

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS FELIZ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

Verediane Perini

**A AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA ESCOLA
PÚBLICA**

**Feliz
2016**

Verediane Perini

ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA ESCOLA PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *campus* Feliz, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof^a Ma. Cristina Ceribola Crespam

**Feliz
2016**

Verediane Perini

Análise da comunicação interna em uma escola pública

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *campus* Feliz, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof^a Ma. Cristina Ceribola Crespam

Aprovada em 21 de dezembro de 2016

Banca Examinadora:

Prof^a Ma. Cristina Ceribola Crespam (presidente)

Prof^a Ma. Andréia Veridiana Antich

Prof.^a Ma. Paula Biegelmeier Leão

AGRADECIMENTOS

Agradeço a compreensão e incentivo da minha família, em especial, ao meu esposo Marcelo e minha filha Júlia.

Aos colegas e professores, em especial, a minha orientadora Cristina Ceribola Crespan pela paciência e incentivo ao trabalho de conclusão.

Obrigada a todos.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo geral avaliar a comunicação interna em uma escola pública. Além disso, buscou-se investigar os aspectos em que a equipe diretiva, formada pela Diretora, Vice-diretora e equipe pedagógica precisa promover melhorias a fim de poder exercer uma efetiva comunicação interna na escola. Foi realizada uma pesquisa descritiva com a aplicação de questionário adaptado dos estudos de Bíscoli *et al.* (2011) e Lück (2010), como procedimento para coleta de dados, cujos respondentes foram diretores, professoras, monitoras e estagiárias da escola. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Verificou-se, por meio da análise das respostas aos questionamentos propostos, que as ações da equipe diretiva podem ser percebidas como retrato de uma gestão democrática, enfatizando-se a importância dada às relações interpessoais promovidas no ambiente da comunidade escolar.

Palavras chave: comunicação, comunicação interna, gestão escolar.

ABSTRACT

This study has the objective to evaluate the internal communication in a public school. In addition, we sought to investigate the ways in which the management team formed by the Principal, Deputy Principal and teaching staff need to make improvements in order to exercise effective internal communication at school. A descriptive research through a questionnaire adapted from Bíscoli et al. studies (2011) and Lück studies (2010) was carried out as a procedure for data collection. The respondents were principals, teachers, prefects and school interns. Data were analyzed using descriptive statistics. It was found through the analysis of the responses to the proposed questions, that the actions of the management team may be perceived as a portrait of a democratic management, emphasizing the importance given to interpersonal relations promoted in the school community environment.

Keywords: communication, internal communication, school management

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Questionário sobre comunicação interna.....	45
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Variáveis para análise da comunicação interna na escola	30
Tabela 2. Percepção quanto às questões de comunicação entre colegas, entre superiores e funcionário e à eficácia dos meios de comunicação utilizadas pela equipe diretiva na Escola	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Faixa etária dos entrevistados da Escola, 2016.....	28
Gráfico 2. Tempo de trabalho dos entrevistados na Escola, 2016.....	29
Gráfico 3. Dúvidas ocasionadas pela falta de informação na Escola	33
Gráfico 4. Sensibilização a participar da equipe pedagógica na Escola.....	34
Gráfico 5. Envolvimento da equipe pedagógica da Escola.....	35
Gráfico 6. Estímulo a participação e envolvimento na Escola.....	35
Gráfico 7. Percepção da eficácia da comunicação interna entre equipe pedagógica.....	37
Gráfico 8. Percepção da eficácia da comunicação interna entre equipe diretiva e pedagógico.....	38
Gráfico 9. Formas de comunicação na Escola.....	39
Gráfico 10. Percepção da eficácia dos meios utilizados pela equipe diretiva para comunicar-se.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	TEMA E PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	GESTÃO ESCOLAR.....	14
2.2	COMUNICAÇÃO	15
2.2.1	Comunicação interna	15
2.2.2	Processo de comunicação	18
2.2.3	Redes e fluxos de comunicação	20
2.2.4	Canais de comunicação	23
2.2.5	Barreiras à comunicação	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	MÉTODO	26
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.3	POPULAÇÃO ALVO.....	26
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	27
4	ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1	DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES	28
4.2	AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ESCOLA PESQUISADA	29
4.3	AVALIAÇÃO DA ESCOLHA E DA EFICÁCIA DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO	38
4.4	PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICE A	44

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional é uma importante ferramenta administrativa para realizar-se uma gestão escolar que possibilite o relacionamento ágil e transparente da equipe diretiva com os colaboradores da instituição de ensino, com os alunos, com a comunidade externa e entre os próprios atores que integram a equipe de gestão.

Conforme Casagrande (2010) sempre se tem algo a descobrir e aprender no que diz respeito à comunicação, porque é através dela que começamos a compreender o mundo, as pessoas e as nossas atitudes. A comunicação vive nas organizações, de um modo ou de outro, e sempre estará presente no dia a dia de qualquer organização em que a comunicação interna tem por finalidade estabelecer uma ligação entre os setores e os colaboradores com a organização, possibilitando o alcance dos objetivos e das metas estabelecidas e a promoção do desenvolvimento dessa organização.

A comunicação organizacional, para Flatley, Rentz e Lentz (2015) é dividida em três categorias: a interpessoal, a comunicação operacional interna e a comunicação operacional externa. Este trabalho tem por tema o estudo da comunicação interna, que, segundo os autores, ocorre dentro da organização para a condução de atividades, focando especificamente em avaliar a comunicação interna de uma escola pública municipal de educação infantil de São Vendelino - RS, ou seja, entre a equipe diretiva e os colaboradores da escola. Na escola estudada, a equipe diretiva é composta por Diretora e Vice-Diretora e os colaboradores são os professores, monitores e estagiários, considerados na escola, como a equipe pedagógica.

Alguns fatores, segundo Casagrande (2010) geram a complexidade e a dificuldade de comunicação nas organizações, tais como a diversidade de tipos de comunicação existentes internamente, decorrentes das diferenças de classe e de cultura, dos níveis hierárquicos e da existência das redes de comunicação formal e informal. Percebe-se, então, a importância da avaliação da comunicação interna de uma organização, com a finalidade de melhorar o processo de gestão escolar.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Este estudo adota como tema a comunicação interna no contexto escolar, especificamente, com foco em uma escola pública municipal de educação infantil de uma escola.

Sendo assim, o problema de pesquisa é:

Como ocorre a comunicação interna de uma escola pública?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a comunicação interna de uma escola pública.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o perfil dos respondentes da escola estudada;
- b) Avaliar a situação atual da comunicação interna na escola pesquisada;
- c) Avaliar a escolha e a eficácia dos canais de comunicação;
- d) Propor melhorias para o processo de comunicação interna.

1.3 JUSTIFICATIVA

A comunicação interna é importante para informar corretamente as normas e diretrizes de uma instituição, bem como para estabelecer um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Então, faz-se necessário avaliar a comunicação interna da escola estudada para atingir as metas e objetivos propostos pela gestão atual.

Este tipo de estudo nunca foi desenvolvido na instituição de ensino estudada tem, portanto, de ser apresentado como uma proposta a ser desenvolvida pela equipe diretiva da escola em momento futuros. Além disso, este estudo abre caminho para que outras estratégias de gestão possam ser utilizadas, como a pesquisa de clima organizacional e a avaliação de desempenho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em três partes. A primeira é introdutória, em que além de ser feita uma breve introdução ao tema, foram mencionados o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos, bem como a justificativa para o estudo.

A segunda parte é composta pelo referencial teórico relacionado ao tema, que fundamentou o trabalho e pretende contextualizar o leitor aos conceitos relacionados à gestão escolar e à comunicação.

Na terceira parte constam os procedimentos metodológicos, em que se apresentam o tipo de pesquisa, a população alvo do estudo, a coleta de dados, assim como as técnicas de análise dos dados.

Na etapa final do estudo, faz-se a análise e discussão dos resultados, que foi segmentada com o intuito de cumprir os objetivos propostos. Por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho, composta pelos principais resultados, pelas limitações do estudo e pelas sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é composto pelos temas: gestão escolar e comunicação, sendo melhor detalhado este item em comunicação interna, processo de comunicação, redes e fluxos de comunicação, canais de comunicação e barreiras à comunicação. Cada um dos temas será definido e explicado a partir da visão de diferentes autores.

2.1 GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar, segundo Lück (2009), é uma das áreas de atuação profissional na educação, sendo uma atividade-meio orientada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Assim, a gestão escolar tem por função planejar, organizar, liderar, orientar, mediar, coordenar, monitorar e avaliar os processos necessários à efetividade das ações educacionais.

No mesmo sentido, Paro (1998) refere que, o caráter mediador da administração na escola deve ocorrer de modo que estejam sempre impregnadas dos fins da educação, tanto as atividades-meio (desenvolvidas pela direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais), quanto a própria atividade-fim, representada pela relação ensino-aprendizagem.

Dada a grande importância da gestão escolar, uma vez que é determinante para o alcance dos objetivos pretendidos pela escola, Lück (2009) ensina que não se pode mais esperar que a gestão escolar enfrente suas responsabilidades e desempenhe as suas atividades, baseando-se em “ensaio e erro”. Dentre as atividades da gestão escolar abordadas pela autora, referem-se algumas relacionadas ao tema deste trabalho, tais como: manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, desenvolver trabalho em equipe, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 437), a escola diferencia-se das demais organizações, dentre elas as empresas, por ser um “um sistema de relações

humanas e sociais com fortes características interativas”, tendo por fim a promoção da formação humana.

