



FACULDADE DE GOIANA - FAG
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ARTHUR VINÍCIUS RIBEIRO DA SILVA
JOSÉ ROBERTO BARBOSA JÚNIOR

A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ESCOLAR:
estudo de caso em uma escola da rede particular de ensino

GOIANA

2023

ARTHUR VINÍCIUS RIBEIRO DA SILVA

JOSÉ ROBERTO BARBOSA JÚNIOR

**A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ESCOLAR:
estudo de caso em uma escola da rede particular de ensino**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientadora: Profa. Me. Claudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

GOIANA

2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586e Silva, Arthur Vinícius Ribeiro da

A eficiência da comunicação interna no ambiente escolar: estudo de caso em uma escola da rede particular de ensino. / Arthur Vinícius Ribeiro da Silva; José Roberto Barbosa Júnior. – Goiana, 2023.

33f. il.:

Orientador: Profa. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Comunicação empresarial. 2. Gestão escolar. 3. Falhas de comunicação. I. Título. II. Barbosa Júnior, José Roberto.

BC/FAG

CDU: 658.012.45

ARTHUR VINÍCIUS RIBEIRO DA SILVA
JOSÉ ROBERTO BARBOSA JÚNIOR

**A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ESCOLAR:
estudo de caso em uma escola da rede particular de ensino**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG,
comorequisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, 12 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz (orientador)

Faculdade de Goiana - FAG

Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves (examinador)

Faculdade de Goiana - FAG

Prof. Me. Odilon Carreiro de Almeida Neto (examinador)

Faculdade de Goiana - FAG

As nossas famílias, pela compreensão e apoio imprescindíveis ao longo deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter nos concedido saúde, força e disposição para concluirmos este trabalho. Sem sua permissão, nada disso seria possível.

A nossa família, especialmente, aos nossos pais, por todo amor e compreensão nos momentos em que precisamos nos ausentar.

A todos os professores que contribuíram com nossa trajetória acadêmica, especialmente a nossa maravilhosa orientadora, professora Me. Cláudia Lúcia, por esclarecer todas as nossas dúvidas, com tanta paciência e atenção.

A todos os amigos que contribuíram diretamente para a realização de nosso trabalho.

“A finalidade da comunicação é fazer-se entender. Mas há quem prefira se desentender.”

Augusto Branco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 Comunicação Empresarial	11
2.1.1 Evolução da Comunicação no Ambiente Empresarial	12
2.1.2 Processo de Comunicação Empresarial	13
2.2 Comunicação na Gestão Escolar.....	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
4 RESULTADOS.....	19
5 DISCUSSÕES.....	23
5.1 Apresentação da Empresa.....	23
5.2 Comunicação no Ambiente Escolar	24
5.3 Sugestões de Melhorias para a Comunicação Interna.....	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31

A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ESCOLAR: estudo de caso em uma escola da rede particular de ensino

Arthur Vinícius Ribeiro da Silva¹

José Roberto Barbosa Júnior²

Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz³

RESUMO

A comunicação é considerada uma atividade estratégica nas organizações, tendo em vista os ambientes vulneráveis e em constante mudanças em que as empresas estão inseridas, exigindo das mesmas um maior empenho para se tornarem mais ágeis e competitivas. Por esse motivo, se valoriza, cada vez mais, a eficiência nas formas de comunicação interna, fatores que refletem diretamente na qualidade dos produtos e serviços. Especificamente no ambiente escolar, a comunicação interna é essencial, pois torna o trabalho em equipe mais eficiente, interliga os diversos segmentos presentes na escola e fortalece a articulação e a parceria entre os colaboradores, sejam eles funcionários, docentes ou gestores. Como resultados, tem-se uma maior interação com seu público alvo, que implica na construção de uma imagem positiva, além de auxiliar na transparência dos serviços prestados pelos seus colaboradores. A partir destas constatações, o objetivo deste trabalho é analisar a eficiência da comunicação interna em uma escola da rede privada de ensino, buscando estratégias que amenizem as falhas ou ruídos de comunicação no ambiente organizacional. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa segue uma abordagem quali-quantitativa, por envolver a percepção dos investigados e valores quantificáveis. A pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória, realizada através de questionário, além de observação direta no ambiente escolar. Os meios de comunicação frequentemente adotados na escola são o aplicativo de *WhastApp* e a comunicação direta, sendo considerados eficientes pela maioria dos investigados. Entretanto, ainda se observam falhas de comunicação pela ausência de reuniões frequentes, cursos de capacitação, adoção de aparelhos de radiocomunicação, além de uma maior clareza em relação as diretrizes estabelecidas pela gestão. A empatia entre a equipe de colaboradores e o espírito de cooperação também foram citados como sugestões de melhorias. Os ambientes escolares devem trabalhar com estratégias sólidas que mantenham sua imagem protegida e envolva em credibilidade. A forma como a comunicação é disseminada, assim como, os meios de comunicação adotados pela empresa analisada, são essenciais para o desenvolvimento eficaz de seus processos internos. As sugestões propostas, se colocadas em práticas, possibilitarão o aperfeiçoamento do fluxo de informações e a adaptação dos colaboradores ao ambiente de trabalho, o que contribuirá para o melhoramento de sua imagem frente ao seu público alvo e ao seu mercado de atuação.

