento destinado ao lanche dos professores, no qual também são discutidos assuntos corriqueiros que necessitam de uma resposta rápida para tomada de decisão (Menezes, 2022).

Para intensificar a eficácia da conversação entre duas ou mais pessoas, em prol de resoluções de problemas simples, faz-se necessário que:

A comunicação seja considerada eficaz. É necessário que, além da simples transmissão de informações, ela gere uma troca, uma atitude objetiva ou até mesmo uma mudança de comportamento. Além de receber a mensagem, o receptor deve entendê-la de forma correta e respondê-la, a fim de garantir a total compreensão entre todas as partes envolvidas. Da mesma forma, o emissor da mensagem (ou seja, quem a inicia), deve

utilizar as ferramentas adequadas que facilitem a transmissão e o entendimento da mesma, evitando excessos, falta de objetividade e ruídos (Menezes, 2022, p. 4).

A comunicação interna em uma instituição precisa transcender a partir de planos estratégicos, práticas e ferramentas digitais ou não, desde que tenha a função de interligar assuntos organizacionais, funcionais e estruturais. É necessário ocorrer em um processo contínuo, com trocas de informações e promovendo um ambiente democrático e respeitador, seja por meio de ferramentas digitais, reuniões ou conversação, desde que promova o compartilhamento de informações entre os colaboradores (Rufino et al., 2022).

3.5 Possíveis desafios na Comunicação Interna

A comunicação interna faz parte do contexto das organizações, pois propõe uma interação entre os funcionários, desenvolvendo valores democráticos com parceria, coletividade e respeito à diversidade. No ambiente escolar não é diferente, o diretor junto com o vice diretor (a equipe gestora) são responsáveis por liderar, disseminar a comunicação e organizar o trabalho de todos que nele atuam, de modo a orientar para que todos estejam capacitados a enfrentar os desafios que são apresentados durante o ano escolar (Kunsch, 2003).

Faz-se necessário saber conduzir as informações, para que não ocorra desvio no setor comunicativo induzindo a erros que podem prejudicar o andamento das questões funcionais, estruturais e administrativas. A informação disseminada passa a ser um caminho de acesso ao conhecimento, uma ferramenta que possibilita a interação do grupo e precisa ser analisada e interpretada de maneira correta, possibilitando críticas conscientes que promovam ações promissoras dos assuntos que tangem à instituição (Francisco et al., 2020).

No ambiente escolar, são várias as informações que circulam a todo momento, pois é um ambiente que trata de assuntos referentes à vida acadêmica e pedagógica do educando, setor administrativo, organizacionais, estruturais e da ascensão funcional dos servidores. Por estes motivos, pode ocorrer muitas vezes um déficit na comunicação, em razão das falhas nas interpretações ou repasse de forma errônea por parte dos envolvidos (Francisco et al., 2020).

As informações podem sofrer alterações e as consequências podem ser grandes, desde fofocas, até mesmo imposições determinadas pela falta de conduta ética, comprometendo o sucesso da instituição no que tange a ser o fator primordial que é o ensino aprendizagem, objetivo maior da escola (Oliveira, 2012).

Ao relatar sobre desafios na comunicação interna, é de suma importância atentar-se aos meios de transmissão das informações, verificando os meios de comunicação existentes e o modo como a gestão escolar os utiliza. Quando a comunicação interna não é bem conduzida, clara e direcionada, pode ocorrer fatores que contribuem para perda ou desvio de informações. Os meios de comunicação devem ser utilizados indeterminadamente, sem pretensão de alcançar somente um determinado grupo de pessoas. Todos devem participar desta interação, pois, do contrário, pode gerar o desinteresse, falta de confiança e, conseqüentemente, obter comportamentos negativos (Caleiras, 2018).

Para que não ocorra falhas ao enviar e receber informações, a comunicação interna deve ocorrer de forma adequada, de modo que o gestor e sua equipe devem traçar planos estratégicos para ajudar neste processo. No decorrer do repasse, pode haver dificuldades para manter uma comunicação interna onde todos têm acesso, porém deve-se priorizar os meios de comunicação mais usados na instituição e os mais seguros, reduzindo a má interpretação das informações com canais de comunicação falhos que podem gerar transtornos e reduzir a eficiência da gestão (Rufino et al., 2022).

Um dos meios de comunicação que pode apresentar desvio no contexto da informação são aplicativos de conversação instantâneas, como o *Telegram*, *Messenger* ou *WhatsApp*. Porém, com o uso destes aplicativos, a informação pode ser alterada ou pode-se acrescentar partes que não condizem com o original, comprometendo a gestão escolar no repasse de informações formativas (Santos, 2021).

A gestão escolar precisa enfatizar planos estratégicos ágeis e confiáveis para levar informações formais e informais aos servidores, fazendo uso de ferramentas e práticas que melhoram a integração das relações interpessoais e a veracidade dos fatos. Quando o envolvimento com a comunicação interna é deixado em segundo plano, pode-se obter resultados insatisfatórios nos objetivos propostos, desencadeando problemas difíceis de serem solucionados (Menezes, 2022).

Os desafios na comunicação interna perpassam aspectos como a falta de conhecimento em saber manipular as ferramentas digitais, que são veículos de comunicação para transitar informações. Saber usar e gerenciar os meios tecnológicos para que a comunicação se expanda pode ser uma vantagem da gestão escolar, pois promove um ambiente organizado para formação de opinião, tomada de decisões coletivas, contribui para o aumento de satisfação e para o cumprimento das metas estratégicas, fortalecendo a cultura corporativa e o sucesso da instituição (Francisco et al., 2020).

Para Kunsch (2014), atualmente as organizações estão imersas em um universo de incertezas e um dos motivos são as constantes transformações sociais, econômicas e culturais da era tecnológica da comunicação e informação. As organizações precisam estar preparadas para tais mudanças, para que a comunicação interna ocorra de forma organizada e de alcance de todos. Os gestores escolares devem perceber a importância da transformação digital na vida das pessoas, para que o repasse de informações aconteça com agilidade, inovação e dinamicidade. É por meio deste processo que os servidores constituirão relações integradoras e favoráveis ao comprometimento da instituição promovendo um ambiente transformador e motivador.

Um fator que pode impactar o desenvolvimento da comunicação interna pode estar relacionado com a missão que o diretor tem em suas mãos, pois muitas vezes a função de liderar pode ser mal interpretada e pode causar um impacto nos demais servidores. O diretor, como autoridade máxima em uma escola, pode entender que as demandas e tomadas de decisões se resumam somente a ele, como um poder em suas mãos para atender e priorizar seus objetivos, como era nas escolas tradicionais, fechadas para a democracia e para o diálogo (Paro, 2003).

Segundo Paro (2003), a autonomia e o poder de um diretor que não está engajado em uma gestão democrática podem ser vistos como autoridade máxima no interior da escola, evidenciando um caráter autoritário ao estabelecer uma hierarquia na qual ele deve ser o chefe responsável por todas as ordens na instituição escolar. Este tipo de diretor pode contribuir para a constituição de uma imagem negativa do papel do diretor, pois as tomadas de decisões não dependem do coletivo e a troca de informações ficam em segundo plano. Paro (2003), intensifica que:

É preciso, pois, lutar contra esse papel do diretor (não, entretanto da pessoa, mas do cargo). A esse respeito, é preciso aprofundar as reflexões de modo que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder – já que não se pode perder o que não se tem –, mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola (Paro, 2003, p. 11).

São muitos fatores que envolvem falhas no setor de comunicação interna de uma instituição escolar, mas o papel do diretor juntamente com o vice-diretor é de suma importância para aprimorar a comunicação e a interação do grupo. Uma gestão democrática e comprometida

em manter seus servidores envolvidos no processo faz toda a diferença para vencer obstáculos que surgem no decorrer do ano (Francisco et al., 2020).

Para minimizar os fatores negativos e as falhas, a gestão escolar, o vice-diretor e a equipe administrativa devem planejar e traçar planos estratégicos, favorecendo o uso correto das tecnologias da informação e comunicação. O compromisso de disseminar informações formais e não formais diariamente deve ser mantido, envolvendo os servidores nos assuntos funcionais, estruturais e organizacionais. São fatores positivos para que se consiga uma escola democrática e participativa, reduzindo falhas existente no setor de comunicação e mantendo-se a escola comprometida com uma educação de qualidade e democrática (Falcão, 2016).

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de abordagem de pesquisa

A presente pesquisa apresenta caráter descritivo e abordagem qualitativa, com a finalidade de investigar o nível de funcionamento de um problema prático, por meio das percepções e comportamentos dos indivíduos. Além disso, pesquisas descritivas pressupõem a investigação das relações entre a relevância teórica e prática do problema, objetivando as proposições dos objetivos do trabalho (Gil, 2008).

O processo descritivo buscou explicar e entender a relação dos indivíduos envolvidos em determinado problema social, neste caso o processo da comunicação interna, sendo necessário compreender a visão dos entrevistados, dando ênfase à interpretação da complexidade e buscando a reciprocidade entre pesquisador e participantes

A pesquisa analisou como a comunicação interna ocorre em uma instituição escolar, indicando quais benefícios e desafios na percepção dos servidores respondentes, em uma escola estadual do Ensino Fundamental localizada na cidade de Belo Horizonte.

Logo, a abordagem qualitativa revelou-se adequada, pois possibilitou uma compreensão mais aprofundada da subjetividade do grupo, envolvendo a coleta e análise de dados que esclareceram o problema em questão e suas especificidades (Creswell, 2007).

Por meio da pesquisa qualitativa foi possível entender o contexto onde o indivíduo está locado e as problemáticas que o envolvem. Engajada nesta contribuição, a pesquisa investigou o ambiente interno de uma instituição de ensino que foi a fonte direta para coletar dados com a proposta de verificar como a comunicação interna transcorre (Freitas, 2013).

A pesquisa qualitativa segundo Yin (2016, p. 29):

Difere por sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo. Capturar suas perspectivas pode ser um propósito importante de um estudo qualitativo. Assim, os eventos e ideias oriundos da pesquisa qualitativa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, não os valores, pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores.

A construção metodológica estabeleceu um diálogo com a literatura para cruzar informações relevantes sobre comunicação interna no ambiente escolar. Identificou os canais de comunicação utilizados, analisou o processo de envio e troca de informações, e finalizou

com os resultados obtidos por meio das entrevistas. Assim, foi possível entender como se dá a comunicação interna em uma instituição escolar estadual na cidade de Belo Horizonte.

4.2 Método de pesquisa

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi caracterizada como de campo e estudo de caso, uma vez que um dos aspectos fundamentais em uma instituição é compreender a interação entre professores e gestores, bem como o contexto em que estão inseridos. Nesse sentido, “o trabalho de campo ocorre em ambientes da vida real, com pessoas em seus papéis da vida real” (Yin, 2016, p. 119). Cabe reforçar que se trata de uma instituição escolar estadual com resoluções e normas determinadas pela SRE/MG (Secretaria Regional de Educação).