Tendo em vista a intensa relação humana que ocorre na escola, inclusive sendo o aspecto que a diferencia de outras organizações e caracteriza a escola, percebe-se a importância da comunicação para o bom desenvolvimento desta relação e das atividades desempenhadas na escola. Assim, dada à importância da comunicação no contexto escolar, o seu conceito é explicado no próximo item.

2.2 COMUNICAÇÃO

A comunicação, segundo Bateman e Snell (2012, p. 274) a “é a transmissão de informação e significado entre duas partes por meio de símbolos compartilhados”. Stoner e Freeman (2012) explicam que a comunicação envolve as pessoas, já que a comunicação implica a tentativa de entender como elas se relacionam; os significados compartilhados, pois há a necessidade de concordância, no que se refere à definição dos termos; e as mensagens simbólicas, uma vez que a comunicação acontece por meio de gestos, sons, números, palavras. Para Lacombe (2007, p. 239) “a comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo”. Assim, qualquer tipo de comunicação tem por objetivo a transmissão de uma mensagem, e se constitui por certo número de elementos.

No mesmo sentido, segundo Chiavenato (2009), para que ocorra a comunicação ao menos duas pessoas devem estar envolvidas: a pessoa que envia e a pessoa que recebe a mensagem. Assim, somente ocorre a comunicação no momento em que o destinatário recebe e compreende a mensagem transmitida por alguém.

No próximo item explica-se a comunicação que ocorre dentro das organizações – a comunicação interna – posto que é o foco deste trabalho.

2.2.1 Comunicação interna

Para Flatley, Rentz, Lentz (2015) as atividades desenvolvidas nas organizações envolvem e muito a comunicação, sendo, portanto, uma parte essencial do dia a dia no ambiente organizacional. Para Robbins (2005, p. 252), “a comunicação tem um papel significativo na determinação do nível de motivação dos funcionários”.

A comunicação organizacional é dividida em três principais categorias que são: a comunicação interpessoal, a comunicação operacional interna e a comunicação operacional externa, conforme Flatley, Rentz, Lentz, (2015). Os mesmos autores afirmam que a comunicação interpessoal é a troca de informações e sentimentos entre seres humanos sempre que se encontram. Afirmam, ainda, que a comunicação operacional interna é a comunicação entre pessoas para criar, implementar e monitorar o sucesso do plano operacional da organização. E, finalmente falam que a comunicação operacional externa é a comunicação relacionada ao trabalho que uma organização faz com pessoas e grupos fora dela, é também a comunicação da organização com seu público.

Como o foco deste trabalho é o estudo da comunicação interna, apresenta-se um maior aprofundamento deste conceito. Para Tavares (2007), comunicação interna é aquela que ocorre entre a organização e o seu público interno, podendo ser a comunicação entre os departamentos, entre as pessoas dos mesmos departamentos, entre as chefias ou entre os colaboradores e a gestão.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), as escolas permanecem concedendo pouca importância à transparência nas decisões e ao aprimoramento das formas de comunicação com professores, alunos e pais. Neste sentido, os autores referem que o fortalecimento de formas de comunicação e de difusão de informações na escola perpassam dois aspectos: a comunicação como qualidade e competência dos indivíduos, no sentido de saber comunicar-se com os outros e ouvi-los, o que propicia a melhoria da rede de relações na escola, que podem ocorrer de forma concreta na mudança da mentalidade dos educadores e na comunicação, por meio de propostas sobre participação democrática, debate coletivo e público, comunidade de aprendizagem e cultura organizacional; e a comunicação como característica dos processos de gestão, uma vez que estas práticas devem se tornar públicas para que as pessoas sejam informadas das diretrizes do sistema de ensino, do que acontece

na escola, das normas e rotinas administrativas, das decisões administrativas, dos orçamentos e das atas de reuniões.

Robbins (2005) refere que a comunicação possui algumas funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização. Destacam-se a função de facilitar a motivação, visto que esclarece aos colaboradores as atividades que devem desempenhar, possibilita o seu acompanhamento e a sua avaliação, bem como o reforço do desempenho e do comportamento desejável; a função de fornecer o meio para a expressão emocional de sentimentos ou frustrações dentro do grupo, para a satisfação de necessidades sociais; e a função de proporcionar informações necessárias para facilitar a tomada de decisão.

Para Burbules (2015, p. 348), “a comunicação permeia praticamente todos os aspectos da vida escolar. Porém, ela não fornece todas as respostas aos problemas enfrentados pelos administradores educacionais”. Por exemplo, os gestores passam a maioria do seu tempo comunicando-se, os professores utilizam-se da linguagem oral, escrita e outras mídias na sua atuação, assim como os alunos, por estes mesmos meios, possibilitam demonstrar o que aprenderam.

Bíscoli *et al.* (2011), estudara o processo de comunicação interna em uma escola, com o objetivo de diagnosticar e avaliar o processo de comunicação e, ainda, através desse processo de diagnóstico, buscou apresentar uma contribuição para a pesquisa na área de gestão organizacional e para a área de consultoria empresarial, na medida em que possibilitou a criação de um instrumento de avaliação da comunicação interna que resultou na adesão da escola em implementar as propostas sugeridas, levando o pesquisador a desenvolver uma segunda avaliação, agora dos resultados das ações propostas. Os autores (2011), em seu estudo, utilizam-se de dados sobre a faixa etária e o tempo de trabalho, para caracterizar os seus elementos de pesquisa, sendo que os mesmos consideraram que quase 70% do público trabalham na escola pesquisada há mais de 6 anos, pode ser considerado tempo suficiente para identificar a estrutura de comunicação utilizada, “uma vez que ao longo do tempo é possível que um grupo desenvolva um modo próprio de perceber e resolver seus problemas utilizando a comunicação como transmissora desse modo” (p. 149). Além disso, os autores (2011) em sua pesquisa tiveram a predominância dos entrevistados na faixa etária de 41 a 50 anos (42%), em que entenderam que pessoas nesta faixa etária têm propensão a compreender

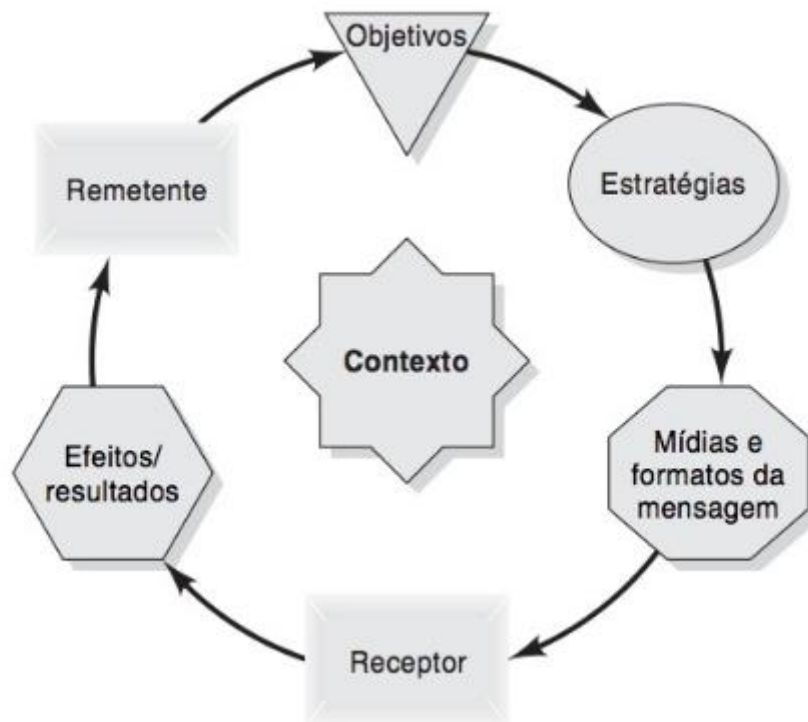
as estratégias sugeridas para a melhoria do processo de comunicação interna na escola.

Como percebemos há várias visões de diversos autores sobre a comunicação e especificamente sobre a comunicação interna, a partir de agora descreveremos o processo de comunicação, pois toda e qualquer organização precisa conhecer o modo como ocorre à comunicação para planejar as suas etapas e, assim, evitar possíveis problemas neste processo.

2.2.2 Processo de comunicação

A comunicação, segundo Burbules (2015, p. 350), “é o processo que as pessoas usam para trocar mensagens significativas e compartilhar significado sobre suas ideias e seus sentimentos umas com as outras”. Neste sentido, o mesmo autor apresenta um modelo de comunicação, que identifica os seus principais aspectos: remetentes, mensagens, objetivos e estratégias, mídias, formatos, receptores, efeitos de comunicação e contexto.

Figura 1 – Modelo geral dos processos de comunicação.