Palavras-chave: comunicação empresarial; gestão escolar; falhas de comunicação.

¹ Graduando no Curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: arthur.vribeiro19@gmail.com

² Graduando no Curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: robertobarbosa440@icloud.com

³ Professora no Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: claudia.luciajp@gmail.com.

ABSTRACT

Communication is considered a strategic activity in organizations, given the vulnerable and constantly changing environments in which companies operate, requiring greater commitment from them to become more agile and competitive. For this reason, efficiency in forms of internal communication is increasingly valued, factors that directly reflect on the quality of products and services. Specifically in the school environment, internal communication is essential, as it makes teamwork more efficient, connects the different segments present in the school and strengthens the coordination and partnership between collaborators, whether they are employees, teachers or managers. As a result, there is greater interaction with its target audience, which implies the construction of a positive image, in addition to helping to ensure the transparency of the services provided by its employees. Based on these findings, the objective of this work is to analyze the efficiency of internal communication in a private school, seeking strategies that alleviate communication failures or noise in the organizational environment. As methodological procedures, the research follows a qualitative-quantitative approach, as it involves the perception of those investigated and quantifiable values. The research is characterized as descriptive and exploratory, carried out through a questionnaire, in addition to direct observation in the school environment. The means of communication frequently adopted at school are the WhatsApp application and direct communication, which are considered efficient by the majority of those investigated. However, communication failures are still observed due to the lack of frequent meetings, training courses, adoption of radiocommunication devices, in addition to greater clarity regarding the guidelines established by management. Empathy among the team of employees and the spirit of cooperation were also cited as suggestions for improvements. School environments must work with solid strategies that keep their image protected and surrounded by credibility. The way in which communication is disseminated, as well as the means of communication adopted by the company analyzed, are essential for the effective development of its internal processes. The proposed suggestions, if put into practice, will enable the improvement of the flow of information and the adaptation of employees to the work environment, which will contribute to improving your image among your target audience and your market.

Keywords: business communication; school management; communication failures.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é considerada uma atividade estratégica nas organizações, tendo em vista os ambientes vulneráveis e em constante mudanças em que as empresas estão inseridas, exigindo das mesmas um maior empenho para se tornarem mais ágeis e competitivas. Por esse motivo, se valoriza, cada vez mais, a eficiência nas formas de comunicação interna, fatores que refletem diretamente na qualidade dos produtos e serviços (Oliveira, 2018).

Em relação a comunicação organizacional interna, Cury (2014), considera que é o processo de troca de informações dentro da empresa, sendo um dos seus pilares mais importantes, pois ela estabelece uma base para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e melhoria contínua. Segundo o autor, essa troca constitui em um dos processos fundamentais

da experiência humana e da organização social e requer um código para formular uma mensagem e enviá-la em forma de sinal a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado. Através desses meios podemos estabelecer ou melhorar uma comunicação, tornando seus processos internos mais eficientes.

Em empresas prestadoras de serviços os efeitos das comunicações estabelecidas entre seus colaboradores são imediatos, por serem produzidas em tempo real. Por isso, é essencial estabelecer informações corretas entre cada setor, eliminando os problemas causados pelos ruídos, mal entendidos ou outros problemas que possam trazer prejuízos maiores a esse segmento (Monteiro; Prado, 2017).

Especificamente no ambiente escolar, a comunicação interna é essencial, pois torna o trabalho em equipe mais eficiente, interliga os diversos segmentos presentes na escola e fortalece a articulação e a parceria entre os colaboradores, sejam eles funcionários, docentes ou gestores. Como resultados, tem-se uma maior interação com seu público alvo, que implica na construção de uma imagem positiva, além de auxiliar na transparência dos serviços prestados pelos seus colaboradores. Assim, entende-se que os ambientes escolares devem trabalhar com estratégias sólidas que mantenham sua imagem protegida e envolva em credibilidade (Carolina, 2016).