Segundo Yin (2001) “o estudo de caso procura definição do problema, delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e composição e apresentação dos resultados” (Yin, 2001, p. 11). Nesse contexto, foi investigada uma situação específica, primando uma reflexão pragmática institucional, sobre como a comunicação interna pode ser desafiadora, e ao mesmo tempo pode trazer benefícios a todos os envolvidos (Yin, 2001).

Para tencionar a problemática que envolve a comunicação interna neste contexto, foi importante distinguir que a comunicação interna ocorre de forma linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras hierárquicas advindas da SRE/MG (Secretaria Regional de Educação) visando a interação e eficiência do trabalho em equipe para repasse de informações, destacando-se as relações do diretor, vice diretor e sua equipe gestora (Libâneo, 2001).

É necessário enfatizar que, em um estudo de caso, a coleta de dados acontece mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos, procedimentos que dão riqueza e veracidade aos dados (Yin, 2014).

Neste estudo de caso, as entrevistas foram utilizadas para atender um propósito explanatório, tornando compreensíveis e claras as explicações pois buscou analisar como a comunicação interna ocorre dentro de uma instituição escolar estadual, e não exploratório, pois há outras pesquisas avultando a importância da comunicação interna nas organizações (Yin, 2014).

Em suma, o estudo de caso é uma investigação de um tópico empírico, seguindo um conjunto de planejamento específico, com coleta e análise de dados, compreendendo a abrangência de um ou mais problemas dentro de uma organização ou grupo social (Yin, 2014).

4.3 Unidade de análise e sujeito de pesquisa

A unidade de análise foi uma instituição de ensino da rede pública estadual, localizada na cidade de Belo Horizonte, que atende alunos do Ensino Fundamental I e Ensino Fundamental II nos horários matutino e vespertino.

Os sujeitos da pesquisa foram os professores regentes de aula e regentes de turmas e a equipe gestora, incluindo a diretora, vice diretora e a secretária escolar.

O intuito foi investigar como a comunicação interna pode contribuir e ajudar nas tomadas de decisões, de forma respeitosa, coletiva, dinâmica, participativa e pautada no consentimento ético, pois:

Uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomada dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes” (Libâneo, 2001, p. 3).

4.4 Técnica de coleta dos dados

A coleta de dados decorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, com o intuito de obter informações na percepção dos envolvidos. Em uma entrevista semiestruturada ou aberta “é preciso conduzir bem uma entrevista, tomando notas relativas, gravando, transcrevendo e procurar manter um diário durante todo o processo da pesquisa de campo” (Creswell, 2010, p. 193).

Além disso, Creswell (2010) afirma que a entrevista é uma forma mais flexível de averiguar fatos e os pesquisadores devem estar munidos de informações sobre os objetivos para formularem perguntas assertivas e bem estruturadas.

d) O roteiro de entrevistas consta no Apêndice A deste trabalho. As questões foram desenvolvidas de acordo com os objetivos específicos propostos. No primeiro objetivo específico propõe-se “descrever o processo de disseminação das informações advindas da SRE para a gestão escolar e como ocorre o repasse aos professores” e as questões 1, 3, 7 e 9 buscaram atender a este objetivo. Para alcançar o segundo objetivo, “identificar possíveis desafios e benefícios na comunicação interna que podem ocorrer entre a SRE, a gestão escolar e os professores, conforme a percepção dos envolvidos”, foram desenvolvidas as questões 2, 8, 10 e 11 (Apêndice A). Por fim, as questões 5, 9 e 12 atenderam o último

objetivo específico de “identificar as consequências que as possíveis falhas na comunicação interna podem causar aos envolvidos neste processo.” Ressalta-se que a questão 7 foi anulada, pelo fato de ter sido sobreposta pela pergunta número 4.

Dessa forma, a entrevista foi composta por doze questões alinhadas aos objetivos propostos. O intuito foi reunir informações sobre a comunicação interna e suas relações no ambiente institucional escolar, a fim de compreender como ocorre a disseminação das informações formativas provenientes do órgão público estadual da educação, conforme descrito na segunda seção desta dissertação, intitulada “Contextualização e Ambiência da Pesquisa”.

A técnica para análise de dados propôs um delineamento, que, conforme Franco (2005), relata que o pesquisador deve definir um plano para coletar e analisar dados a fim de responder à pergunta principal da pesquisa, e deve seguir fases para delinear os objetivos propostos. De forma complementar, ele explicita que, por trás de uma boa pesquisa de campo, há um bom pesquisador com um plano integrado à teoria, coleta, análise e interpretação de dados (Franco, 2005).

As entrevistas foram realizadas em julho de 2024, nas dependências da escola, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. No início da coleta de dados, os participantes demonstraram falta de interesse e receio de possíveis retaliações por parte da SRE. Por isso, foi necessário explicar a importância da colaboração em uma pesquisa acadêmica. Após essa conversa, os professores mostraram interesse ao responder às perguntas, sendo receptivos, atenciosos e interativos, o que contribuiu significativamente para a obtenção de resultados satisfatórios que atendem aos objetivos da pesquisa.

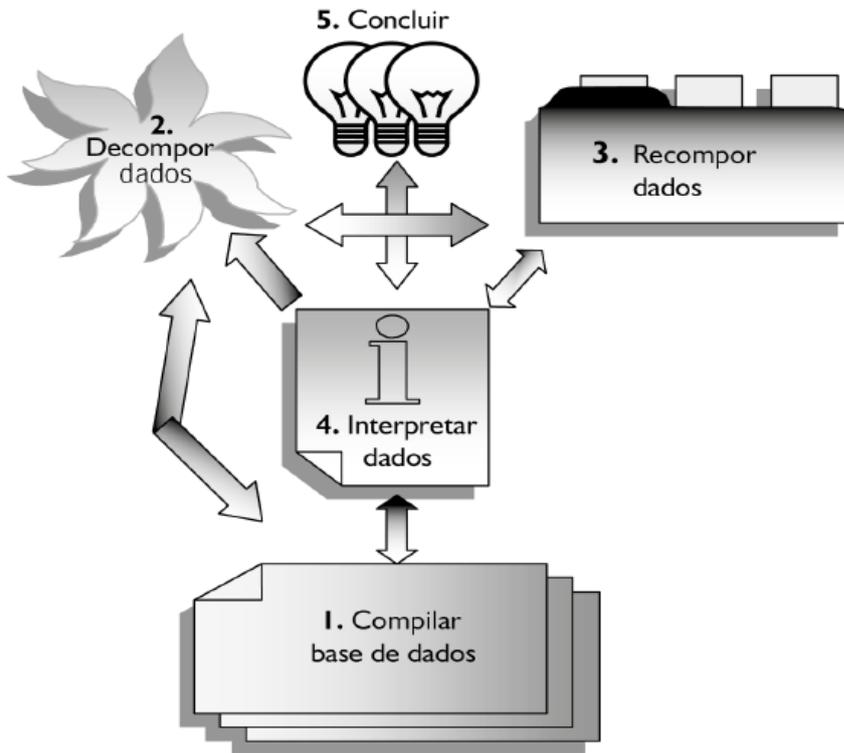
4.5 Estratégia de análise de dados

A análise de dados ocorreu após roteiro com entrevista semiestruturada, após coleta de dados foi o momento de organizar, analisar e interpretar, buscando atender aos objetivos desta pesquisa.

A entrevista consiste em uma conversação guiada pelo pesquisador, visando alcançar os objetivos propostos e enfatizando a participação ativa dos entrevistados. Segundo Yin (2016), a análise de dados em uma pesquisa qualitativa é composta por cinco fases: (1) compilar, (2) decompor, (3) recompor (e arranjar), (4) interpretar e (5) concluir.

Figura 1

Cinco fases de análise e suas interações



Fonte: Yin (2016, p. 183).

A imagem representa o ciclo completo com cinco fases da análise de dados. As setas bidirecionais significam a possibilidade de transitar entre as duas fases. A figura como um todo sugere como a análise de dados tende a ocorrer de uma maneira não linear.

A primeira fase é a analítica, que consiste em compilar dados para formar uma base de dados importantes para a pesquisa, ou seja, trata-se de uma organização cuidadosa e metódica dos dados originais. A segunda fase é a de decomposição dos dados, na qual ocorre o procedimento de codificação formal que é um procedimento de decomposição. Entrando na terceira fase, faz-se necessário reorganizar os fragmentos, arranjar e recompor dados importantes, de uma maneira menos mecânica e pode ser considerado um procedimento de recomposição onde o pesquisador se beneficia por identificar padrões emergentes. Na quarta fase, ocorre a interpretação dos dados recompostos e a base de dados pode ser recompilada, ou decomposta e recomposta de maneiras diferentes. Pode-se usar tabelas e gráficos quando pertinentes para organizar os dados, tornando-se parte analítica fundamental do rascunho. E a quinta fase simboliza a parte conclusiva de sua análise de dados, na qual é exigida a extração de conclusões que devem estar relacionadas à interpretação na quarta fase e, por meio dela, a todas as outras fases do ciclo (Yin, 2016).

Complementando o método qualitativo, a pesquisa também transcorreu enfatizando a análise de conteúdo proposto por Bardin (1977). Segundo Bardin (1977, p. 18):

Um método muito empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe coisa pronta em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes dificilmente transponíveis.

Cabe ressaltar que o vaivém contínuo pode ocorrer em todas as fases de análise de dados, tornando passíveis mudanças ou retirada de perguntas do roteiro das entrevistas, possibilitando a compreensão das dificuldades encontradas após coleta de dados (Bardin, 1977).

Após transcritas, as entrevistas foram submetidas à codificação. Inicialmente, os dados foram organizados em uma planilha do Excel (mapa conceitual) antes de serem codificados e tratados. Em seguida, partes importantes do material foram filtradas, permitindo a identificação das variáveis (Bardin, 1977).

Vale destacar que no processo de análise de dados, a codificação acontece primeiro com dados brutos extraídos das respostas e esses dados são transformados sistematicamente e agregados em unidades, transpondo uma riqueza maior, refinando dados, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo coletado (Bardin, 1977).

Após codificá-los, os dados foram categorizados de forma semântica, ou seja, agrupados em categorias de acordo com elementos constitutivos com critérios previamente definidos (Bardin, 1977). Ainda reforçando este procedimento, Bardin (1977, p. 117) completa que “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades, registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento efetuado em razão das características comuns destes elementos”.

Após a categorização, ocorreu o refinamento das partes importantes, submetendo-as à análise e classificando-as como elementos constitutivos por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento de gênero (analogia), com critérios previamente definidos para chegar aos resultados que atenderam aos objetivos propostos (Bardin, 1977).

Por fim, os dados foram tratados, realizando inferências e interpretações. Foi necessário analisar os dados, filtrá-los e identificar variáveis externas, propondo, assim, novas pesquisas de campo (Bardin, 1977).

Os resultados brutos foram tratados de maneira a serem significativos e válidos, é a fase da “operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras” (Bardin, 1997, p. 177).