Fonte: Burbules (2015)

Burbules (2015) explica cada um dos componentes do modelo geral dos processos de comunicação, em que:

- “os *remetentes* são indivíduos, grupos e unidades organizacionais, também chamados de fontes, que distribuem mensagens a outros indivíduos, grupos e organizações” (BURBULES, p. 350);
- “as *mensagens* são normalmente dicas ou símbolos verbais ou não verbais que representam ideias e informações que os remetentes buscam comunicar” (BURBULES, p. 350);
- os *objetivos* e as *estratégias* são formulados de modo explícito e implícito pelos remetentes antes de converter as mensagens em formas simbólicas. Para o alcance dos objetivos estabelecidos, os remetentes podem utilizar uma variedade de estratégias de comunicação, por exemplo, estabelecer um tom afetivo adequado ou ajustar as mensagens usando *feedback* prévio dos receptores (BURBULES, p. 351);
- “as *mídias* ou os *canais* são os veículos que transportam as mensagens”. Esses canais podem ser sinais luminosos, sinais não verbais, ondas sonoras (falar cara a cara), sinais eletrônicos (telefones, e-mail e videoconferência) e redação de documentos. (BURBULES, p. 351);
- “os *formatos* referem-se à configuração e ao estilo da mensagem”, por exemplo, o tamanho da mensagem, a organização das ideias, o grau de formalidade. “A transmissão é o real envio e recebimento de mensagens por meio da mídia ou canais designados” (BURBULES, p. 351);
- “os receptores marcam o destino da mensagem dos indivíduos que a decifram. Lendo, ouvindo e assistindo, os indivíduos constroem significados por meio da interpretação ou compreensão das mensagens que eles aceitam” (BURBULES, p. 351);
- “os efeitos de comunicação são os resultados gerais da mensagem”, que podem ser novos conhecimentos, atitudes diferentes, mudança na cultura escolar, dentre outros (BURBULES, p. 351)
- o *feedback* fornece ao remetente original conhecimento sobre os efeitos da mensagem e permite que o mesmo faça correções e melhore o entendimento mútuo (BURBULES, p. 351);
- o contexto influencia todos os outros componentes do modelo, pois fatores contextuais positivos facilitam a comunicação, enquanto os fatores contextuais

adversos prejudicam a comunicação nas escolas. Alguns exemplos de fatores do contexto: a abertura do clima escolar, o nível de burocratização e os níveis de confiança entre educadores e alunos (BURBULES, p. 351).

Burbules (2015) diz também que quanto às fontes no processo de comunicação no que se refere a remetentes e receptores há uma variedade de fontes que geram mensagens, entre elas os grupos, as organizações, supervisores, colegas de trabalho e a tarefa em si. Ainda, para o autor (2015), em relação à fonte de comunicação, há dois fatores importantes a serem considerados, tanto a questão da credibilidade, como das capacidades cognitivas. O primeiro fator consiste na confiança que o receptor deposita nas palavras e nas ações do remetente. O nível de credibilidade influencia as reações do receptor às palavras e às ações do comunicador. O segundo fator é a capacidade de processamento de informações e os fatores de personalidade e motivação combinam-se para limitar e filtrar o conteúdo e a qualidade da mensagem. Fatores contextuais, culturais ou ambientais também são relevantes uma vez que o processo de comunicação pode ser obstruído pelos chamados ruídos, que se resumem em distrações ou barreiras, empecilhos culturais, que interferem na clareza da mensagem.

2.2.3 Redes e fluxos de comunicação

Nas organizações percebe-se um sistema complexo de interação humana e de fluxo de informações, com várias pessoas participando de atos de comunicação diariamente no ambiente de trabalho, assim, na maioria das organizações verificam-se duas redes complexas – uma formal e outra informal (FLATLEY; RENTZ; LENTZ, 2015).

As redes de comunicação são padrões de contatos formais e informais estabelecidos entre os comunicadores e criados para o envio e troca de mensagens no tempo e no espaço. Nesta perspectiva, as redes assumem tanto canais formais, que se referem a métodos sancionados pela organização, como canais informais, que podem ser exemplificados por um simples bate papo entre colegas. A direção dos canais, tanto formais quanto informais, pode ser vertical e horizontal, assim como, uni ou bidirecional (BURBULES, 2015).

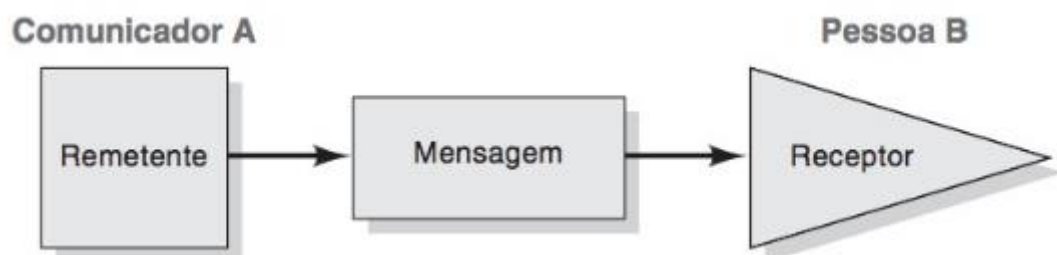
A maior parte da comunicação de que a organização necessita para funcionar flui pelos canais formais, segundo Flatley, Rentz, Lentz, (2015). Este fluxo pode incluir o movimento ascendente, descendente e transversal das informações contidas em relatórios, memorandos, e-mails e outros formatos; o movimento descendente de normas, instruções, avisos e comunicados; e a divulgação de informações corporativas em boletins informativos, quadros de avisos, e-mails, intranets, blogs.

A rede informal, para Flatley, Rentz, Lentz, (2015), opera junto com a rede formal, não segue um padrão claro, constituindo uma estrutura complexa e em constante mudança que une os membros da organização. Assim, não há uma única rede, mas a relação de várias redes menores compostas por grupos de pessoas, sendo que as pessoas podem pertencer a mais de um grupo, em que os vínculos mudam constantemente.

A comunicação, segundo Bateman e Snell (2012) podem ser unilateral ou bilateral, em que na comunicação unilateral a informação flui do remetente para o destinatário, ou seja, em uma só direção e sem *feedback*. Assim, esta forma de comunicação é mais rápida e fácil para o remetente, no entanto, afasta o debate e os questionamentos. Para Burbules (2015) “a comunicação unidirecional ocorre quando uma pessoa conta algo a outra pessoa” e pode ser exemplificada no ambiente escolar, por meio das palestras, dos anúncios no sistema de som público da escola ou durante reuniões.

Burbules (2015) demonstra a comunicação unidirecional, por meio da Figura 2.

Figura 2 – Modelo de comunicação unidirecional.

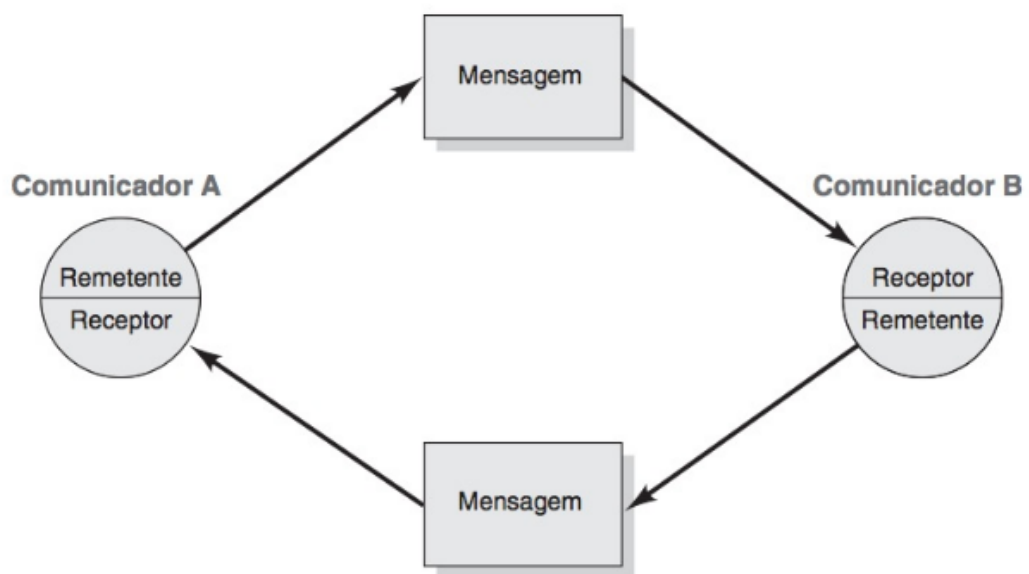


Fonte: Burbules (2015)

Por sua vez, a comunicação bilateral, segundo Bateman e Snell (2012) é mais difícil e demorada do que a unilateral, no entanto, mostra-se mais precisa,

ocasionando menos erros, pois possibilita que os destinatários questionem e expressem suas preocupações e sugestões, bem como entendam melhor o que está sendo comunicado e o que devem fazer com as informações recebidas. A comunicação bidirecional, segundo Burbules (2015, p. 354) é um “processo interativo e recíproco; todos os participantes no processo iniciam e recebem mensagens” e pode ser visualizada na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de comunicação bidirecional.



Fonte: Burbules (2015)

Conforme apresentado anteriormente por Burbules (2015), a comunicação pode ser vertical ou horizontal. Para Robbins (2005), a comunicação vertical pode ser descendente, posto que flui dos níveis mais altos para os mais baixos dentro de uma organização, sendo utilizada para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar sobre as políticas da organização, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer feedback e, também, ascendente, quando se dirige aos escalões mais altos da organização, sendo utilizada para informar sobre a realização do trabalho, problemas que atravessam, sugestões e ideias para melhorias e como estão se sentindo relativamente ao trabalho, aos seus colegas e à organização.