Visando compreender melhor como ocorrem as práticas de comunicação no ambiente escolar, foi selecionada uma escola da rede privada de ensino, localizada no município de Goiana - PE. Assim, a questão investigada neste estudo é: ***como os meios de comunicação adotados em uma escola da rede particular de ensino tem influenciado no repasse de informações entre seus colaboradores, assim como, nas rotinas de trabalho estabelecidas no ambiente escolar?*** Dessa forma, a pesquisa parte do princípio de que as dificuldades relacionadas a comunicação interna, ocorrem pela ineficácia dos meios de comunicação adotados pela gestão, bem como aos valores e a cultura organizacional implementados pela gestão, o que tende a promover falhas ou ruídos de comunicação no ambiente escolar.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é analisar a eficácia da comunicação interna em uma escola da rede particular de ensino, localizada em Goiana - PE, buscando estratégias que amenizem as falhas ou ruídos de comunicação encontradas no ambiente organizacional. Para isso, os objetivos específicos investigados são os seguintes: identificar os meios de comunicação estabelecidos pela escola; entender qual a percepção dos colaboradores sobre a comunicação estabelecida no ambiente escolar; compreender as causas das falhas ou dos ruídos de comunicação; sugerir medidas para amenizar os problemas evidenciados.

A pesquisa justifica-se pela necessidade constante de rever os processos de comunicação interna nas empresas, oferecendo elementos que auxiliem nos resultados empresariais, subsidiando e praticando novas técnicas que poderão estimular uma melhor comunicação entre os colaboradores, docentes e a gestão escolar. Além disso, sabe-se que uma boa comunicação entre os membros de uma empresa, é tida como uma forma de humanizar as relações pessoais e trabalhistas, influenciando significativamente no clima organizacional e na motivação de todos os envolvidos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Comunicação Empresarial

A comunicação é um dos pilares essenciais para qualquer ambiente organizacional, de tal forma que as empresas que conseguem desenvolver uma boa comunicação tendem a apresentar um melhor desempenho, uma maior satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, uma maior realização dos objetivos propostos. Ela é uma condição indispensável para que a organização alinhe, de forma estratégica, a troca de informações, capaz de eliminar os ruídos e o desgaste entre os setores, que por ventura, são os principais causadores de perda de produtividade, divergências e conflitos, impactando no clima organizacional (Oliveira, 2018).

Segundo Janasz, Dowd e Schneider (2015), a comunicação empresarial é o processo de criação e troca de mensagens dentro e entre organizações, com o objetivo de atingir os objetivos corporativos e melhorar o desempenho organizacional. Assim, ela envolve o uso de uma variedade de ferramentas, técnicas e meios para fornecer informações precisas e oportunas aos diferentes públicos. Assim, o objetivo da comunicação corporativa é garantir que todos os interessados estejam informados sobre as atividades e decisões da organização.

O processo de comunicação objetiva o aperfeiçoamento de conhecimentos e experiências vivenciadas entre as pessoas. Neste sentido, a comunicação tem um caráter social nas empresas, e contribuí para a formação de uma ideia comum, uma vivência, ou um sentimento entre os indivíduos, influenciando no comportamento de todos e no clima organizacional da empresa (Robbins; Judge, 2020).

No contexto organizacional, os recursos humanos são os mais importantes para o desenvolvimento dos processos internos, e neste sentido, a comunicação interna procura mantê-las informadas, instruídas e motivadas para exercerem suas atividades diárias, de acordo com a

necessidade da empresa. Assim, podem ser ressaltados alguns benefícios advindos de uma boa comunicação interna, como, por exemplo: o compartilhamento de conhecimento, o sentimento de pertencimento dos colaboradores a empresa, a rapidez e precisão no envio de informações, o aperfeiçoamento de resultados, o fortalecimento do clima organizacional e uma maior inclusão e adaptação colaboradores que poderão vir a fazer parte da empresa (Blauth, 2020).

Portanto, quando a comunicação ocorre de forma eficaz, preconiza o alcance dos resultados e das metas estabelecidas para o futuro empresarial, pois facilita a solução de problemas, evitando possíveis conflitos internos. Por isso, a eficiência nas formas de comunicação é cada vez mais valorizada, pois reflete diretamente na qualidade dos produtos e dos serviços prestados, além de favorecer a imagem da empresa frente ao seu mercado.

2.1.1 Evolução da Comunicação no Ambiente Empresarial

A literatura recente mostra que a evolução da comunicação no ambiente empresarial se deu ao longo do tempo e foi influenciada por diversos fatores, como as necessidades de gestão de empresas cada vez mais complexas e a constante busca pela eficiência e eficácia nas relações de trabalho.