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados 15 funcionários de uma escola pública estadual na cidade de Belo Horizonte, localizada na região oeste, no mês de julho de 2024. Destes entrevistados foram doze professores, um vice diretor, uma supervisora pedagógica e a diretora, uma média de 60% do corpo docente de professores. Cabe ressaltar que a escola está passando por um processo de transição, deixando de atender alunos do Ensino Fundamental I e passando a atender alunos do Ensino Fundamental II. Atualmente, a escola conta com vinte professores, regentes de aulas, atuando no período matutino e vespertino. Alguns professores trabalham nos dois turnos na mesma escola. Trata-se de uma escola pública estadual, que atualmente atende alunos do 5º ano (Fundamental I) e alunos do 6º ano ao 9º ano (Fundamental II) na cidade de Belo Horizonte.

Para consolidação de dados não houve a necessidade de aumentar o número de entrevistados, pois percebeu-se que as respostas eram semelhantes uma das outras, atendendo, portanto, ao critério de saturação dos dados (Gil, 2008). Pode-se notar também que alguns professores trabalham nesta unidade escolar nos dois turnos e a maioria está exercendo suas funções de docência nesta unidade escolar em um período inferior a dois anos. A gestão escolar também assumiu suas funções há pouco tempo, iniciando seu mandato em 2022.

Para a identificação dos entrevistados, utilizou-se a sigla ‘Prof.’ com numeração crescente, conforme as demandas das entrevistas, resultando em Prof.1, Prof.2, Prof.3, e assim sucessivamente até Prof.15. Para identificar as respostas da equipe gestora (diretor e vice-diretor), aplicou-se a mesma sigla ‘Prof./gestor’ para os respondentes de números 10 e 15. A escolha da sigla se deve à inicial da palavra ‘professor’, e não houve diferenciação nas perguntas com base nos cargos, uma vez que os objetivos eram gerais e abrangiam todos os envolvidos na comunicação interna da escola.

Em relação aos dados sociodemográficos, pôde-se verificar que treze dos quinze entrevistados declaram-se ser do sexo feminino, reforçando o engajamento das mulheres no ramo da docência e dois entrevistados declaram-se ser do sexo masculino. Com relação à idade, dos quinze entrevistados, um profissional da educação tem idade inferior a 30 anos, quatro professores têm a idade entre 31 a 40 anos, seis professores têm a idade entre 41 a 50 anos e quatro professores têm a idade acima de 51 anos.

Sobre a escolaridade dos profissionais da educação nesta escola, do total dos entrevistados, cinco profissionais têm o curso de Graduação na área da Educação, nove

professores têm curso de especialização ou pós-graduação e um entrevistado tem curso de Doutorado. Deste total, três profissionais têm menos de cinco anos de docência, cinco professores têm de 6 a 10 anos de docência e os outros sete professores têm de 11 a 20 anos de docência.

Para obter maior detalhamento sobre a experiência profissional, perguntou-se sobre o tempo de docência na rede pública estadual. Dos quinze entrevistados, onze atuam na rede estadual de ensino de 6 a 10 anos e quatro dos professores estão na rede pública de ensino há menos de 5 anos. Indagou-se sobre a estabilidade na função de professor e percebeu-se que dos quinze entrevistados, oito profissionais da educação são efetivos, ou seja, concursados e os outros sete professores são designados, ou seja, contratados temporariamente para a função de professor naquele estabelecimento de ensino.

Para conclusão do perfil dos candidatos, apurou-se que, naquela unidade de ensino, a maioria dos profissionais estão atuando como professor regente em suas áreas de conhecimentos há menos de cinco anos, visto que a escola está encerrando o ciclo com alunos do Ensino Fundamental I e passando a atender alunos do Ensino Fundamental II. Somente dois professores do total dos entrevistados estão trabalhando na escola há oito anos. Pode-se perceber que devido à mudança de faixa etária dos estudantes, a maioria dos profissionais da educação têm menos de cinco anos em suas funções, inclusive a gestão escolar.

5.2 Repasse de informações

Para compreender como a comunicação interna ocorre em uma instituição escolar, este trabalho foi conduzido em alinhamento com os objetivos propostos. A primeira categoria analisada foi a verificação da interação entre os servidores e a forma como ocorre o repasse de informações normativas provenientes da SRE.

Em um primeiro momento, foi investigado sobre a satisfação com a questão da interação entre os funcionários e a gestão escolar. Pontua-se que a maioria dos servidores entrevistados definem como positiva a relação que construíram na escola. Dos quinze servidores entrevistados, nove estão satisfeitos e definem que o dia a dia geralmente é bem agradável (Prof. 8), é dinâmico e agitado (Prof. 4), é uma parceria legal, pois todos cooperam (Prof. 6), um local onde o coletivo faz diferença, é um grupo muito bom e unido (Prof. 11) e o Prof. 9 completa afirmando que:

Aí, eu defino... O dia é agradável, é uma escola que eu gosto muito e tem resposta das duas partes, tanto o aluno com o professor, aluno com a comunidade escolar e com o corpo docente (Prof. 9).

Ter uma boa relação no ambiente de trabalho é algo significativo para obter sucesso na profissão, além de contribuir para confiabilidade, segurança, produtividade e satisfação pessoal. O sucesso organizacional depende muito do comprometimento dos funcionários, e o vínculo afetivo é inerente a essa conquista. Uma organização pode diferenciar-se de outra mediante o apoio de práticas comunicacionais internas que promovam diálogo, interação, parceria e respeito mútuo aos colaboradores (Videira, 2023).

O convívio social inicia-se no período escolar, no qual alunos e professores estão interligados na construção do saber. Essa interação ajuda o desenvolvimento da criança, tanto no processo emocional quanto no processo de aprendizagem. O bom relacionamento da equipe é um fator importante para o bem-estar e satisfação pessoal. Podem ocorrer falhas, por ser um local público que atende muitos estudantes e tem um fluxo grande de professores, e nem sempre há uma harmonia diária, conforme relato do Prof. 3.

É um dia a dia de muito trabalho e a gente perde muito tempo na sala de aula com disciplina, então um dos maiores problemas da escola é a disciplina e a dedicação dos alunos quanto às atividades escolares e, com relação à gestão, não tenho nada a declarar sobre isso, não. Prefiro não falar. (Prof. 3).

A motivação é um dos fatores que podem melhorar o desempenho dos servidores, e a comunicação organizacional desempenha um papel importante nesse processo, pois contribui para aumentar a satisfação e promover um bom desempenho funcional. Além disso, um relacionamento interpessoal positivo impulsiona ainda mais a motivação (Nós, 2020).

Para um dos professores entrevistados o trabalho coletivo ajuda a equipe a permanecer unida e inter-relacionada, conforme trecho a seguir:

O coletivo faz diferença, é um grupo muito bom, unido. O coletivo, desenvolve um trabalho de excelência, temos bom relacionamento interpessoal, é uma escola com meio social bom (Prof. 11).

Manter a equipe unida, engajadas e participativa deve ser uma das principais funções de um bom gestor para promover um ambiente acolhedor e democrático (Francisco et al., 2020).

A comunicação interna pode ser uma aliada no fortalecimento dessas interações, no sentimento de valorização e no engajamento dos servidores, favorecendo, assim, o alcance dos objetivos organizacionais (Santos, 2020). Mais especificamente, em uma instituição de ensino da rede pública de Minas Gerais a comunicação interna vai além da interação do grupo, pois abrange assuntos relevantes que se propagam a partir de normas, diretrizes, resoluções e mudanças na educação. O repasse dessas informações em tempo hábil é importante para um bom funcionamento da escola, como mostrado no relato a seguir:

Eu creio que a gestora, o secretário, o pessoal que fica por conta de repassar, eles fazem o repasse de informações. Porém, chega memorando atrás de memorando e aí, é o que eu te falei, nós temos uma dinâmica agitada. O tempo de trabalho é agitado. O professor não fica só em sala de aula, o professor prepara a aula, o professor faz prova, corrige, passa uma, duas recuperações, recuperação paralela, de bimestre, projetos que a gente tenta manter mais para manter o alunado interessado, então acaba que essa informação que vem da Secretaria, ela não vem com tempo pra gente. Não há um tempo separado para gente ler, pensar sobre, para depois entrar em prática. E tudo vem muito vertical. Não há como a gente demandar ou debater sobre aquilo. Porque nem tudo se aplica à realidade da gente. Na realidade da escola, ela é pessoal, né? Particular, não é pessoal, é particular. Porque a gente tá numa comunidade que recebe alunos da comunidade, mas de outras comunidades também. Então a demanda acaba se tornando maior. E aí não sobra esse tempo para poder aplicar o fato como tem que ser em sala de aula. (Prof. 4).

Através desse relato e de outros, evidenciou-se que os professores recebem as informações advindas da SRE com frequência e veracidade por parte da escola. Porém, sete dos entrevistados relatam que a demora no processo está relacionada à SRE, indicando que há pouco tempo para execução dos projetos e resoluções burocráticas; um entrevistado não quis se pronunciar. Sobre o processo de repasse da SRE, um professor destacou que:

Eu acho que é só pensar nos repasses das informações, principalmente relativas a projetos ou dias específicos que elas querem que passe algo dentro da escola, que ela (SRE) deveria olhar bem o calendário e disparar esse memorando no mesmo dia que o calendário é aprovado, porque já que tem um calendário e tem uma data específica ali que vai ser pedido, sim, tem que ter um projetinho, tem que ter um memorando, pro professor ter tempo de integrar isso daí a sua disciplina, né? Pra ficar uma coisa bonita, bem-feita, bem-acabada. (Prof. 4).

De acordo com Kunsch (2014), o repasse de informações deve ser rápido e acessível a todos, e, por meio digital, esse processo pode ocorrer em tempo real. A gestão escolar deve promover uma comunicação interna alinhada ao processo, com estratégias claras e objetivas. Assim, o uso de tecnologias digitais, como e-mail, *WhatsApp* e outras ferramentas, torna-se essencial para a disseminação eficaz das informações (Kunsch, 2014). Dos entrevistados envolvidos na pesquisa, quatorze concordam que as ferramentas digitais auxiliam na agilidade e afirmam receber as informações via *WhatsApp* e e-mail institucional.

A escola usa essencialmente e-mail e *WhatsApp*. Então a primeira comunicação ela vem pelo *WhatsApp* e depois por e-mail. (Prof. 4).

A escola encaminha tudo. Todas as orientações da secretaria, tanto pelo *WhatsApp* quanto por e-mail para nós! (Prof. 6).

A gente utiliza muito o grupo do *WhatsApp* para a gente passar, mas a gente recebe também pelo e-mail institucional do servidor. (Prof. 8).