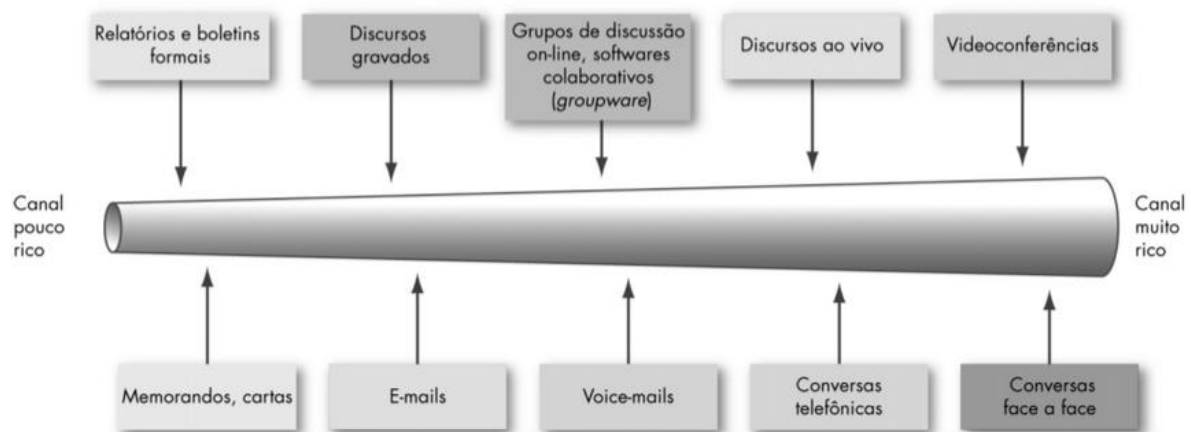
A comunicação, de acordo com Robbins (2005), pode ser também horizontal ou lateral, quando ocorre entre membros do mesmo grupo de trabalho, entre

membros de grupo de trabalho do mesmo nível, entre gestores do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas horizontalmente equivalentes. A comunicação horizontal é utilizada para economizar tempo e facilitar a coordenação da organização, mas pode causar conflitos disfuncionais quando viola os canais formais verticais.

2.2.4 Canais de comunicação

No que se refere à escolha do canal de comunicação a ser utilizado nas organizações, pode-se utilizar um modelo de riqueza de mídia que foi desenvolvido para explicar a seleção de canais, pois os canais diferem em relação à sua capacidade de transmitir informações, a partir da análise de alguns fatores: o oferecimento de sinais ao mesmo tempo, a facilidade em oferecer feedback rápido ou imediato e o caráter pessoal (ROBBINS, 2005).

Figura 3 – Riqueza de informação dos canais de comunicação.



Fonte: Robbins (2005)

Para Robbins (2005), a escolha do canal depende de a mensagem ser rotineira ou não-rotineira. Enquanto as mensagens rotineiras tendem a ser mais diretas e apresentam menor ambiguidade, as mensagens não-rotineiras tendem a ser mais complicadas e com um alto teor de ambiguidade. Assim, as mensagens rotineiras podem ser transmitidas por canais fracos de riqueza e as mensagens não-rotineiras requerem um canal rico em comunicação.

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2007) refere que os gestores utilizam memorandos, folhetos enviados pelo correio, e-mail e *voice-mail* como meios de comunicação, por serem eficientes, mesmo que não sejam sempre eficazes, uma vez que o tempo é um recurso importante e que impacta na forma pela qual é feita a

comunicação. Por exemplo, os autores apresentam o caso do tempo que seria necessário para o professor comunicar individualmente a cada aluno da classe o tema da aula, considerado como impossível ao professor fazê-lo por causa das suas outras responsabilidades e mesmo que fosse possível, consumiria tempo demais. Assim, para os autores (2007, p. 241) “ocorre uma comunicação eficiente quando há um custo mínimo em termos de recursos dispendidos”.

No entanto, os meios de comunicação referidos nem sempre são eficazes, sendo que “a comunicação eficaz quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são virtualmente o mesmo” (p. 241). Como no caso da mudança de estratégia de uma organização pode ser enviada por e-mail para economizar tempo, mas pode não ser eficaz no que diz respeito ao impacto desejado sobre o receptor. Da mesma forma, uma comunicação eficaz pode ser ineficiente. Por exemplo, a comunicação face a face possibilita fazer perguntas de esclarecimento e que as pessoas ofereçam *feedback*, aspectos muito importantes para a eficácia da comunicação (SCHERMERHORN JR., HUNT, OSBORN, 2007).

2.2.5 Barreiras à comunicação

Chiavenato (2009) mostra que existem barreiras à comunicação entre as pessoas, que se tratam de obstáculos ou resistências ao processo de comunicação, que podem ser classificadas em três tipos: as barreiras pessoais, as barreiras físicas e as barreiras semânticas.

As barreiras pessoais decorrem de limitações na escuta, sentimentos, emoções e valores de cada pessoa. As barreiras físicas, por sua vez, respeitam às interferências que ocorrem no ambiente onde se processa a comunicação, tais como: distância física entre as pessoas, falhas mecânicas, ruídos ambientais. As barreiras semânticas relacionam-se às limitações ou distorções decorrentes dos símbolos, por meio dos quais a comunicação é feita. Os referidos tipos de barreiras ocorrem simultaneamente, ocasionando filtragem, bloqueio ou distorção da mensagem (CHIAVENATO, 2009).

A filtragem diz respeito à manipulação da informação pelo emissor para que ela seja percebida de modo mais favorável para o receptor. À medida que o número

de níveis verticais na hierarquia da organização é maior, igualmente aumentam as possibilidades de filtragem (ROBBINS, 2005).

Para Chiavenato (2009) a comunicação pode sofrer ainda de alguns males. O primeiro deles é a *omissão*, que se refere ao corte ou omissão de partes da comunicação por alguma razão, pela fonte ou pelo destinatário, tornando a comunicação incompleta. Ainda, pode ocorrer a *distorção*, quando a mensagem a ser transmitida sofre alteração ou deturpação, afetando o seu conteúdo e significado original. E, por fim, a *sobrecarga*, que ocorre devido à grande quantidade de informação que é repassada, causando problemas ao destinatário para processar as informações, perdendo parte da mensagem sendo perdida ou distorcida.

Desenvolvidos os temas atinentes à comunicação no âmbito da gestão escolar, no Capítulo 3 explicam-se os procedimentos metodológicos utilizados para conduzir esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram adotados para se atingirem, tanto o objetivo geral, como os objetivos específicos propostos para o presente estudo. Deste modo, o capítulo está subdividido em cinco partes, que são detalhadas na sequência.

3.1 MÉTODO

Este estudo foi desenvolvido segundo o método de pesquisa descritiva, que segundo Malhotra (2006) tem por objetivo principal descrever algo, ou mais especificamente, determinar o grau de associação entre variáveis. De acordo com Hair *et al.* (2005, p. 86), as pesquisas descritivas “são estruturadas e especificamente criadas para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”.

A pesquisa adota, ainda, uma abordagem quantitativa que visa avaliar a comunicação interna de uma escola pública.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário estruturado, como se pode verificar no Apêndice (APÊNDICE A), composto de perguntas fechadas.

O questionário foi adaptado do instrumento proposto por Bíscoli *et al.* (2011) e Lück (2010).

3.3 POPULAÇÃO ALVO

A população alvo do estudo deve ser definida de acordo com o objetivo da pesquisa, segundo Hair *et al.* (2005), assim, como o objetivo deste trabalho é avaliar a comunicação interna em uma escola pública, fizeram parte da população alvo, a comunidade escolar. Não houve a necessidade de utilizar-se de um processo de amostragem, uma vez que todos os membros da população alvo responderam à pesquisa.

Assim, os respondentes da pesquisa foram os 14 colaboradores de uma escola, composta por 50 alunos, sendo que o questionário foi aplicado para 6 (seis) professoras, 3 (três) monitoras e 5 (cinco) estagiárias, que avaliaram a atuação e aspectos da comunicação que flui da equipe diretiva, formada por uma Diretora e uma Vice-Diretora.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise e discussão dos dados foi desenvolvida por meio de estatística descritiva, com a determinação da frequência, definida pelo número da população que respondeu às assertivas, com a utilização de uma escala do tipo Likert de cinco pontos (1 - nunca ou péssimo, 2 - às vezes ou ruim, 3 - nem sempre ou regular, 4 - frequentemente ou bom, 5 - sempre ou ótimo). A escala apresentada por Bíscoli *et al.* (2011) era de cinco pontos e a de Lück era de quatro pontos, optando-se então pela escala de cinco pontos, pois conforme estudo de Vieira e Dalmoro (2008) mostrou-se a mais adequada.

O índice percentual de comunicação foi feito por meio do somatório da frequência das respostas bom/frequentemente e ótimo/sempre dividido por 100. O índice de comunicação foi considerado como aceitável acima de 70 e como existindo necessidade de melhorias quando abaixo de 70%, sendo que o índice e a porcentagem considerados aceitáveis foram propostos pela autora deste TCC, pois segundo Bíscoli também utilizou essa escala de valor para fazer suas análises. Os dados foram tabulados com auxílio do Microsoft Office Excel e para a demonstração dos dados foram utilizados gráficos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, bem como a sua discussão, por meio de quatro itens alusivos aos objetivos específicos propostos, que na sua totalidade cumprem o objetivo geral deste trabalho.