Em uma perspectiva histórica, de acordo com Chia (2001), a comunicação organizacional passou por mudanças significativas nas últimas décadas, sobretudo com a popularização do uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's). Antes, a comunicação tendia a ser verticalizada e centralizada em altos cargos, enquanto agora ela é mais horizontal e descentralizada, permitindo uma maior interação e diálogo entre os membros da organização. O autor defende que essa mudança é reflexo da noção de que a eficácia da comunicação está diretamente ligada à democratização do acesso à informação.

Na concepção de Kunsch (2003), a evolução da comunicação no ambiente organizacional se deu a partir de quatro fases distintas, como mostra o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Fases da comunicação

FASES	SIGNIFICADO
Primeira	A comunicação era vista apenas como um meio de transmissão de informações essenciais para o funcionamento das empresas.
Segunda	A comunicação foi utilizada como meio para se difundir a cultura organizacional e assim promover a identidade institucional.

Terceira	A comunicação passou a ser vista como um importante instrumento de gestão, permitindo uma maior interação entre os diversos departamentos da empresa, bem como, entre a empresa e o ambiente externo.
Quarta	A comunicação é entendida como uma forma de estabelecer um diálogo aberto e transparente com os colaboradores, clientes e demais <i>stakeholders</i> da organização.

Fonte: Adaptado de Kunsch, 2003.

Em uma perspectiva mais recente, Fernandes (2018), acrescenta que a comunicação organizacional evoluiu também por meio da transição do modelo tradicional de comunicação para um modelo mais participativo e horizontal. Neste modelo, a comunicação se torna uma ferramenta de gestão estratégica, que permite mobilizar e engajar os colaboradores em torno dos objetivos organizacionais.

Esse ponto de vista sobre a comunicação no ambiente organizacional pode ser percebido também nas reflexões de Assis *et al.* (2022). Para o autor, os processos de comunicação, antes concebidos apenas na esfera mercadológica, passam a ser entendidos como elemento central da cultura organizacional e da relação entre os níveis hierárquicos estabelecidos. Nesse sentido, uma comunicação empresarial eficiente deve envolver o planejamento adequado da informação, a identificação dos públicos envolvidos, a seleção dos meios apropriados e da forma de escutar do ouvinte.

Dessa forma, pode-se concluir que a evolução da comunicação no ambiente organizacional se deu ao longo do tempo e foi influenciada por diversos fatores, como a popularização das TIC's, a busca por uma gestão mais horizontal e participativa, a necessidade de estabelecer um diálogo aberto e transparente com os *stakeholders*, entre outros. Os autores citados acima, destacam essa evolução e ressaltam a importância de se compreender a comunicação como um elemento central da cultura organizacional e da relação entre os diversos níveis hierárquicos, mobilizando e engajando os diferentes públicos na realização dos objetivos institucionais.

2.1.2 Processo de Comunicação Empresarial

Como evidenciado anteriormente, a comunicação pode ser definida como a transmissão de informações, ideias, opiniões e sentimentos de uma pessoa para outra ou para um grupo de pessoas. O processo de comunicação envolve um transmissor, uma mensagem, um canal e o receptor. O transmissor é a fonte da mensagem, enquanto o receptor é o destinatário da mensagem. A mensagem é a informação sendo comunicada, enquanto o canal é o meio que a

mensagem viaja. O processo de comunicação envolve o uso de uma variedade de canais para transmitir informações aos diferentes públicos, como funcionários, gestores, fornecedores e o público em geral (Assis *et al.*, 2022).

Há uma grande variedade de canais de comunicação empresarial disponíveis para a transmissão de informações e mensagens para diferentes públicos. Os canais de comunicação variam em sua eficácia, alcance e custo. Os canais mais comuns incluem documentos internos, *sites* corporativos, reuniões, eventos, mídias sociais, *e-mails*, mensagens de texto, por meio de aplicativos, e telefone. Entretanto, a comunicação direta, estabelecida face a face é, sem dúvida, a forma mais eficiente de promover a comunicação em ambientes organizacionais, pois minimiza ou elimina os possíveis ruídos que podem surgir entre o emissor da informação e seu receptor (Janasz; Dowd; Schneider, 2015).

Os documentos internos são uma forma tradicional e amplamente utilizada de comunicação empresarial. Eles fornecem informações e comunicados sobre as diretrizes a serem seguidas, incluindo informações sobre os funcionários, novos produtos ou serviços e notícias relevantes. Um site corporativo é uma ferramenta eficaz para fornecer informações atualizadas sobre a empresa, incluindo notícias, comunicados à imprensa e informações relevantes para os públicos de interesse.

As reuniões e os eventos promovidos são oportunidades importantes para a comunicação empresarial, permitindo que as empresas se conectem com seu público interno e externo. Mídias sociais, e-mail, mensagens de texto e telefone são canais eficazes para comunicação direta e para fornecer mensagens específicas e oportunas aos interessados, bastante disseminado em ambientes empresariais (Janasz; Dowd; Schneider, 2015).