Um entrevistado completa ao dizer que:

Com o uso da tecnologia, isso é possível (repasso ágil). Então, se você está ali no *WhatsApp*, grupo de *WhatsApp*, e-mail, isso é muito possível. Então, graças ao uso da tecnologia, sim, o repasse ocorre com rapidez. Aqueles professores que não usam as tecnologias é que, infelizmente, eles acabam tendo um certo atraso, mas hoje, com a tecnologia, sim. A gente tinha uma ferramenta que foi muito usada na pandemia, que foram as reuniões *on-line*, que eu acho que poderia voltar. Elas hoje são proibidas. Eu acho que gera um custo muito grande, tanto para o profissional quanto para o estado manter a escola aberta, trazer funcionário e aí eu acho que se as reuniões fossem online, a gente teria um ganho também muito grande. (Prof. 10/Gestor).

A direção escolar desta unidade de ensino ressalta que consegue repassar de forma clara, rápida e segura as informações formativas ao quadro de funcionários. Para Menezes (2022), a gestão escolar deve enfatizar planos estratégicos ágeis e confiáveis para levar informações formais e informais aos servidores, fazendo uso de ferramentas e práticas que melhoram a integração das relações interpessoais e a veracidade dos fatos. Diante do exposto o gestor escolar salienta que:

O meio mais rápido e efetivo que considero hoje são os grupos de trabalho no *WhatsApp*. Utilizo muito o e-mail institucional, tenho uma lista com o nome de todos os servidores, onde a gente faz o repasse por e-mail, mas muitos professores não acessam, não têm o hábito de acessar diariamente o e-mail institucional, e é algo que eu estou sempre indicando para eles criarem esse hábito, porque tem algumas informações que pelo *WhatsApp* ficam muito carregadas, mas eles também gostam dessa comunicação pelo *WhatsApp*, porque ela é rápida e eficiente. (Prof.15/Gestor).

Atualmente, nas escolas estaduais de ensino de Minas Gerais é definido um horário reservado para reuniões, repasse dos memorandos, resoluções e definições de tarefas, que é denominado módulo II, destinado ao cumprimento da carga horária extra classe. Para Caleiras (2015), as reuniões podem ser consideradas como um meio de comunicação oral que possibilita a interação face a face do grupo. Segundo a autora “os meios de comunicação oral são os que permitem um contato mais direto com os colaboradores” (Caleiras, 2015, p. 39).

Nesta unidade escolar, as reuniões de Módulo II ocorrem mensalmente e têm boa aceitação pelos professores. Para a direção as reuniões são viáveis, conforme trecho destacado a seguir:

Diante das informações que chegam todos os dias, faltam ainda momentos para eu passar ali no dia a dia. Porque devido aos professores estarem na sala de aula, tem algumas demandas que chegam, que acaba a gente ter que usar outros métodos de comunicação, então essas reuniões, sendo mensalmente, muita coisa fica acumulada para essa reunião. (Prof.15/Gestor).

Sobre a interrelação em reuniões, Santos (2021), subscreve que as reuniões devem ser preparadas considerando fatores importantes como organizar uma pauta com assuntos relevantes antes da reunião para alcançar os objetivos propostos. Quando uma reunião não é bem elaborada, a mesma pode se tornar longa e dispendiosa, o grupo não permanece coeso, mostra desinteresse, a comunicação não flui bem de acordo com os objetivos, desconforto ao expor a opinião abertamente, entre outros fatores impactantes (Santos, 2021). Nessa perspectiva, um professor salienta que:

Nesta escola todo módulo II que é feito nessa escola aqui, ele costuma ser bem produtivo porque trabalha com pauta, a gente já vai sabendo mais ou menos o que quer, então não demanda muito tempo, então são produtivos. (Prof. 4).

Dos professores entrevistados, 10 acham as reuniões vantajosas e produtivas, porém dois consideram improdutivas.

É uma reunião só para repassar informação da Secretaria. Então, por isso eu não vou aprofundar aqui sobre essas reuniões. (Prof. 2).

Os outros 3 entrevistados consideram que falta planejamento, pois acabam usando o tempo para leitura de memorandos ou vídeos indicativos da SRE.

Então, você pode fazer algumas reuniões, às vezes a gente tem uma urgência máxima, que é resolver um problema, resolva. Não quer resolver, faça uma reunião. Então, acho que, às vezes, o fato de marcar todos os meses, às vezes, eles não têm a pauta para fazer todas as reuniões. Então, não vem demandas, aparece, entre aspas, “inventadas” para tratar naquela reunião. “Ah, assista um certo vídeo, assista... E as demandas da escola, às vezes, ficam inferiorizadas nas demandas, às vezes, mais burocráticas, vindas da Secretaria. (Prof. 11).

Ressalta-se a importância do planejamento antes da convocação de uma reunião, pois ela deve ser preparada para ser bem conduzida, dinâmica, atrativa e abordar assuntos relevantes que não abram margem para discussões infundadas entre os envolvidos. Se uma reunião não é bem elaborada, a mesma pode se tornar longa e dispendiosa, o grupo não permanecer coeso, mostrar desinteresse, a comunicação não fluir bem de acordo com os objetivos, o que gera desconforto aos participantes ao expor sua opinião abertamente, entre outros fatores impactantes (Santos, 2021).

Ao discorrer sobre produtividade, o presente trabalho também colabora para entender sobre os assuntos que a Secretaria de Educação através do órgão responsável, Assessoria de Comunicação, repassa aos servidores estaduais. Se são relevantes para vida profissional do professor, para sua ascensão funcional, quais são os benefícios, e se todos os envolvidos no contexto escolar são beneficiados. Ressalta-se que Assessoria de Comunicação é o órgão criado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, para facilitar a comunicação interna entre os funcionários públicos estaduais. Este órgão público envia comunicados, normas, diretrizes, resoluções, mudanças no plano de curso, leis atualizadas, além de ofertar palestras, cursos de continuação e qualificação de carreira às escolas, a direção escolar direciona aos servidores (Assessoria de Comunicação SEE/MG, 2019).

Ao serem questionados sobre quais assuntos normativos os professores recebem, notou-se que 11 entrevistados mencionaram que são informados com frequência sobre assuntos

burocráticos que incluem memorandos, resoluções e normas com prazos curtos para serem executadas e concluídas, conforme relatos a seguir.

Sempre em forma de resoluções e ofícios. Já vem pronto, só é repassado. (Prof. 2).

São tantas demandas, são tantas informações, é preencher ‘não sei o quê’ vem do IPSEMG, é preenchimento ‘não sei o quê’ da secretaria, preencher ‘não sei o quê’... Então, são muitas demandas, são diferentes demandas. (Prof. 11).

Mais sobre demandas, né? Sobre coisas que a gente precisa preencher e... burocráticos. (Prof. 13).

Olha, o que mais recebe é em relação a esses dias específicos, que a Secretaria da Educação quer que aplique projetos dentro da escola. Tipo, maio Amarelo, querem que faça referência a um dia específico, comemorativo, quer que esse dia seja no dia ‘X’, que aconteça qualquer evento na escola e é esse. Esse aí que é o problema, que ele vem com urgência. Só que a Secretaria deixa para o último momento para demandar isso aí. Está no calendário, mas ela manda esse repasse de memorando para se aplicar naquele dia muito urgente. (Prof. 4).

Observa-se uma insatisfação do grupo de professores em relação às demandas enviadas pela SRE às escolas. Os professores relatam os conteúdos recebidos e citam em vários momentos da entrevista sobre o tempo restrito para responder às demandas, como relatado pelo Prof. 4.

É ofício é só “cumpra-se”. Não há meios que a gente possa questionar alguma coisa, não tem. Pelo menos eu não consigo, e olha que eu sou bica. Vem pronto e é só repassar do ponto final. Tudo a curto prazo. Igual o GIDE mesmo esse ano. Recebemos no sábado, já tinha que começar na segunda, que foi o 5Ss que trabalhamos e pronto. (Prof. 4).

Ainda sobre as demandas recebidas da SRE, alguns professores concordam que o setor demora ao repassar as informações para as escolas:

Repassa pra gente, mas eu acredito que às vezes chega as informações da Secretaria pra cá um pouco atrasadas. A gente fica sabendo que parece que em outras metropolitanas, chega a mesma informação bem antes do que chega pra gente. Então, na hora que chega, por exemplo, essa semana mesmo, chegou as intervenções pedagógicas, chegou pra

gente no dia 2. No dia 4, a gente já tinha que estar fazendo a reunião com o professor. Então, é essa dinâmica que é muito intensa aqui. (Prof. 8).

Todos os assuntos que são repassados, a escola tem que enviá-los pra gente, burocráticas ou não. Uma coisa que eu acho que sempre vem, que se é passado já com muita... Em cima da hora, deveria passar para a escola com prazo de antecedência maior. Já passa assim, chega e compra assim, rapidinho. Acho que deveria ter um tempo para colocar e colocar na prática. (Prof. 14).

Os relatos dos respondentes revelam uma contraposição ao descrever as funções do órgão central de comunicação da SRE, conforme descrito na contextualização e ambiência no item 2.1. Observa-se que as informações sobre as funções da Assessoria de Comunicação foram extraídas do site da SEE/MG, especificamente na seção de princípios institucionais, nas abas de missão, visão e valores. No entanto, há uma discrepância entre essas descrições e as respostas dos entrevistados.

Rufino (2022) destaca a importância da comunicação interna na transmissão de informações relevantes e precisas dentro de uma instituição, propondo que as demandas precisam de atenção e tempo adequado para serem executadas. O autor ressalta que a comunicação interna deve se esforçar para compreender e atender às necessidades de relações interpessoais, planejamento, organização, formação continuada e ascensão funcional dos servidores.

Além de saber sobre o repasse de informações normativas desta instituição, houve a inquietação para saber se o professor tem um horário destinado aos assuntos internos da escola, ou seja, quando ele consegue verificar as demandas escolares. Dos entrevistados, nove professores conseguem um “tempinho” para verificar as demandas via *WhatsApp* ou e-mail institucional e os outros seis entrevistados verificam as demandas na correria de uma escola para outra, ou à noite.

Eu acho que se uma pessoa se programar, tirar um tempinho todos os dias e fazer, dá tranquilo. Acho que falta mesmo se a pessoa não consegue, planejamento. (Prof. 14).

Sim, sim, sempre estou abrindo o e-mail, sempre estou olhando o *WhatsApp* e eu busco muito olhar dentro das plataformas, né? Por exemplo, os cursos, algum outro. Não só o e-mail, às vezes abre alguma página relacionada à Secretaria, sempre a gente está olhando aqui. (Prof. 9).

Para alguns professores, não há um momento destinado às demandas, o momento viável é sempre na correria do dia a dia.

Na correria do dia-a-dia, sempre separo um tempinho. Quando chega (demanda), paro um pouquinho para ler, tentar entender o que é que foi enviado, mas é sempre no momento que sai de uma escola, vai para a outra, aí faço as leituras do que é que tem que ser feito. (Prof. 6).