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

A descrição do perfil dos pesquisados é composta, primeiramente, pela caracterização dos respondentes da pesquisa, por meio da sua faixa etária e tempo de atuação na escola estudada.

Quanto ao perfil do público-alvo, no que se refere à faixa etária dos respondentes, constatou-se a distribuição que pode ser analisada no Gráfico 1.

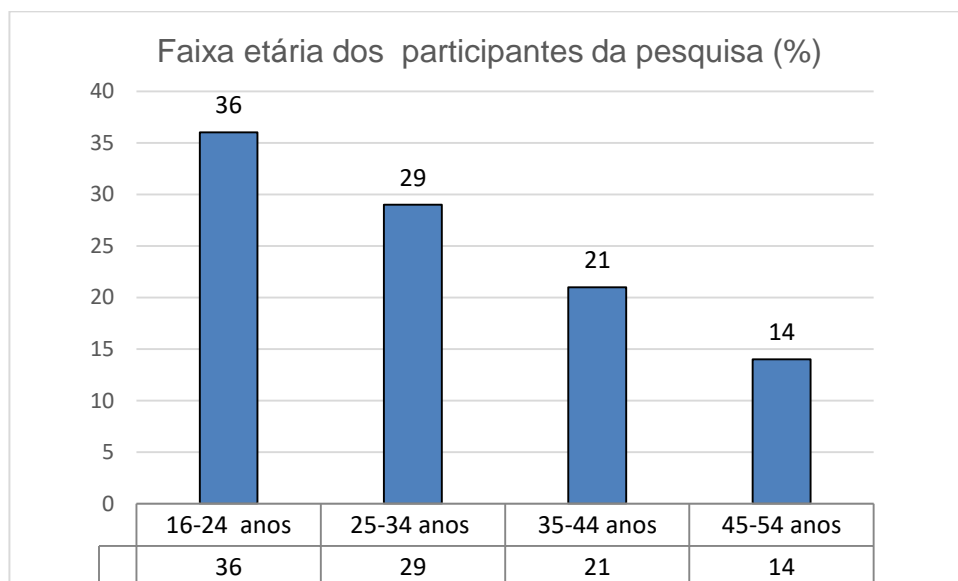


Gráfico 1. Faixa etária dos entrevistados da Escola, 2016.

Fonte: desenvolvido pela autora.

A partir da análise dos dados do Gráfico 1, percebeu-se que 65% do público-alvo encontra-se na faixa etária abaixo de 34 anos. Neste sentido, o perfil dos entrevistados, no que se refere à faixa etária, difere daquele obtido por Bíscoli *et al.* (2011), possibilitando a *contrario sensu* o entendimento de que por se tratar de um público mais jovem poderia ter maior dificuldade em compreender as estratégias sugeridas para a melhoria do processo de comunicação interna na escola.

Pela análise do Gráfico 2, verificou-se que a metade dos pesquisados trabalha na escola estudada há menos de 3 anos, o que pode ser considerado tempo insuficiente para identificar a estrutura de comunicação interna utilizada na escola, em que Bíscoli *et al.* (2011), considera o tempo mínimo de 6 anos como referência em seu trabalho.

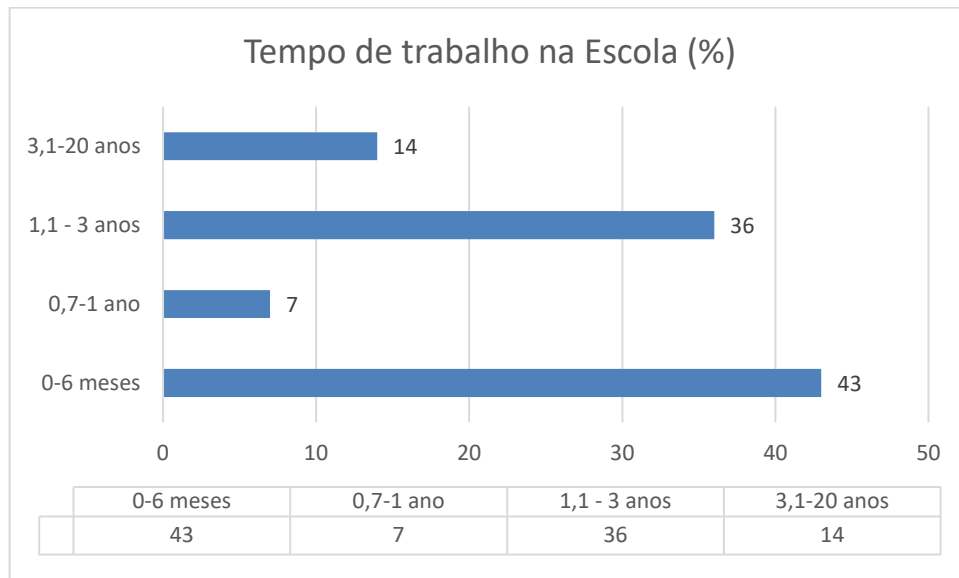


Gráfico 2. Tempo de trabalho dos entrevistados na Escola

Fonte: desenvolvido pela autora.

Estes fatores apresentados (faixa etária e tempo de trabalho) são relevantes para avaliar os tipos de dificuldades de comunicação interna, “uma vez que ao longo do tempo é possível que um grupo desenvolva um modo próprio de perceber e resolver seus problemas utilizando a comunicação como transmissora desse modo”, segundo Bíscoli *et al.* (2011).

4.2 AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA ESCOLA PESQUISADA

Os dados coletado por meio do questionário adaptado da proposta de Bíscoli *et al.* (2011) e de Lück (2010) possibilitaram análises e discussões com a utilização de bibliografia já referida no Capítulo 2. Na Tabela 1, a seguir podem-se verificar os resultados obtidos.

Tabela 1 - Variáveis para análise da comunicação interna na escola.

Perguntas	Frequência					Índice de comunicação (= % de frequentemente e sempre)
	Nunca	Às vezes	Nem sempre	Frequen-temente	Sempre	
1. Você se comunica com que frequência com a equipe pedagógica?	0	1	1	5	7	85
2. Você se comunica com que frequência com a equipe diretiva?	0	1	0	5	8	92
3. Você já teve prejuízos na realização de tarefas por falha na comunicação?	6	5	2	1	0	78
4. A equipe diretiva comunica-se claramente, procurando perceber como sua comunicação é recebida e entendida?	0	2	3	4	5	64
5. A equipe diretiva é acessível, ou seja, está disposta a ouvir quando você a procura?	0	1	0	2	11	92
6. Você sente receio em procurar sua equipe diretiva?	9	2	3	0	0	78
7. As informações de trabalho chegam até você em tempo?	0	2	5	2	5	50
8. Você transmite as informações de trabalho a quem é de interesse?	0	0	1	3	10	92
9. Suas dúvidas são ocasionadas pela falta de informação?	5	5	2	2	0	71
10. Você se sente sensibilizada a participar das atividades da	0	0	1	4	9	92

Escola?						
11. Você se envolve com as atividades promovidas pela Escola?	0	0	0	2	12	100
12. A equipe diretiva estimula os participantes de todos os segmentos da escola a envolver-se na realização dos projetos escolares, como uma causa de todos.	0	0	3	3	8	78
13. A equipe diretiva promove a definição da visão e da missão da escola e as tornam metas orientadoras das práticas educacionais?	0	2	3	5	4	64
14. A equipe diretiva desenvolve na escola um ambiente de aprendizagem em comunidade?	0	3	1	5	5	71
15. A equipe diretiva estabelece canais de comunicação entre todos os membros da comunidade escolar?	0	1	4	3	6	64
16. A equipe diretiva considera as opiniões e ideias dos colegas de trabalho	0	1	5	3	5	57

Fonte: desenvolvido pela autora.

Após a análise da Tabela 1, referente às perguntas 1 (*Você se comunica com que frequência com a equipe pedagógica?*) e 2 (*Você se comunica com que frequência com a equipe diretiva?*), percebeu-se que tanto a comunicação horizontal (a comunicação que é feita entre indivíduos de mesmo nível hierárquico), verificada por meio da pergunta 1, como a comunicação vertical (aquela que percorre a linha hierárquica da organização), analisada por meio da questão 2, estão ocorrendo de modo satisfatório, pois, essas variáveis de análise receberam um índice de comunicação (frequentemente ou sempre) de 85% e 92%, respectivamente.

Quanto à pergunta 4. *A equipe diretiva comunica-se claramente, procurando perceber como sua comunicação é recebida e entendida?* verifica-se um índice abaixo de 68%, que embora não seja um índice baixo, necessita de melhorias nesse processo, pois conforme Chiavenato (2009) a comunicação somente ocorre no momento em que o destinatário recebe e compreende a mensagem transmitida por alguém. Além disso, segundo Bateman e Snell (2012) a comunicação bilateral possibilita que os destinatários questionem e expressem suas preocupações e sugestões, bem como entendam melhor o que está sendo comunicado. A utilização de um feedback em reuniões ou em conversas individuais poderia resolver este problema na escola.