Cada canal de comunicação empresarial tem seus benefícios e limitações. O uso de vários canais de comunicação pode ser mais eficaz do que uma única fonte de comunicação. As vantagens dos diferentes canais incluem o alcance do público, a eficácia, a velocidade, a confiabilidade, entre outros (Janasz; Dowd; Schneider, 2015).

Algumas limitações dos canais podem incluir a limitação de alcance, o tempo necessário para produzir a mensagem e sua eficácia. Por exemplo, os documentos internos, apesar de serem fáceis de produzir, limitam-se ao alcance do público interno. As reuniões e eventos podem ser difíceis de organizar e podem exigir muito tempo para que as informações sejam comunicadas. As mídias sociais e os *e-mails* podem ser eficazes formas de comunicação direta, mas podem não ser extensivas a todos os públicos, haja vista as limitações tecnológicas de alguns, seus hábitos e costumes (Fernandes, 2018).

Contudo, nem sempre a comunicação é eficaz, podendo ocasionar conflitos, estresse e falta de coesão entre os envolvidos. Por essa razão, vários autores pesquisam sobre os fatores que influenciam a eficácia da comunicação, a fim de identificar os principais elementos que devem ser considerados para que essa atividade seja satisfatória e bem-sucedida. O Quadro 2, a seguir, elenca os fatores que influenciam na eficácia da comunicação e sua explicação.

Quadro 2 – Fatores que influenciam a eficácia da comunicação

FATORES	INFLUENCIA NA COMUNICAÇÃO
Linguagem Utilizada	A utilização de uma linguagem adequada e clara é um dos principais fatores que influenciam na eficácia da comunicação. A linguagem deve ser compreensível para o público-alvo, evitando jargões técnicos, gírias e palavras desnecessárias. Dessa forma, é essencial que o emissor saiba adaptar-se ao público que deseja alcançar, escolhendo as palavras que mais se aproximam do vocabulário do receptor.
Contexto da Comunicação	O contexto em que a comunicação ocorre também influencia na sua eficácia. É fundamental considerar o momento certo para transmitir uma mensagem, bem como o local e a forma de apresentação (oral, escrita, visual, etc.) Além disso, outros aspectos como a cultura e os valores dos receptores também devem ser levados em conta, a fim de evitar mal-entendidos e conflitos.
Feedback	O <i>feedback</i> também é um fator importante na eficácia da comunicação, pois possibilita que o receptor entenda o que foi comunicado e possa fornecer uma resposta ou crítica. É uma forma de avaliar a eficácia da comunicação e minimizar possíveis ruídos que possam ocorrer. Portanto, é essencial que o emissor esteja aberto a receber <i>feedbacks</i> e possa utilizá-los como no processo comunicativo.
Habilidades do emissor	As habilidades do emissor também influenciam na eficácia da comunicação, sendo essenciais para que a mensagem seja transmitida com clareza e objetividade. O emissor deve possuir habilidades como empatia, assertividade, escuta ativa, persuasão e negociação, a fim de garantir que a mensagem seja transmitida de forma correta e eficaz.

Fonte: Adaptado de Argenti (2016) e Chiavenato (2014).

Em síntese, a eficácia da comunicação depende de uma série de fatores que devem ser observados pelos emissores, a fim de minimizar possíveis ruídos ou barreiras. Dentre eles, destacam-se a linguagem utilizada, o contexto da comunicação, o *feedback* e as habilidades do emissor. Tais elementos contribuem para que a comunicação seja mais clara, objetiva e satisfatória, proporcionando um melhor entendimento e relacionamento entre as partes envolvidas.

2.2 Comunicação na Gestão Escolar

A comunicação é um tema de extrema importância para a gestão escolar, pois permite uma melhor interação entre os diferentes públicos que compõem a escola, como funcionários, gestores, professores, pais, alunos e a comunidade em geral. Ela é um fator-chave para o sucesso

da escola, já que permite um alinhamento entre os objetivos, propósitos e valores, além de uma melhor compreensão dos problemas e desafios enfrentados pela escola (Monteiro; Prado, 2017).

Dessa forma, a gestão escolar é entendida como um processo que envolve planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades educacionais de uma instituição de ensino, com o objetivo de garantir sua eficiência e eficácia, afim de garantir a compreensão dos envolvidos e o sucesso das ações desenvolvidas. Através dela, a equipe gestora consegue se comunicar com todos os envolvidos, além de contribuir para a construção de um ambiente saudável e produtivo (Monteiro; Prado, 2017).