Olha, do meu dia, eu olho no *WhatsApp* uma vez, duas vezes por dia. Eu faço a verificação, verificação de e-mail, eu só faço uma vez por semana, porque eu não tenho, apesar de estar em um cargo só este ano, mas o meu costume é estar em dois cargos, então eu não tenho tempo e eu não uso o celular na sala de aula além do que ele tem que ser usado, então eu não tenho tempo de ficar verificando e-mails, olhando, respondendo. (Prof. 4).

Conclui-se que o dia a dia do professor é corrido, cheio de desafios, é uma profissão desafiadora, e a comunicação interna contribui para que esses desafios minimizem. A união do grupo facilita o trabalho, como ressaltado na fala do Prof. 11.

O coletivo faz diferença, é um grupo muito bom, unido. (Prof. 11).

Para Rosa (2017), a comunicação organizacional deve ser alinhada aos objetivos coletivos, sendo bem planejada e direcionada por metas claras que atendam ao grupo e disseminem informações formais produtivas. Sua prática deve ocorrer a partir de planos estratégicos, sendo uma questão de organização do setor administrativo e, no caso de uma instituição escolar, fica a cargo da direção conduzir sua equipe para que se alcance o envolvimento de todos os funcionários e a eficácia institucional (Rosa, 2017).

Para melhor alinhar conceitos relacionados à comunicação organizacional, Kunsch (2003) contribui relatando que a comunicação interna deve acontecer de maneira intencional, planejada e estruturada a partir dos objetivos e interesses da organização. A autora ressalta que é através da comunicação que uma instituição determina seus comportamentos, objetivos e estratégias. E, para que ocorra de maneira prática e colaborativa, faz-se necessária a elaboração de um plano de comunicação eficaz, priorizando a cultura organizacional e o envolvimento dos públicos internos, externos e sociedade (Kunsch, 2003).

Em suma, verificou-se nesta instituição de ensino o envolvimento da gestão escolar e dos professores, uma parceira que enfrenta problemas, mas prioriza a interpelação do grupo. A

comunicação interna faz este papel de manter o grupo unido, participativo, com senso crítico e perseverante em um amanhã melhor do que o dia de hoje. Apreende-se que a comunicação interna contribui para interação, comprometimento e espírito de equipe, evidenciando o respeito às diversidades culturais e ideológicas de cada servidor, e contribuindo para consolidar um ambiente dinâmico e respeitoso (Francisco et al., 2020).

5.3 Desafios e benefícios

Os desafios que permeiam a comunicação interna dentro de uma instituição são muitos e, para serem minimizados, é necessário um plano estratégico para que as informações sejam repassadas de maneira segura, alinhada, rápida e dinâmica, priorizando o tempo real dos acontecimentos. Uma demanda enviada em um dia, pode exigir uma resposta imediata, conforme a prioridade dos fatos. Quando as informações não são bem conduzidas, podem ocorrer falhas no decorrer do trajeto, ou no recebimento. As informações precisam ser claras, para evitar interpretações incorretas ou falta de interesse do leitor, prejudicando a tomada de decisões, o que pode comprometer o enfoque pedagógico e prejudicar o ambiente institucional (Francisco et al., 2019).

Como desafios, observou-se que a gestão escolar se preocupa em alinhar os métodos e ferramentas ao disseminar informações recebidas do órgão central (SRE), fazendo uso de várias ferramentas como mural de recados, conversas nos intervalos das aulas, grupo de *WhatsApp* e contato direto individual ou em grupo.

Os desafios para que a transmissão ocorra de forma ágil podem resultar em falhas na disseminação. O uso da tecnologia contribui para sanar algumas falhas, porém é importante verificar se todos têm acesso aos meios de comunicação digital. Um dos entrevistados relatou que não utiliza tecnologia digital e recebe as informações diretamente do diretor por meio de contato pessoal.

É, contato direto, né? A diretora vem e fala com a gente ou a orientadora pedagógica ou, quando não, no quadro ali (mural). (Prof. 5).

O domínio de acesso aos meios tecnológicos digitais colabora para disseminar informações com rapidez e segurança. Uma ferramenta muito utilizada na escola em análise é o aplicativo de *WhatsApp*. Entretanto, uma fala do Prof. 3 levantou um questionamento sobre a formalidade do uso deste aplicativo, conforme mostrado a seguir:

Eles utilizam um meio do *WhatsApp*, que não é uma coisa formal, porque o telefone é do professor, né? E a gente recebe informações fora do horário de trabalho, inclusive no período da noite, eu não acho isso certo. Sem contar que o telefone é meu e o *WhatsApp* não é uma ferramenta de trabalho no telefone pessoal. Tem que ser um telefone da escola, mas a gente usa o pessoal e eles também costumam mandar as informações por e-mail. (Prof. 3).

Para Santos (2021), o aplicativo auxilia a comunicação interna, pois abre espaço para conversação, interação, respostas rápidas, questionamentos abertos, críticas ou sugestões de forma opcional. As mensagens enviadas pelo aplicativo são rápidas, curtas e informais, de fácil acesso, e podem servir como um meio de transmissão de informações da instituição. No entanto, não devem ser consideradas uma ferramenta formal. Ainda que o *WhatsApp* seja um aplicativo amplamente utilizado, ele não pode ser a única forma de comunicação de informações importantes, pois nem todos têm acesso à tecnologia digital ou utilizam o aplicativo para tratar de assuntos formais. Ademais, trata-se de um aplicativo de mensagens instantâneas que depende da internet para funcionar, tornando-o inadequado para circular informações institucionais relevantes de interesse de todos os servidores, não sendo, portanto, o canal oficial para transição de informações internas (Santos, 2021).

Diante dos desafios relacionados à falta de conhecimento sobre ferramentas digitais, a gestão escolar pode propor interações nas reuniões de Módulo II, oferecendo cursos e promovendo discussões sobre o uso dessas tecnologias. A falta de habilidade para utilizar as ferramentas digitais, que são veículos de comunicação para transmitir informações em tempo real, pode atrapalhar os andamentos das demandas urgentes. É essencial que todos saibam usar e gerenciar os meios tecnológicos para que a comunicação se expanda, fortalecendo a cultura organizacional e o sucesso da instituição (Francisco et al., 2020).

Apesar dos benefícios e melhorias, os professores e a gestão escolar enfrentam desafios que podem comprometer o processo democrático da escola. Em alguns casos, o repasse de informações precisa ocorrer fora do horário de trabalho. Para a direção, não há um tempo exclusivo para a comunicação de informações, pois algumas demandas exigem soluções rápidas. A direção escolar relata que:

Durante o meu horário de trabalho em que estou na escola, ou às vezes até no meu descanso em casa, estou sempre sendo notificado pela Secretaria de Educação com alguma informação até a última hora. Eu costumo receber pelo *WhatsApp* da superintendência, que tem um *WhatsApp* dos gestores, e a gente é bombardeado o tempo

com essas informações que chegam no e-mail institucional da escola ou pelo grupo de *WhatsApp*. Então eu não tenho um momento determinado, eu filtro. Eu recebo uma informação, já dou uma olhada rápida e vejo se é algo que posso sentar depois para analisar ou se é algo que eu já tenho que tomar uma providência imediata. Quando é imediato e eu já tenho que passar para o professor, aí realmente eu já vou fazer esse chamado, esse comunicado: “olha, é urgente e eu preciso comunicar a vocês”, então eu meio que vou filtrando ali, não tem horário não. Ao longo de todo o dia. (Direção).

Entre os professores, oito entrevistados não concordam em receber informações fora do horário de trabalho ou no horário do intervalo; cinco afirmaram que aceitam receber informações a qualquer momento; e dois relataram que é raro surgir demandas fora do horário de trabalho nesta instituição. Cumprir as demandas solicitadas pela SRE é um fator desafiador para a equipe gestora, pois tudo que vem da Secretaria de Educação é importante e tem tempo corrido para execução, como reforçado pelo entrevistado Prof. 4.

A Secretaria deixa para o último momento para demandar os memorandos. Está no calendário, mas ela manda esse repasse de memorando para se aplicar naquele dia, muito urgente. (Prof. 4).

De acordo com Menezes (2022), durante os intervalos dos professores, podem ser discutidos assuntos corriqueiros ou aqueles que exigem respostas rápidas para a tomada de decisão, mas é necessário cautela e clareza sobre a urgência de serem resolvidos naquele momento. Durante as entrevistas, evidenciou-se que tratar de questões formais fora dos horários apropriados gera desconforto no grupo. Como mencionado anteriormente, oito dos entrevistados não consideram adequado que assuntos formais sejam tratados durante o intervalo ou em outros horários como o de lanche dos professores.

Eu sou bem chata quanto a isso, mas isso geralmente não é respeitado. Então eu acho que seria respeitoso ser depois do lanche ou em um horário destinado aos assuntos formais. (Prof. 11).

Não, no horário do lanche, não. (Prof. 6).

Eu acho que não, porque do nada vem no recreio e passa uma informação? Isso daí é um problema, tem que ser tudo no módulo, sabe? Então eu acho que quem tem que se organizar é a secretaria, não é o diretor, não. (Prof. 7).

Os desafios na comunicação interna, principalmente com o uso de tecnologias e demanda fora do horário de trabalho são uma realidade na instituição pesquisa, e a direção escolar tenta superá-los para atender melhor a todos. A direção escolar lida com um grande volume de demandas enviadas pela SRE, que devem ser transmitidas por meios digitais, visto que as reuniões de Módulo II são mensais e não é possível aguardar esse período para resolver certas demandas. O Prof.10/Gestor ressalta que o dia a dia na escola é desafiador e requer um olhar acolhedor.

Bem, é um dia muito desafiador, né? Porque o trabalho de gestão não para. Além de ter que cuidar das questões do Estado, as demandas que vêm da Secretaria de Educação, você tem as demandas internas. Eu, como Vice-Diretor, fico um pouco mais com as questões internas, então, eu lido muito mais com aluno, com mãe, com conflitos internos, mas eu também tenho trabalho que vem da SRE. (Prof.10/Gestor).

Em se tratando dos benefícios das demandas recebidas pela SRE, os professores relatam a relevância para sala de aula e vida profissional, conforme apresentado a seguir:

A questão da qualificação melhorou um pouco, sabe? Assim, ainda não é o ideal, mas melhorou, a gente tem alguns programas de qualificação importantes, né? A gente tem vários cursos que são dados aqui mesmo na escola, as professoras de apoio fazem curso pela escola de formação o tempo todo, porque abate no módulo, meu ponto de vista, houve uma melhora, sim. (Prof. 10/Gestor).

São os cursos de formação continuada que eu sempre estou me inscrevendo e sempre chega com antecipação. Isso aí eu gosto muito. (Prof. 9).

Alguns memorandos são de cursos que a Secretaria oferece, esses daí sim, né? Só que muitas vezes, mesmo o memorando trazendo benefício, o que falta para a gente é o tempo, porque ele também tem um tempo de cumprimento ali, e às vezes mesmo com tanto desejo de a gente fazer aqui e dali pra melhorar o nosso currículo, falta o tempo, né? Porque o tempo da gente é meio que escasso. (Prof. 4).