Analisando conjuntamente as questões relacionadas à abertura e à acessibilidade da equipe diretiva – questões 5 (*A equipe diretiva é acessível, ou seja, está disposta a ouvir quando você a procura?*) e a questão 6 (*Você sente receio em procurar sua equipe diretiva?*) – no que se refere à acessibilidade e à disponibilidade, o índice ficou em 92%, que é um ótimo índice. E quanto ao receio em procurar a equipe diretiva, 78% dos respondentes não sentem receio em procurar a direção para dirimir dúvidas e orientações. Percebe-se, assim, uma equipe diretiva aberta e acessível para ouvir o público interno da escola. Em contrapartida, a partir da análise da pergunta 16 (*A equipe diretiva considera as opiniões e ideias dos colegas de trabalho?*), verifica-se que 6 respondentes nem sempre ou às vezes entendem que a equipe diretiva considera as opiniões e ideias dos colegas de trabalho. Neste sentido, parece que mesmo que exista abertura por parte da equipe diretiva, não é sempre que as ideias e opiniões do público interno da escola são consideradas.

Três questões auxiliam a verificar a existência de barreiras à comunicação: a questão 3 (*Você já teve prejuízos na realização de tarefas por falha na comunicação?*), a questão 7 (*As informações de trabalho chegam até você em tempo*) e a questão 9 (*Suas dúvidas são ocasionadas pela falta de informação?*)

A maioria dos respondentes indicou que nunca ou às vezes teve prejuízos na realização das suas tarefas por falha de comunicação (resposta à questão 3) no entanto, no que se refere à chegada da informação de trabalho em tempo (questão 7) há falhas, pois o índice de comunicação é de 50%, sendo um destaque entre os aspectos avaliados. Observou-se que somente 36% das informações sempre

chegam em tempo e 14% chegam frequentemente, mas para 36% dos entrevistados nem sempre as informações chegam em tempo e para 14% dos respondentes as informações frequentemente não chegam em tempo, o que indica um desafio a ser solucionado. Nesse sentido, segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2007), o tempo é um recurso importante e que impacta na forma pela qual é feita a comunicação, mas como a informação não chega em tempo aos interessados, verifica-se que esta não está sendo eficaz.

Sobre as dúvidas ocasionadas pela falta de informação (questão 9), pode-se visualizar os dados coletados no Gráfico 3, conforme seguem:

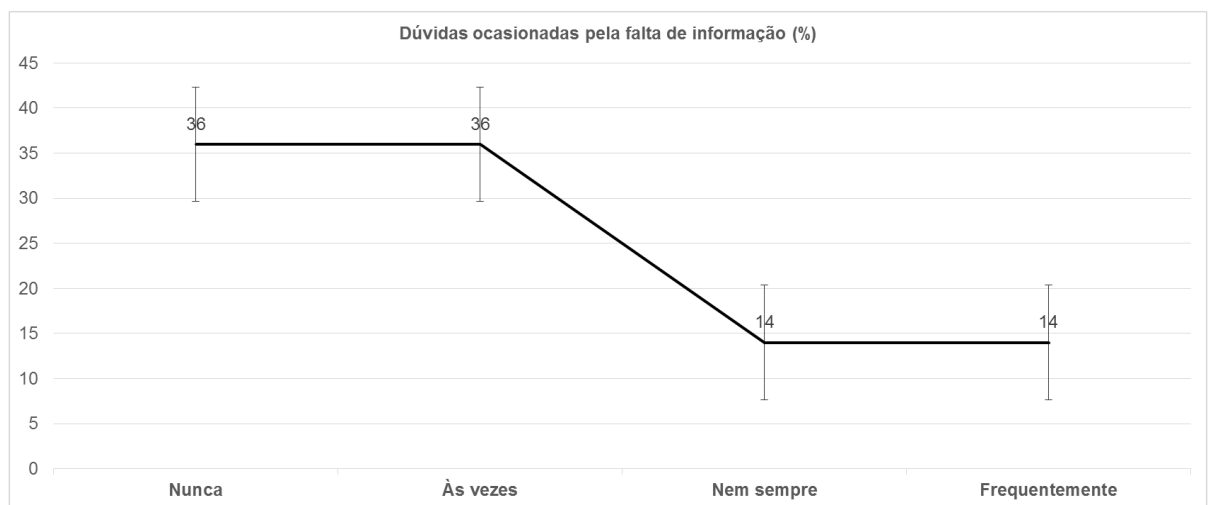


Gráfico 3. Dúvidas ocasionadas pela falta de informação na Escola.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Isso significa que a maioria dos respondentes não percebe que as dúvidas sejam ocasionadas pela falta de informação.

A partir da análise das respostas à questão 8 (*Você transmite as informações de trabalho a quem é de interesse?*), verificou-se que os entrevistados entendem que transmitem as informações aos interessados, com índice de 92% de assertividade (frequentemente ou sempre).

A comunicação utilizada para envolver e integrar a equipe foi avaliada por meio das respostas às questões 10 (*Você se sente sensibilizada a participar das atividades da Escola?*), apresentadas no Gráfico 4, à questão 11 (*Você se envolve com as atividades promovidas pela Escola?*), conforme Gráfico 5 e à questão 12 (*A equipe diretiva estimula os participantes de todos os segmentos da escola a*

envolver-se na realização dos projetos escolares, como uma causa de todos) que pode ser visualizada no Gráfico 6.

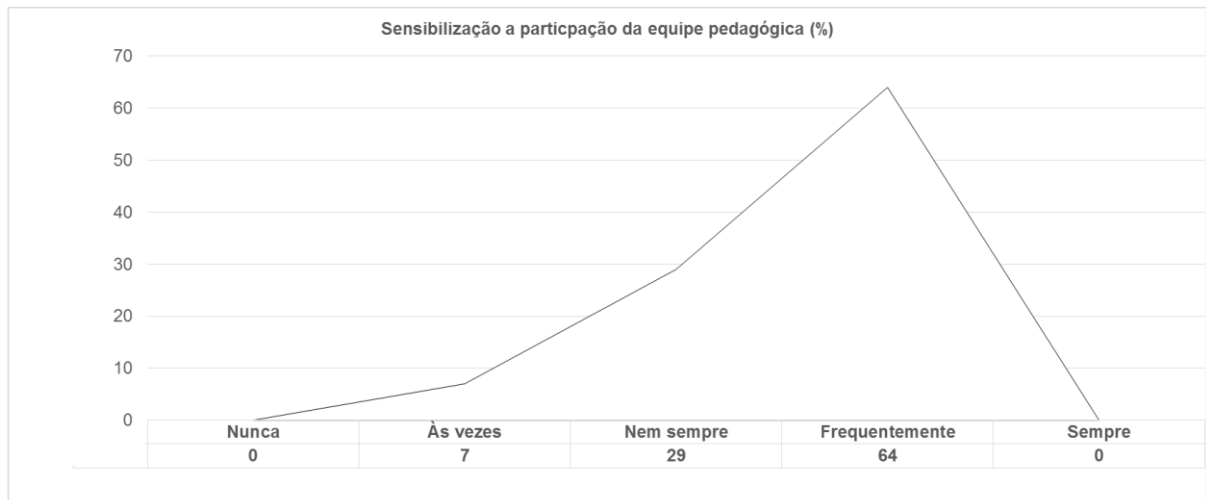


Gráfico 4. Sensibilização a participar da equipe pedagógica na Escola.

Fonte: desenvolvido pela autora.



Gráfico 5. Envolvimento da equipe pedagógica da Escola

Fonte: desenvolvido pela autora.

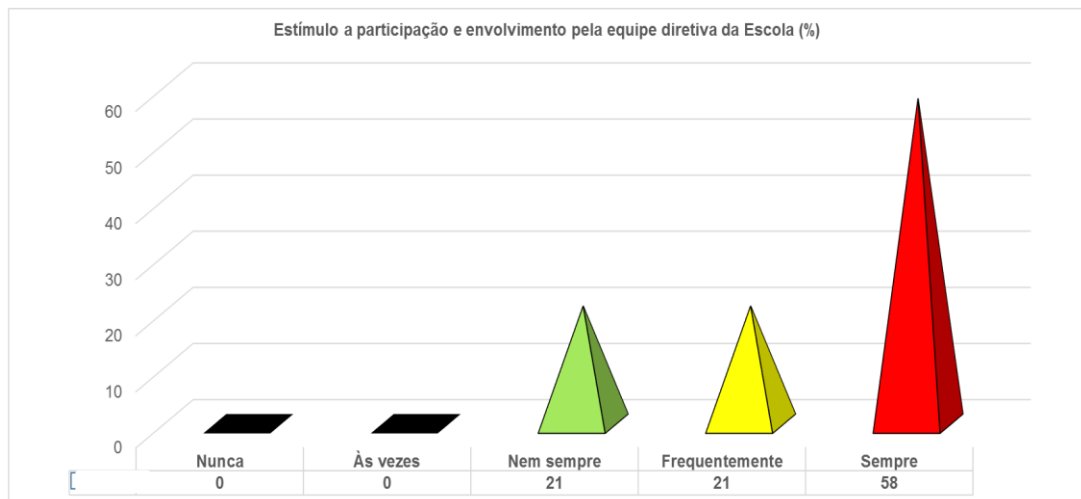


Gráfico 6. Estímulo a participação e envolvimento na Escola, pela equipe Diretiva.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Na comparação destas três perguntas acima e compiladas nos gráficos 4, 5 e 6, procura-se analisar se a participação decorre de obrigação funcional ou se há realmente um envolvimento dos colaboradores. Pelos bons índices obtidos acima de 70%, constata que ocorre o envolvimento da equipe pedagógica e diretiva no desenvolvimento das atividades e projetos na escola. Nesse sentido, a equipe diretiva está cumprindo um dos seus papéis, pois segundo Robbins (2005, p. 252), “a comunicação tem um papel significativo na determinação do nível de motivação dos funcionários explica, ainda, que nesse caso a comunicação esclarece aos colaboradores as atividades que devem desempenhar, possibilita o seu acompanhamento e a sua avaliação, bem como o reforço do desempenho e do comportamento desejável.