Assim, o gestor escolar tem um papel fundamental na eficiência da comunicação da instituição de ensino. Conforme destaca o autor Minetto (2018), é sua responsabilidade estabelecer objetivos claros e precisos de comunicação, desenvolver canais de diálogo com todos os envolvidos na escola, garantir a transparência e a objetividade nas informações transmitidas. Neste sentido, conclui-se que os gestores escolares precisam estar atentos às diferentes formas de comunicação interna, desde os processos formais até os informais, para que possam identificar possíveis interferências nos fluxos de comunicação.

Corroborando com esta linha de raciocínio, Felix (2016) considera que a comunicação é uma das habilidades mais importantes para o gestor escolar, pois ela é responsável por motivar e engajar a equipe, além de contribuir para a construção de uma cultura organizacional saudável.

Para o referido autor, a comunicação interna pode ser subdividida em quatro categorias: descendente, ascendente, horizontal e diagonal. A comunicação descendente é aquela que parte da direção da escola para os demais colaboradores; a ascendente é aquela que parte dos colaboradores e chega à direção; a horizontal é aquela que ocorre entre os colaboradores em igualdade hierárquica; e a diagonal é aquela que ocorre entre colaboradores de diferentes hierarquias.

Portanto, é importante que a gestão escolar desenvolva práticas internas de comunicação, como reuniões de equipe, *feedbacks*, relatórios de desempenho, rodas de discussão, além de outras estratégias que promovam o diálogo e a colaboração entre os envolvidos. Essas ações, conforme Monteiro e Prado (2017), permitem que a gestão escolar obtenha informações importantes sobre as necessidades de sua equipe relacionadas as falhas nos processos internos, viabilizando a adoção de medidas que garantam a eficiência do funcionamento escolar.

As práticas internas de comunicação na gestão escolar podem ser promovidas por meio de diversos meios e canais, como reuniões, documentos informativos, *e-mails*, intranet, entre outros, sendo a intranet e os aplicativos de *WhatsApp*, os meios mais utilizados atualmente, pela

praticidade e facilidade de comunicação que apresentam entre os diferentes setores, além de permitir uma maior agilidade na troca de informações para o trabalho da equipe educacional (Monteiro; Prado, 2017).

Ademais, estar disponível para sanar qualquer tipo de dúvida em relação a informação passada, melhora a qualidade da comunicação e seus benefícios são sentidos em vários aspectos, como na melhoria dos processos administrativos, do clima organizacional da empresa, das relações interpessoais, entre outros fatores (Monteiro; Prado, 2017).

Vale ressaltar que a comunicação interna tem reflexos essencialmente relevantes na comunicação externa, que também tem um papel relevante para a gestão escolar. Segundo Argenti (2016), a comunicação externa, realizada a partir de propagandas e publicidades, é uma forma de estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com os diferentes públicos da escola, como pais, alunos e a comunidade. Estes, por sua vez, tendem a sofrer influência de como a comunicação interna se desenvolve, podendo vir a refletir na obtenção de informações essenciais, na divulgação do desempenho dos alunos, em suas conquistas e projetos, promovendo uma imagem negativa da instituição.

Em suma, a comunicação é fundamental para a tomada de decisão no ambiente escolar, já que permite uma compreensão mais precisa dos problemas e desafios enfrentados pela escola, sendo um dos elementos mais importantes para o sucesso da gestão escolar. Ela é responsável por estabelecer um ambiente de confiança e respeito, contribuindo para o engajamento e a motivação da equipe. Além disso, a comunicação também é fundamental para alinhar os objetivos da escola com as expectativas de todos os atores envolvidos no processo educacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A finalidade da pesquisa é analisar a eficiência da comunicação interna em uma escola da rede privada de ensino, buscando estratégias que amenizem as falhas ou ruídos de comunicação no ambiente organizacional. Sendo assim, a modalidade da pesquisa se enquadra em um estudo de caso. O estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo aprofundado e detalhado de um ou poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado (Vergara, 2016).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória, realizada em campo. Segundo Gil (2022) a pesquisa descritiva visa descrever as características de uma determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Já a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, no intuito de tomá-lo

mais explícito. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta delas.

A abordagem utilizada é caracterizada como quali-quantitativa, por fazer uso de percepções e opiniões sobre o fenômeno evidenciado, além de proceder a uma mensuração quantificável dos resultados a partir de análise percentual das respostas obtidas (Gil, 2022). No caso, é analisada a percepção dos colaboradores em relação a comunicação interna estabelecida no ambiente escolar. Em relação ao universo da pesquisa, a escola conta com 22 colaboradores, divididos entre os setores administrativo, pedagógico e de apoio, entretanto, a amostra estabelecida é composta por 18 pessoas, em decorrência de férias ou afastamento temporário de alguns colaboradores. Além disso, para estabelecer uma maior aproximação com a realidade e as dificuldades de comunicação, a gestão não participou da coleta de informações.