Conforme descrito acima, observa-se o engajamento e comprometimento da equipe gestora em manter os professores atualizados sobre as informações provenientes do órgão central de comunicação

5.4 Falhas na comunicação e suas consequências

Segundo Abreu (2019), a comunicação é um processo de mão dupla, com emissor e receptor, e podem ocorrer falhas no repasse de informações. Para que essa troca ocorra de forma constante e simultânea, é necessário um alinhamento entre os agentes envolvidos. No contexto escolar, podem ocorrer falhas na comunicação, pois aquele que recebe a informação responde a ela de alguma forma, seja de imediato ou após certo tempo e, precisa repassar de maneira ágil e com veracidade dos fatos (Abreu, 2019).

Na escola analisada, observou-se que as falhas na disseminação de informações podem ocorrer e são inerentes a qualquer instituição. Quando ocorre o repasse de muitas informações em um mesmo período, é possível que algumas se percam em meio a tantas outras, sobretudo quando disseminadas pelo *WhatsApp*, podendo cair no esquecimento ou não serem visualizadas pelo receptor (Abreu, 2019).

Eu creio que a gestora, o secretário, o pessoal que fica por conta de repassar, eles fazem o repasse de informações. Porém, chega memorando atrás de memorando e aí, é o que eu te falei, nós temos uma dinâmica agitada. O tempo de trabalho é agitado. O professor não fica só em sala de aula, o professor prepara a aula, o professor faz prova, corrige, passa uma, duas recuperações, recuperação paralela, de bimestre, projetos que a gente tenta manter mais para manter o alunado interessado, então acaba que essa informação que vem da Secretaria, ela não vem com tempo pra gente. Não há um tempo separado para gente ler, pensar sobre, para depois entrar em prática. E tudo vem muito vertical. Não há como a gente demandar ou debater sobre aquilo. Porque nem tudo se aplica à realidade da gente. A realidade da escola, ela é pessoal, né? Particular, não é pessoal, é particular. Porque a gente tá numa comunidade que recebe alunos da comunidade, mas de outras comunidades também. Então a demanda acaba se tornando maior. E aí não sobra tempo para poder aplicar de fato como tem que ser aplicado em sala de aula. (Prof. 4).

Repassa pra gente, mas eu acredito que às vezes chega às informações da Secretaria pra cá um pouco atrasadas. A gente fica sabendo que parece que em outras metropolitanas, chega a mesma informação bem antes do que chega pra gente. Então, na hora que chega, por exemplo, essa semana mesmo, chegou as intervenções pedagógicas, chegou pra gente no dia 2. No dia 4, a gente já tinha que estar fazendo a reunião com o professor. Então, é essa dinâmica que é muito intensa aqui. (Prof. 8).

De acordo com os relatos dos entrevistados, o atraso nas informações advindas da Secretaria de Educação pode ser considerado uma falha nesta instituição, pois pode contribuir para os baixos rendimentos das demandas e do envolvimento de todo o grupo. Segundo Francisco et al. (2019), a comunicação interna deve ser pautada em diretrizes, normas, resoluções, leis atuais e regulamentações, garantindo sua fidedignidade. Além disso, é necessário um tempo hábil para execução das tarefas, pois, do contrário, podem ocorrer falhas que comprometem o desempenho das atividades diárias e os objetivos da instituição (Francisco et al., 2019).

Eu acho que só precisam mandar as demandas com mais tempo, né? Para que possa tanto a escola, quanto os profissionais, conseguirem adequar melhor ao trabalho que eles querem que seja desenvolvido. (Prof. 6).

Para Kunsch (2014), a emissão e o repasse de informações por meio da comunicação interna visam o envolvimento em todos os níveis organizacionais, estratégico, tático e operacional, assegurando informações rápidas e seguras até ao operário de linha de produção. No contexto escolar isso não é diferente. O órgão central por meio da assessoria de comunicação deve estar alinhado com as escolas para garantir que a disseminação de informações ocorra de maneira eficiente e segura. Todos os servidores precisam estar engajados nas demandas educacionais e funcionais, além de serem pragmáticos e com alvo bem definido em prol de resultados satisfatórios (Kunsch, 2014).

São tantas demandas, são tantas informações, é preencher ‘não sei o quê’ vem do IPSEMG, é preenchimento ‘não sei o quê’ da secretaria, preencher ‘não sei o quê’... Então, são muitas demandas, são diferentes demandas. (Prof. 11).

Além da agilidade no repasse de informações, o que é oferecido às escolas e aos professores deve contribuir para o crescimento profissional dos servidores e o bom funcionamento da instituição, beneficiando tanto os profissionais quanto o ambiente escolar. A assessoria de comunicação deve fornecer cursos, palestras e memorandos que valorizem os profissionais, desenvolvendo suas competências e habilidades. As informações devem ser precisas e úteis, contribuindo para a qualificação e o desenvolvimento funcional de cada servidor (Santos, 2016).

Com relação à qualidade das informações advindas da SRE, onze professores afirmaram que recebem demandas relacionadas as questões burocráticas da Secretaria de Educação; três entrevistados afirmaram receber informações sobre cursos de aperfeiçoamento e qualificação,

enquanto apenas um preferiu não se manifestar sobre o tipo de conteúdo mais frequente. Assim, evidencia-se uma falta de alinhamento nas informações formativas, sobretudo quanto aos cursos oferecidos pela SRE, o que pode ser considerado outra falha da instituição. Os relatos também apontam que a assessoria de comunicação não oferece uma quantidade significativa de projetos produtivos voltados para as escolas e profissionais da educação.

Então, não percebo que tem alguém na secretaria de educação que seja especialista na área, pensando naquilo. Não são pessoas que conhecem as demandas particulares da escola. Então, às vezes, uma pessoa que nunca entrou numa sala de aula não tem aquele conhecimento do que é necessário para o professor se formar, para o professor aperfeiçoar. Então, às vezes, é uma coisa burocrática mesmo e que não atende tanto às demandas das escolas. (Prof. 11).

Eu acho que os professores tinham que ser ouvidos e a partir daí criar mecanismos e ferramentas de acordo com o que os professores, a demanda real, não a demanda que passa ali pela Secretaria que não conhece a realidade do professor. O que é repassado pela escola é algo que às vezes a própria escola já recebe num prazo super curto. (Prof. 12).

Outra falha foi identificada ao questionar os entrevistados sobre os benefícios das resoluções e memorandos. Sete deles afirmaram que esses documentos não trazem nenhuma contribuição para sua vida profissional, nem para a ascensão na carreira. Por outro lado, quatro relataram que percebem benefícios no quesito profissional, enquanto outros quatro mencionaram que essas resoluções contribuem de forma positiva para outros aspectos, favorecendo o ambiente escolar.

Não, não traz nenhum benefício, geralmente o negócio é engessado. É aquilo ali e fim de papo. (Prof. 5).

Sinceramente, nenhum. Porque um ofício é só “cumpra-se”. Não há meios que a gente possa questionar alguma coisa, não tem. Pelo menos eu não consigo, e olha que eu sou bica... Vem pronto e é só repassar do ponto final. (Prof. 2).

Eu acho algumas informações relevantes, né, são informações, por exemplo, em alteração de resolução ou alguns comunicados da Secretaria, são relevantes. O que eu posso sugerir é que a Secretaria execute com os professores, com os docentes, o corpo da escola, funcionários, pesquisas de satisfação do trabalho ou algum outro tipo de

diagnóstico escolar dos professores, dos funcionários administrativos, para tentar entender a rotina, o processo que funciona em cada escola, porque cada escola tem a sua particularidade e essas pesquisas, esse diagnóstico com relação a bem-estar, como é que é dar aula, o que está faltando, quais são as sugestões, quais são as críticas. Talvez, se eles trouxessem pessoal aqui da Secretaria para fazer um diagnóstico com os professores, eles talvez teriam mais sucesso nessa questão da gestão vinda lá da Secretaria. (Prof. 3).

Apesar dos entrevistados apontarem falhas na qualidade das informações fornecidas pela SRE, conforme descrito no site da Secretaria de Educação, a Assessoria de Comunicação trabalha para melhorar a qualificação dos servidores com informações relevantes que visam facilitar a vida do servidor e suas práticas profissionais, auxiliando-os na compreensão do processo pedagógico e qualificação profissional. Ademais, nos termos pesquisados visão, missão e valores, são oferecidos serviços que acompanham a vida funcional dos servidores e cursos voltados para a qualificação e formação continuada (SEE/MG, 2024).

Os desafios que permeiam a comunicação interna são muitos e podem prejudicar o andamento da instituição. Quando a comunicação interna não é bem conduzida, ocorrem falhas que podem prejudicar a equipe gestora e administrativa, resultando em erros nas tomadas de decisões, o que compromete o foco pedagógico e afeta tanto os servidores quanto o ambiente institucional como um todo (Francisco et al., 2019).

Diante do exposto, a escola analisada mostrou-se comprometida com o repasse de informações de maneira rápida e prática. Respeitando as particularidades de cada servidor, a escola utiliza diversas estratégias e ferramentas para assegurar uma comunicação segura, evitando falhas no processo. Esse comprometimento contribui diretamente para o bom desempenho e para o funcionamento eficiente da escola.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Kunsch (2014), uma realidade organizacional se constrói a partir de novos olhares, novas vertentes e socialmente pode ser construída por meio da comunicação e das interações entre as pessoas. A motivação central deste estudo pautou-se em verificar como a comunicação interna pode contribuir para o bom andamento nas instituições de ensino. Diante disso, buscou-se analisar a importância da comunicação interna em uma instituição escolar, como são disseminadas as informações formativas a partir do órgão central da educação (SRE), escolas e professores.

Para definição dos objetivos, notou-se através de pesquisas no Portal de Periódicos da CAPES, SPELL e SciELO, em publicações de teses, dissertações e artigos revisados, a ênfase do tema comunicação interna e suas relações no ambiente escolar, que não há contribuições voltadas para instituições de ensino que trabalham com o ensino fundamental I e II. Percebeu-se a necessidade de entender como ocorre a interação deste grupo de professores, que trabalham com crianças, pré-adolescentes e adolescentes e se a comunicação interna contribui para alinhar os trabalhos dos professores na área educacional e funcional da instituição. Logo, o presente trabalho contribuiu para uma reflexão pragmática institucional visando à educação básica, com foco em compreender a comunicação interna, seus desafios e contribuições no contexto escolar, envolvendo o órgão público estadual (SRE), a direção, a equipe administrativa e os professores.

Nos termos de contribuição teórica, este estudo incorpora literatura sobre comunicação organizacional, ao reforçar que a comunicação interna é necessária para o repasse de informações normativas, bem como identificar as funções, planos estratégicos e quais métodos e ferramentas auxiliam a interação dos servidores, priorizando os objetivos e políticas organizacionais.