Quando se procede à análise da pergunta *13 A equipe diretiva promove a definição da visão e da missão da escola e as tornam metas orientadoras das práticas educacionais?* o índice de comunicação obtido de 64% remete que a missão e a visão da escola devem ser melhor difundidas, pois não há um completo entendimento da missão e da visão da escola, necessárias para orientar as práticas educacionais, sendo que, para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) o fortalecimento de formas de comunicação e de difusão de informações na escola perpassa pela visão de comunicação enquanto característica dos processos de gestão, uma vez que estas práticas devem tornar-se públicas para que as pessoas sejam informadas das

diretrizes do sistema de ensino, do que acontece na escola, das normas e rotinas administrativas, das decisões administrativas, orçamentos, atas de reuniões etc.

Quanto ao ambiente de aprendizagem, verificado a partir da pergunta 14 (*A equipe diretiva desenvolve na escola um ambiente de aprendizagem em comunidade?*), o índice de comunicação foi de 71% percebendo-se que a equipe diretiva proporciona um ambiente de aprendizagem na escola.

Tabela 2. Percepção quanto as questões de comunicação entre colegas, entre superiores e funcionário, a eficácia dos meios de comunicação utilizadas pela equipe diretiva na Escola.

Perguntas	Percepção					Índice de comunicação (= % de bom ou ótimo)
	Péssimo	Ruim	Regular	Boa	Ótima	
17. No geral a comunicação entre colegas de trabalho é	0	0	1	9	4	92
18.No geral a comunicação entre os superiores e funcionários é	0	0	4	6	4	71
19. No geral a eficácia dos meios utilizados pela equipe diretiva para comunica-se é	0	0	4	6	4	71

Fonte: desenvolvido pela autora.

Quanto à percepção geral da comunicação entre colegas de trabalho e entre superiores e colaboradores (questões 17, 18 da Tabela 2), ela pode ser considerada como eficaz, pois apresenta índices de comunicação acima de 70% (respectivamente, 92% e 71%).

Quanto à percepção da comunicação entre os integrantes da equipe pedagógica, ela pode ser evidenciada como eficaz, pois 64% dos respondentes a consideram boa e 29% como ótima, conforme o Gráfico 7 a seguir.

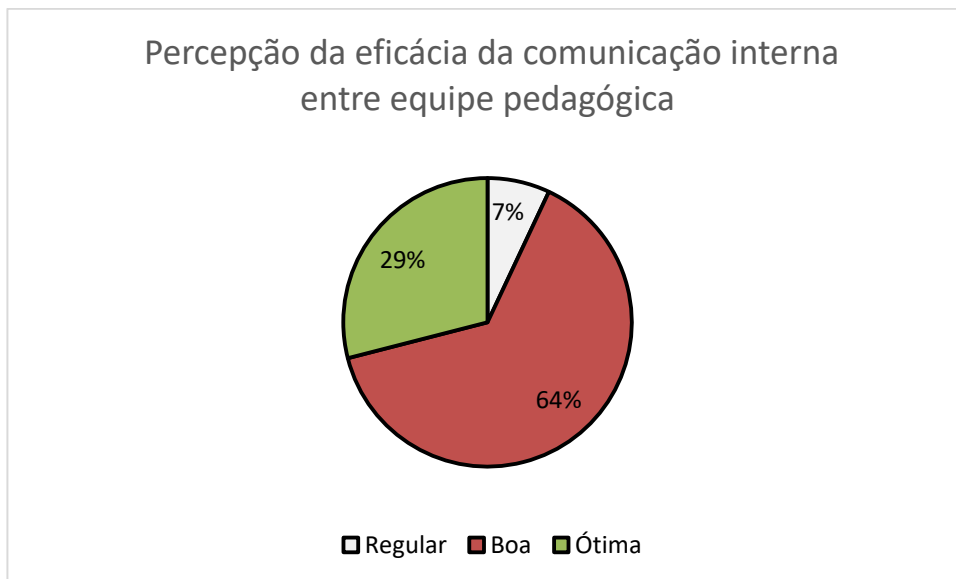


Gráfico 7. Percepção da eficácia da comunicação interna entre equipe pedagógica na escola.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Assim, a comunicação horizontal ou lateral que de acordo com Robbins (2005) ocorre entre membros do mesmo grupo de trabalho, está sendo bem utilizada na escola estudada, como por exemplo, para economizar tempo e facilitar a coordenação da organização.

Um percentual também bom é obtido observando e analisando o Gráfico 8, em que a comunicação entre a equipe diretiva e pedagógica é percebida como boa para 43% e como ótima para 29%.

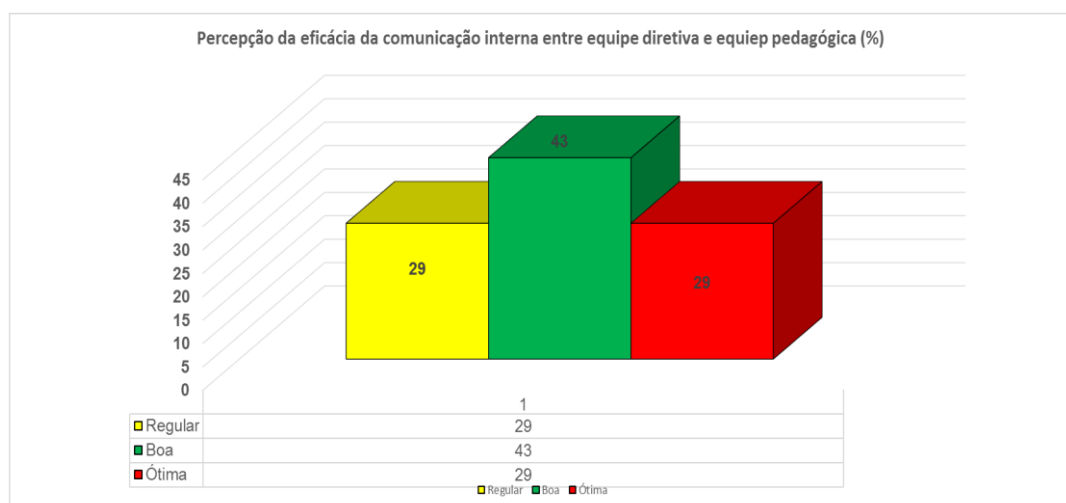


Gráfico 8. Percepção da eficácia da comunicação interna entre equipe diretiva e pedagógica.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Verifica-se, no entanto, uma pequena diferença entre a percepção com relação à comunicação entre os colegas de trabalho (denominada equipe pedagógica) e entre a equipe diretiva e os funcionários (equipe pedagógica).

4.3 AVALIAÇÃO DA ESCOLHA E DA EFICÁCIA DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Quanto às formas de comunicação interna, percebe-se pela análise dos dados compilados no Gráfico 9, que a forma que apresenta o melhor resultado são as conversas individuais, seguidas de reuniões e mural.

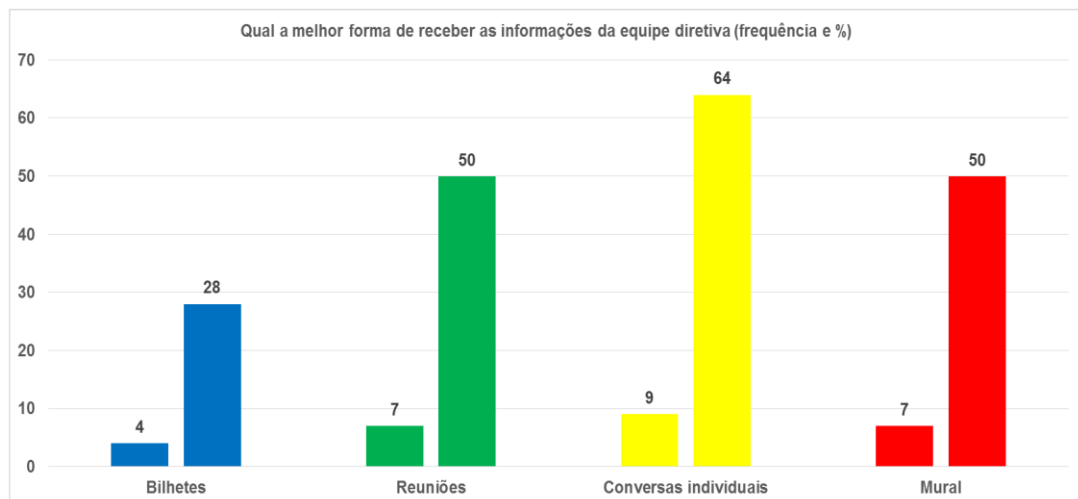


Gráfico 9. Formas de comunicação na Escola

Fonte: desenvolvido pela autora.