Quanto aos procedimentos técnicos para o levantamento dos dados, foram adotadas técnicas padronizadas, como a observação direta e os questionários estruturados, aplicados com a auxílio do Aplicativo *Google Forms*, contendo 10 perguntas objetivas, sendo 1 voltada ao tempo de atuação dos colaboradores e 9 relacionadas as questões sobre a comunicação.

A última pergunta do questionário foi subjetiva, afim de entender as percepções sobre as melhorias na comunicação. As perguntas foram estabelecidas a partir dos aspectos relevantes de obras consultadas na área de comunicação. Para possibilitar a análise das informações, foi utilizada a Escala de *Likert*, considerando cinco níveis de concordância, sendo estes: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Indiferente; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente. Com isso, foi possível verificar o grau de concordância ou discordância sobre as questões analisadas.

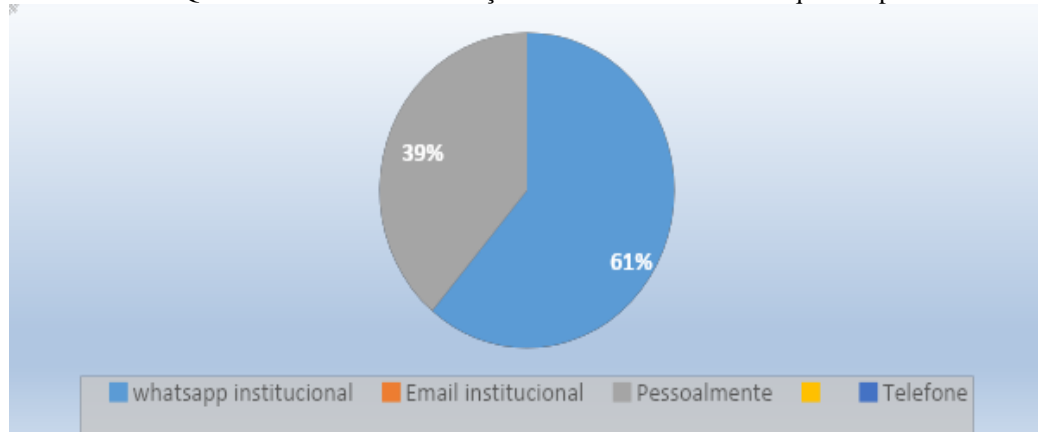
Dessa forma, a pesquisa contou com o levantamento de material secundário, realizado em livros, artigos, periódicos, entre outros, no intuito de possibilitar a análise e interpretação dos resultados encontrados na pesquisa empírica. Segundo Gil (2022) a pesquisa bibliográfica contempla apenas os materiais científicos já elaborados, utilizando-se da contribuição de diversos autores sobre determinado tema, sendo está um tipo de pesquisa essencial para a maioria das pesquisas exploratórias.

A pesquisa foi realizada no mês de Outubro deste ano, ficando disponível o questionário por 15 dias aos respondentes. Os resultados foram apresentados no item dos resultados, a seguir, em forma de percentuais, demonstrados por gráficos, utilizando o programa *Microsoft Office Excel*. Assim, espera-se que os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa sejam eficazes quanto ao alcance dos objetivos propostos no estudo.

4 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa, na intenção de alcançar os objetivos proposto no início deste trabalho.

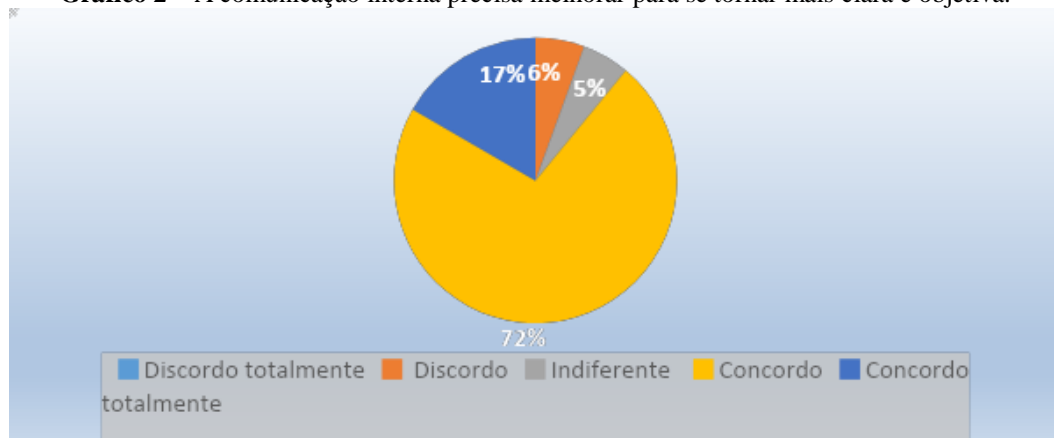
Gráfico 1 – Quais os meios de comunicação utilizados com maior frequência pela escola?