As contribuições teóricas que alicerçam o presente trabalho foram essenciais para descrever e entender que a comunicação organizacional e a comunicação interna caminham juntas e devem transcorrer a partir de planos estratégicos claros e objetivos. Sendo assim, o uso da linguagem e da tecnologia digital foram ferramentas essenciais para analisar como ocorre o repasse de informações em uma instituição estadual de ensino, respeitando a individualidade de cada funcionário no processo de repassar informações formativas, em prol de um espaço coletivo e dinâmico.

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino da rede pública estadual, localizada na cidade de Belo Horizonte, que atende alunos do Ensino Fundamental I e Ensino Fundamental II nos horários matutino e vespertino. A escolha foi motivada pelo fato de a escola

estar passando pelo processo de transição, deixando de atender alunos da faixa etária de 06 a 10 anos e professores regentes de turmas e passando a atender alunos de 11 a 14 anos e professores regentes de aulas. Então, analisou a interação do grupo, as perspectivas relacionadas ao coletivo, a interação e o comprometimento de ambas partes nas tomadas de decisões nesse contexto de nova gestão escolar e novos professores. Além disso, o critério de acessibilidade também foi observado.

A metodologia utilizada foi descritiva, com abordagem qualitativa e a análise de dados transcorreu por meio de entrevista semiestruturada, com a finalidade de analisar a comunicação interna a partir das percepções dos entrevistados. Analisou-se como a escola se organiza diante das normas e diretrizes estabelecidas pela Secretaria Regional Educação de Minas Gerais, fortalecendo vínculos saudáveis, produtivos e igualitários no contexto educacional (Brasil, 2013).

Com base nessa perspectiva, foram delineados como objetivos específicos, descrever o processo de disseminação das informações advindas da SRE para a gestão escolar e como ocorre o repasse aos professores; identificar possíveis desafios e benefícios na comunicação interna que podem ocorrer entre a SRE, a gestão escolar e os professores, conforme a percepção dos envolvidos e identificar as falhas e as consequências que as possíveis falhas na comunicação interna podem causar aos envolvidos neste processo.

Nesse contexto, e em consonância com o primeiro objetivo específico, verificou-se que as práticas de comunicação adotadas pela equipe gestora vão de uma simples conversação direta diária com o professor até a ferramenta digital mais relevante para comunicação formal que é o e-mail institucional do servidor. De acordo com informações do site da educação, a Assessoria de Comunicação serve como ponte para nortear assuntos importantes e exerce uma enorme influência no tratamento e análise dos problemas de comunicação da escola, já que o repasse de informações deve ser rápido e eficaz para que não ocorra atraso no tratamento das demandas propostas.

Através de coleta e análise dos dados, pode-se verificar que a equipe gestora está comprometida nos termos de repasse de informações internas, através de elementos constitutivos que vão da conversação, mural de recados e plataformas digitais, com o uso do aplicativo do *WhatsApp* e envio através do e-mail institucional, equipamentos facilitadores da comunicação para atingir os objetivos institucionais (Libâneo, 2001).

Diante do exposto, a escola demonstrou ser bem-sucedida no repasse de informações e, portanto, a comunicação interna é essencial para que uma organização se desenvolva de forma

correta para que não ocorra falhas como atrasos nas demandas, ou sobrecarga de atividades a serem resolvidas em pouco tempo.

A gestão escolar salientou a importância de garantir o repasse de informações em tempo hábil, corrigindo falhas e garantindo que todos os funcionários tenham acesso a elas e sejam atendidos de acordo com suas particularidades. Para tanto, é necessário que cada instituição estabeleça um plano de ação que promova a participação ativa de todos, ou da maioria, na solução de problemas e no atendimento das demandas, desafios constantes para a comunicação interna.

Em se tratando do segundo objetivo específico, a equipe gestora busca interagir com o grupo utilizando diversos métodos e ferramentas, garantindo que todos tenham acesso às informações. Foi relatado o uso do aplicativo de *WhatsApp*, e-mail institucional, mural com recados e contato direto, além das reuniões mensais do Módulo II, disseminando informações desde as mais simples até as burocráticas, facilitando o acesso a todos os professores quanto às demandas e informações repassadas pelo órgão central às escolas.

Na escola analisada, a equipe gestora adota estratégias na comunicação interna para que todos se sintam beneficiados e integrados nos assuntos que vão desde a estrutura da escola até ascensão funcional do servidor. Essas estratégias incluem ferramentas digitais, como o uso do e-mail institucional, grupos fechados no *WhatsApp*, e ferramentas mais simples como mural de recados e contato direto (conversação), nos intervalos das aulas, cumprimento de horas extras curriculares e no Módulo II, contribuindo para a cultura de colaboração e para o compartilhamento de informações de maneira prática e rápida (Rosa, 2017).

A pesquisa proporcionou uma análise aprofundada da importância dos diferentes métodos e estratégias na comunicação interna, diminuindo falhas no repasse de informações e contribuindo para a formação de uma equipe participativa. Destaca-se, assim, o papel fundamental da comunicação na promoção de uma escola produtiva, de qualidade e engajada nos assuntos relacionados à educação normativa e funcional no ambiente escolar.

Nesta unidade de ensino, percebeu-se que a gestão escolar conduz os funcionários de maneira eficaz, desenvolvendo estratégias e métodos que fazem com que todos se sintam valorizados por sua participação no processo organizacional.

Para finalizar, nos termos de contribuições pragmáticas-organizacionais, os resultados indicam a necessidade de a instituição traçar ou aperfeiçoar estratégias e métodos de comunicação, visando diminuição de falhas e interação com os servidores e promovendo uma educação democrática e participativa que favoreça o engajamento e a satisfação dos funcionários através do diálogo e da troca de informações, bem como colaborar para o

aprimoramento da qualidade das interações interpessoais por meio da integração e harmonia entre os servidores. Percebeu-se que os professores e a gestão escolar estão no caminho certo, pois priorizam a satisfação coletiva, um ambiente democrático e participativo nas tomadas de decisões respeitando a missão da escola que é “aprender a aprender”.

Com este estudo, percebeu-se a importância da comunicação organizacional no contexto escolar, destacando a comunicação interna como estratégia para o repasse de informações normativas. Foi esclarecida a compreensão das funções de cada participante e o envolvimento do grupo de professores. A equipe gestora salienta que, por meio de planos estratégicos, busca os melhores métodos e ferramentas para promover a interação dos servidores, priorizando os objetivos e políticas organizacionais da Secretaria de Educação.

Sobre as limitações deste estudo, inicialmente, percebeu-se que os professores estavam acanhados, retraídos e sem iniciativas para responder a entrevista. No entanto, após a explicação sobre o teor dos estudos acadêmicos e sua importância na compreensão e análise de novas informações, houve um aumento no envolvimento. Os entrevistados perceberam que, além de contribuir para a compreensão de um fenômeno a partir de conhecimentos já existentes, também colaboraram para criar novas análises e novos estudos na área da educação, com foco na comunicação interna. Soma-se a isso o fato de a pesquisa ter sido conduzida em somente uma escola de Belo Horizonte – MG.

Portanto, sugere-se para futuras pesquisas analisar se ocorre atrasos decorrentes da SRE/MG no repasse de informações formativas às escolas, pois foi um relatado durante as entrevistas. Criação de um fluxograma, para analisar assuntos normativos entre a Assessoria de Comunicação, escolas e servidores. Além disso, salienta-se que os estudos podem ser ampliados para outras escolas estaduais de diferentes níveis de escolaridade e escolas municipais, a fim de analisar quanto a comunicação organizacional interna é relevante em diferentes níveis e lugares, firmando assim compromisso com a missão de perseverar um lugar democrático e atrativo aos olhos dos funcionários, gestão escolar, alunos, pais e comunidade.

REFERÊNCIAS

- Abreu, J. O. de S. (2019). *A Comunicação como ferramenta da gestão pública: ganhos para um plano de comunicação interna da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio*. 2019. 134 f. Dissertação. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro.
- Alves, J. C. C. (2012). A importância da comunicação interna e das atividades de team building (Master's thesis, Universidade Tecnica de Lisboa (Portugal)).
- Alves, V. F., & Leal, D. A. (2023). “Navegar é preciso” no ensino e na rede, as tecnologias digitais da informação e comunicação na Educação: um estudo numa escola pública baiana. *Concilium*, 23(9), 173-184.
- Assessoria de Comunicação SEE/MG. (2019). *Documentos da Secretaria de Estado de Educação*. https://www.mg.gov.br/instituicao_unidade/secretaria-de-estado-de-educacao-see.
- Assessoria de Comunicação SEE/MG. (2024). *Princípios institucionais*. <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principios-institucionais/>. Acesso em 21 de outubro de 2024.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bessa, D. D. (2006). *Teorias da comunicação*. Universidade de Brasília. ISBN 85-86290-65-3.
- Brígido, E. (2013). Uma análise do poder por Michel Foucault. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 4(1), 56-75.
- Caleiras, M. C. R. (2015). *Comunicação interna na Novartis*. Tese de Doutorado. Repositório comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/13183>
- Caixeta, K., R., F., de A. Cruz, I. M., de Moura F. V., & da Costa N. S. G. (2022). Comunicação organizacional nas instituições: uma revisão sistemática da literatura. *Humanidades & inovação*, 9(13), 303-312.
- Chiavenato, I. (2003). *Teoria Geral da Administração*. Ed.7, rev. e atual. Rio de Janeiro.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. (3a ed.) Artmed.
- Da Silva, J. S. (2016). *História da comunicação e dos seus meios: um constitutivo pedagógico*. Simpósio Internacional de Educação e Comunicação-SIMEDUC, (7).
- Dos Santos, M. D., & Ventura, A. C. (2021). Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: canais e conteúdo. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 130-151.