Esse resultado expressa que há uma preferência do público interno em receber as informações por meio de canais mais ricos que, segundo Robbins (2005) congregam três fatores importantes para a escolha do canal: o oferecimento de múltiplos sinais, a facilidade em oferecer *feedback* rápido ou imediato e o toque pessoal. Além disso, os entrevistados preferem meios que possibilitam uma comunicação eficaz, segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2007), pois, por exemplo, as conversas individuais e as reuniões possibilitam fazer perguntas de esclarecimento e oferecer *feedback*.

Corroborando com a decisão da escolha por estes meios, o resultado referente à questão 19 que apurou que a forma de comunicação utilizada pela equipe diretiva

apresenta uma eficácia de comunicação de 71% percebidos pelos integrantes da equipe pedagógica, como se pode verificar no Gráfico 10.

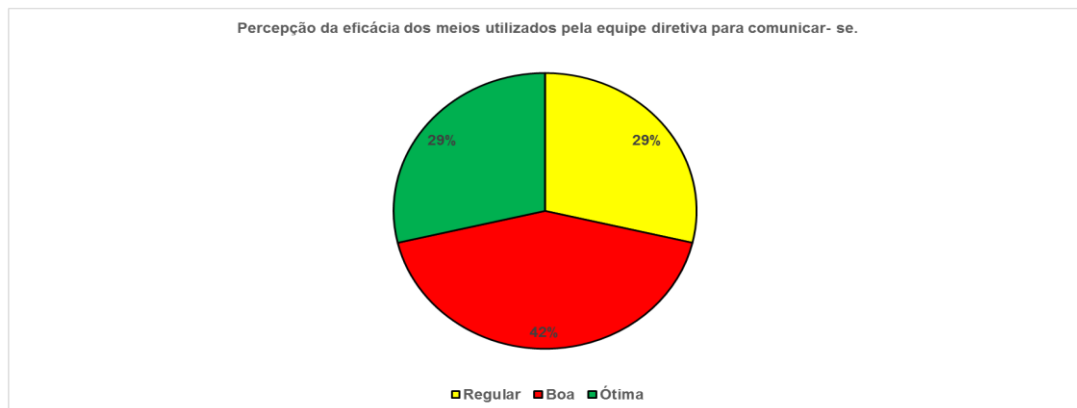


Gráfico 10. Percepção da eficácia dos meios utilizados pela equipe diretiva para comunicar-se

Fonte: desenvolvido pela autora.

No entanto, quanto aos canais de comunicação estabelecidos entre a equipe diretiva e todos os membros da comunidade escolar (*pergunta 15. A equipe diretiva estabelece canais de comunicação entre todos os membros da comunidade escolar?*), a percepção dos entrevistados (equipe pedagógica) é de um índice de comunicação de 64%, ou seja, menor de 70%. Neste caso, cinco respondentes indicaram que o estabelecimento de canais de comunicação da equipe diretiva com todos os membros da comunidade escolar é ruim ou regular, o que indica que devem ocorrer melhorias.

4.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Há a necessidade de melhorias de comunicação interna quanto à clareza da informação, ao tempo hábil da informação, às diretrizes da escola, aos canais de comunicação e quanto à aceitação de opiniões e ideias da equipe pedagógica, pois esses itens ficaram abaixo de 70% no índice de comunicação (o qual foi definido como aceitável pela autora desse trabalho).

Como propostas para melhorias sugere-se a implementação de uma agenda e mural atualizados e com datas organizadas, grupo no aplicativo *WhatsApp* (da equipe pedagógica e diretiva), reuniões mensal (atualmente as reuniões são bimestrais), participação e *feedback* da equipe pedagógica (proporcionar o espaço para a equipe diretiva dar o seu *feedback* sobre o funcionamento da escola, pois é necessário que a equipe participe e possa ter voz nos assuntos que se referem ao processo de trabalho).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos desta pesquisa foram cumpridos, uma vez que foi possível avaliar a comunicação interna de uma escola. No geral, verificou-se que a comunicação interna é eficaz entre a equipe diretiva e a pedagógica. Fica claro, então, que quando há uma comunicação eficaz as pessoas interagem, se entendem, compreendem as políticas organizacionais, e conseguem trabalhar juntas em prol dos objetivos da escola.

Há necessidade de melhorias de comunicação interna quanto aos aspectos de clareza da informação, ao tempo hábil da informação, às diretrizes da escola, aos canais de comunicação e quanto à aceitação de opiniões e ideias da equipe pedagógica. Assim, foram feitas propostas de melhorias para o processo de comunicação interna.

É preciso que os gestores escolares percebam a importância da comunicação, bem como a sua dinamicidade, pois é por meio do processo de comunicação que as pessoas constituem suas relações, promovendo integração e motivação.

Este estudo teve algumas limitações, como a impossibilidade de aplicação de uma entrevista com os colaboradores para aprofundar alguns pontos, bem como com a equipe diretiva, para obter a perspectiva da gestão sobre o tema pesquisado. Nesse sentido, sugere-se que outras pesquisas sejam empreendidas a fim de suprir estas limitações.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T.S.; SNELL, **S.A. Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGHA, 2012.

BÍSCOLI, F R V. *et al.* Avaliação do processo de comunicação interna em um Colégio estadual de Toledo/PR - período de 2008 a 2009. **Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)**, v. 8, n. 1, p. 145-156, mar.2011.ISSN2177-4153. Disponível em: <http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/1002/1351> Acesso em: 23 out. 2016.

BURBULES, N. C. Comunicação nas escolas. In: HOY, W.K.; MISKEL, C.G.; TARTER, C.J. **Administração Educacional: teoria, pesquisa e prática**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

CASAGRANDE, E B B. **Análise do Processo de Comunicação Interna em uma Empresa do ramo Alimentício na Cidade de Jacinto Machado**. SC, 2010. 69 folhas. Relatório de Estágio aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLATLEY M; RENTZ K.; LENTZ P. **Comunicação Empresarial**. 2.ed., Porto Alegre, AMGH, 2015.

HAIR, J.F.; BABIN, B.; MONEY A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, F. **Recursos humanos, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LIBÂNEO, J.C.; DE OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PARO, V. H. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, L. H. da (Org.). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

STONER, F A F.; FREEMAN, R E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na construção de Escalas Tipo Likert: o número de Itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, supl. Edição Especial Epistemologia e Métodos de Pesquisa em; Chapeco 6.3 (2013): n/a. Disponível: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>>.

Apêndice A

QUESTIONÁRIO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar do IFRS - Campus Feliz da aluna Verediane Perini.

Para as respostas considerar as definições de:

Equipe diretiva: diretora e vice-diretora.

Equipe pedagógica: professoras, monitoras e estagiárias.

Para responder **marque uma das opções indicadas** com números de 1 a 5.

Ações	Frequência com que as ações indicadas são praticadas:				
	Nunca	Às vezes	Nem sempre	Frequentemente	Sempre
	1	2	3	4	5
1. Você se comunica com que frequência com a equipe pedagógica ?					
2. Você se comunica com que frequência com a equipe diretiva ?					
3. Você já teve prejuízos na realização de tarefas por falha na comunicação ?					
4. A equipe diretiva comunica-se claramente, procurando perceber como sua comunicação é recebida e entendida?					
5. A equipe diretiva é acessível, ou seja, está disposta a ouvir quando você a procura?					
6. Você sente receio em procurar a equipe diretiva ?					
7. As informações de trabalho chegam até você em tempo ?					
8. Você transmite as informações de trabalho a quem é de interesse?					

9. Suas dúvidas são ocasionadas pela falta de informação ?					
10. Você se sente sensibilizada a participar das atividades da Escola?					
11. Você se envolve com as atividades promovidas pela Escola?					
12. A equipe diretiva estimula os participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, como uma causa de todos .					
13. A equipe diretiva promove a definição da visão e da missão da escola e as tornam metas orientadoras das práticas educacionais?					
14. A equipe diretiva desenvolve na escola um ambiente de aprendizagem em comunidade ?					
15. A equipe diretiva estabelece canais de comunicação entre todos os membros da comunidade escolar ?					
16. A equipe diretiva considera as opiniões e ideias dos colegas de trabalho?					

Para responder **marque uma das opções indicadas** com números de 1 a 5.

Questões	Percepção com relação às questões apresentadas:				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
	1	2	3	4	5
17. No geral a comunicação entre colegas de trabalho é:					
18. No geral a comunicação entre superiores e funcionários é:					
19. No geral a eficácia dos meios					

utilizados pela equipe diretiva para comunicar-se é:					
--	--	--	--	--	--

20. Qual é a melhor forma (canal/ meio) de receber as informações da equipe diretiva? (pode ser assinalada mais de uma opção):

- a) Mural
- b) Bilhete
- c) Reuniões
- d) Conversas individuais
- e) Outros: Qual? _____

Perfil da respondente:

1. Faixa etária:

- a) 16 a 24 anos.
- b) 25 a 34 anos.
- c) 35 a 44 anos.
- d) 45 a 54 anos.
- e) Acima de 55 anos.

2. Tempo de trabalho na escola: _____