- Falcão, M. D. S. D. O. (2016). *A importância da comunicação no processo de gestão democrática, em uma escola pública, séries iniciais*. Bachelor's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Francisco, A. M., de Souza Barbosa, J., & Puhl, C. (2020). Falhas de comunicação dentro das organizações. *Revista tecnológica da FATEC-PR, 1(9)*, 18.
- Ferreirinha, I. M. N. (2015). O espelho do gestor escolar do ensino público: relação de poder e governamentalidade. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 96(243)*.
- Foucault, M. (2006). *Estratégia do Poder-Saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.). Atlas.
- Guimarães, V. O. S. (2018). Análise do Método em Pierre Bourdieu. *Revista Científica de Educação, 3*, e019008-e019008.
- Gontijo, S. (2004). *Livro de ouro da comunicação*. Editora Ediouro Publicações. ISBN 85-40972-1.
- Isidoro, S. D. F. D. (2018). *Análise da influência da comunicação no funcionamento e desenvolvimento de uma organização de ensino: o caso da área administrativa da Universidade Pedagógica* (Doctoral dissertation, Universidade Eduardo Mondlane).
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, 2*, 169-192.
- Kunsch, M. M. K. (2014). Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes, 8(2)*, 35-61.
- Leal, A. P. A., & Silva, V. A. P. D. (2023). *As relações públicas e a comunicação integrada a ascensão e os desafios da profissão na multiplicidade dos relacionamentos nas organizações modernas*. Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes, Universidade Federal de Alagoas, Maceió.
- Libâneo, J. C. (2001). *O sistema de organização e gestão da escola*. Teoria e prática (4ª ed.) Goiânia: Alternativa.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F. & Toschi, M.S. (2012). *Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização*. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez.
- Luck, H. (2009). *Dimensões de Gestão Escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

- Madureira, S. (2023). Comunicação Interna: Uma ferramenta de sucesso nas organizações. *The Trends Hub*, (3).
- Maia, A. C. B. (2020). *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: Elaboração, aplicação e análise de conteúdo*. São Paulo: Pedro e João.
- Marques, A. C. S., & Mafra, R. L. M. (2013). Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom*, 10(19), 72-84.
- Matos, G. G. (2009). *Comunicação empresarial sem complicação*. Editora Manole. 2ª Ed. ver. e ampl. Barueri, SP.
- Menezes, A. D. de (2022). A comunicação interna e sua importância nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 5(4), 215-222.
- Ministério da Educação (2013). *Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica*. Diretoria de currículos e educação integral. Brasília: MEC/SEB/DICEI. Portal.mec.gov.br/docman/abril.../15547-diretrizes-curriculares-nacionais-2013-pdf-1
- Módulo II (2016) *SER/MG, Ofício Circular GS N° 2663/16*:
<https://escoladeformacao.educacao.mg.gov.br/index.php/21-portal-especialista/emfoco/98-atividades-extraclasse-modulo-ii>
- Modrzejewski Z, A., & Basso V, A. (2024). Comunicação Organizacional em Instituições de Ensino: Achados no Portal de Periódicos da CAPES. *Revista FSA*, 21(1).
- Nós, D. L., Manoel, G. D. S., & Puhl, C. (2020). Ações para engajamento e motivação dos funcionários em meio corporativo. *Revista Tecnológica da FATEC-PR*, 1(9), 18-24.
- Oliveira, Z. C. P. D., Machado, D. R., Cestari, B. H. P. D. S., Costa, J. S. B. D., Pavão, C. M. G., & Branco, Z. D. S. (2012). O papel da comunicação interna institucional na relação COMAUT–SBUFRGS. In *Anais do 17º Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*. Gramado, RS.
- Oliveira, C. R. M. D. (2012). *A comunicação organizacional no processo de gestão escolar*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/20346>
- Paro, V. H. (2017). *Gestão democrática da escola pública*. Cortez Editora. Prefácio da 1ª e 4ª ed.
- Perles, J. B. (2007). *Comunicação: Conceitos, Fundamentos e História*. Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação. Portalidea.com.br.
- Rocha N. M. P. (2012). *Comunicação e mídias contemporâneas*. (2a ed.) Natal: EdUnP.
- Prochnow, F. D., Leite, M. L. G., & Pilatti, L. A. (2005). *Motivos causadores de falhas de comunicação dentro das empresas*. Simpósio Engenharia De Produção Da Unesp, 12.

- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2ª ed.). ed. Editora Feevale.
- Portal do servidor (2023). E-mail *institucional*.
<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/email-acesso> em 01/01/2023 às 12:45h.
- Rosa, C. C. D. (2017). Análise dos meios de comunicação interna do colégio Pedro II: uma abordagem estratégica na gestão de pessoas. *Dissertação. Universidade Federal Fluminense*. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/5479>
- Rabaça, A. (2001). *Dicionário de Comunicação*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Rufino, F. J. N., de Melo, G. C. V., de Oliveira, M. M., de Sousa, J. C., & de Menezes, E. R. (2021). Comunicação interna e as relações de trabalho: análise em instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte. *Comunicação & Informação*, 24. <https://doi.org/10.5216/ci.v24.70525>.
- Saete, A. A. (2022). *Importância da comunicação interna para o desenvolvimento de uma organização escolar: estudo de caso na Escola Secundária Josina Machel–Maputo (2021–2022)*. <http://monografias.uem.mz/handle/123456789/3174>.
- Sanche, A. P. T., & de Sousa, M. B. T. (2023). Comunicação organizacional, interação e transformações no contexto digital. *Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas*, 1(1).
- Santos, R. O. (2018). A importância da comunicação no processo de liderança. *Revista de Administração em Saúde*, 18(72).
- Schons, J. C. S., & Santos, M. A. D. S. (2022). Análise sobre a importância da utilização das tecnologias digitais de informação e comunicação nas escolas de ensino fundamental: inclusão digital e a acessibilidade dos alunos com deficiência. *Brazilian Journal of Development*, 8(1), 3604-3617.
- Sigaud, A. M. A. (2024). *Planejamento de comunicação*. Dicionário De Comunicação, 167.
- Silva, J. S. (2016). *História da Comunicação e dos seus meios: Um constitutivo pedagógico*. Simpósio Internacional de Educação e Comunicação. UNIT- Aracajú SE. ANAIS/ISSN 21794901.
- Tragtenberg, M. (1995). *Relações de Poder na Escola. Lua Nova: Revista de Cultura e Política*. Publicação de CEDEC. Área: Ciências Humanas.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. (3ª ed.). Lisboa: Escolar editora.
- Trevizan, MA, Mendes, IAC, Fávero, N., & Melo, MRADC (1998). Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 6, 77-82.

- Videira, D. P., & Salmázio, F. C. A. (2023). Escala de Comunicação Organizacional Interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. *Organicom*, 20(42), 70-85.
- Vieira, R. F. (2004). *Comunicação organizacional* (Vol. 7). Mauad Editora Ltda.
- Wolff, M. da S. & Thom, L. H. (2019). *Um estudo de caso sobre a importância dos tics na comunicação escolar interna*. Trabalho de conclusão de especialização (7473). Repositório Digital lume.ufrgs.br. <http://hdl.handle.net/10183/197217>.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi (2a ed.). Bookman.
- Yin, R. K. (2014). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (5a ed.). Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Tradução: Daniel Bueno, revisão técnica: Dirceu da Silva. Editora: Penso.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista Para Coleta De Dados

Esta entrevista tem por objetivo coletar informações de como ocorre a Comunicação Interna em uma Escola Pública Estadual na cidade de Belo Horizonte/MG. O propósito é entender com a gestão escolar e servidores estão engajados nos repasses de informações internas.

Perfil do candidato: Sexo: Mulher Homem

Idade: ____ até 30 Entre 31 e 40 De 41 a 50 Acima de 51

Formação acadêmica: _____

Graduação Especialização / Pós Graduação Mestrado Doutorado

Quanto tempo de docência?

Até 5 anos De 6 até 10 De 11 a 20 Acima de 20

É um servidor efetivo ou designado?

Quanto tempo leciona em escolas públicas estaduais?

Quanto tempo você leciona nesta unidade escolar?

1. Como você define seu dia a dia de trabalho nesta escola? Com os alunos, com o gestor, com os professores, o seu dia-a-dia aqui?
2. Você considera importante a interrelação que ocorre nas reuniões de Módulo II?
3. Trazem benefícios para vocês, professores?
4. Você considera que a comunicação interna nesta escola é satisfatória em relação a assuntos formativos da SRE? Que propor alguma(s) sugestão(ões)?
5. Quais meios ou ferramentas de comunicação você usa para obter informações internas referentes à esta escola? É satisfatória para te manter atualizado com assuntos relevantes postados?
6. Quais meios ou ferramentas de comunicação você usa para obter informações internas referentes à esta escola? É satisfatória para te manter atualizado com assuntos relevantes postados?
7. Quais métodos e estratégias a gestão escolar transmite comunicados internos formativos da SRE/MG?
8. Quais os tipos de informações internas formativas você recebe desta escola (referente as quais assuntos)? São frequentes? Se sim, de quanto em quanto tempo?

9. As informações repassadas pela SRE às escolas e aos servidores são importantes e podem contribuir para qualificação profissional e/ou ascensão funcional?
10. Sabemos que o dia a dia de todas as pessoas geralmente são corridos e atarefados, na busca incessante de conciliar vida profissional, familiar e afazeres diários falta tempo para você verificar os meios digitais de informações? Como a comunicação interna pode chegar até você em tempo real, de forma ágil, acessível e dinâmica?
11. Quais estratégias, métodos e ferramentas digitais você acredita que podem melhorar e elevar a comunicação interna na instituição de ensino que você é docente e/ou gestor?
12. Quais benefícios o repasse de informações formativas internas pode gerar aos servidores e à instituição de ensino?
13. Responda dependendo do grau de importância para o requisito obtidos pela comunicação interna: 1 (SIM / muito importante) 2 (Não se aplica). Enquete sobre a “comunicação interna nas escolas” pontue de acordo de acordo com a legenda (contribuições):
 - () equipe com senso crítico
 - () equipe participativa
 - () equipe colaborativa
 - () contribui para o bem estar dos servidores
 - () contribui para ascensão funcional
 - () precisa ser bem alinhada, pautada em diretrizes, regimentos, normas e resoluções
 - () gera conflito quando as informações são transmitidas por meios digitais
 - () deve ser transmitida somente pessoalmente em reuniões de módulo II
 - () pode ser transmitida durante o intervalo do lanche dos professores ou em roda de conversas
 - () não é relevante para a equipe do corpo docente
 - () traz benefícios para todos os envolvidos no contexto escolar
 - () precisa ocorrer de forma ágil, acessível e procedente a todos
 - () não acontece com frequência na instituição que trabalho.

APÊNDICE B – Termo De Consentimento Livre Esclarecido (TCLE)

Dados de identificação

Título do Projeto: Comunicação interna e suas relações no ambiente institucional escolar

Pesquisador Responsável: Rosane Queiroz Coelho

Nome do participante:

Data de nascimento:

R.G.:

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “Comunicação interna e suas relações no ambiente institucional escolar” de responsabilidade da pesquisadora Rosane Queiroz Coelho.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra a pesquisadora responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo analisar as reflexões e contribuições que a equipe gestora e os professores identificam sobre as demandas de informações remetidas pela Superintendência Regional de Ensino (SRE), no contexto escolar. Para tanto, a pesquisa será realizada com professores e gestores escolares.

2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre a comunicação interna no ambiente escolar. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do(a) pesquisador(a). Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.

3. A coleta de dados será realizada Escola Estadual Emília Resende.
4. A pesquisadora poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.
5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes a saúde, física ou mental, bem como a integridade dos participantes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.
6. Ao participar desse trabalho contribuirei para analisar a comunicação interna no ambiente escolar.
7. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 30 a 60 minutos.
8. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.
9. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.
10. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e se eu desejar terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.
11. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.
12. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Rosane Queiroz Coelho, pesquisadora responsável pela pesquisa, telefone: (31)991715610, e-mail: rosane.queiroz@educação.mg.gov.br

Eu, _____, RG nº _____
declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa
acima descrito.

_____ (Cidade), ____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do responsável por obter o consentimento