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Na primeira questão foi investigado os meios de comunicação utilizados na escola com maior frequência, sendo informado que o *WhatsApp* institucional é a forma mais frequente de comunicação para 61% dos investigados, seguidos da comunicação pessoal, estabelecida face a face, escolhida por 39% dos investigados, já o *e-mail* institucional e o telefone são meios não mencionados para estabelecer o comunicação interna entre os colaboradores, como revela o Gráfico 1.

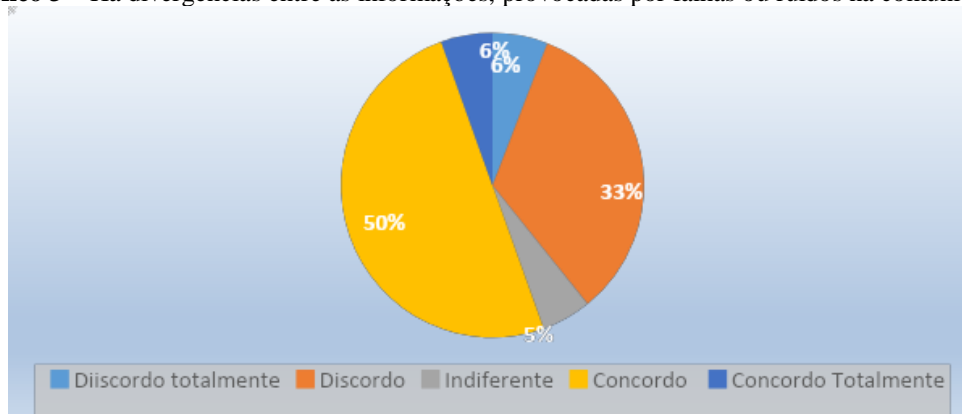
Gráfico 2 – A comunicação interna precisa melhorar para se tornar mais clara e objetiva.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

A partir da segunda questão foi adotada a escala de *Likert* para níveis de concordância sobre a pergunta realizada. Dessa forma, foi investigada a clareza e a objetividade da comunicação estabelecida entre os colaboradores, sendo constatado que a maioria dos colaboradores, ou seja, 72%, concordam que a comunicação entre os colaboradores precisa melhorar para ser mais explícita, 17% concordaram totalmente com a afirmativa, 6% discordaram e 5% foram indiferentes a questão, conforme revela os dados do Gráfico 2.

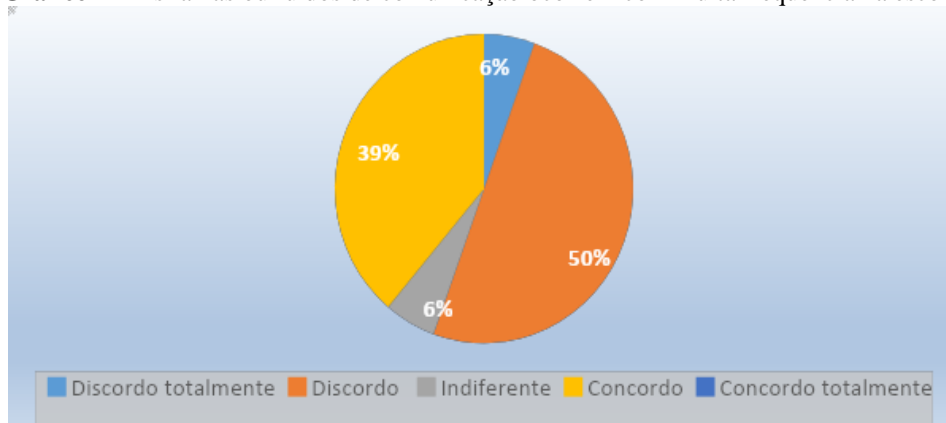
Gráfico 3 – Há divergências entre as informações, provocadas por falhas ou ruídos na comunicação.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Buscando aprofundar aspectos relacionados a clareza com que as informações são passadas, a pesquisa procurou entender a ocorrência de divergências entre as informações, provocadas por falhas ou ruídos de comunicação entre os colaboradores, destacando-se que 50% dos participantes concordam que as divergências ocorrem, já 33% discordam, 6% discordam ou concordam totalmente e 5% são indiferentes a questão, conforme observado nos percentuais do Gráfico 3.

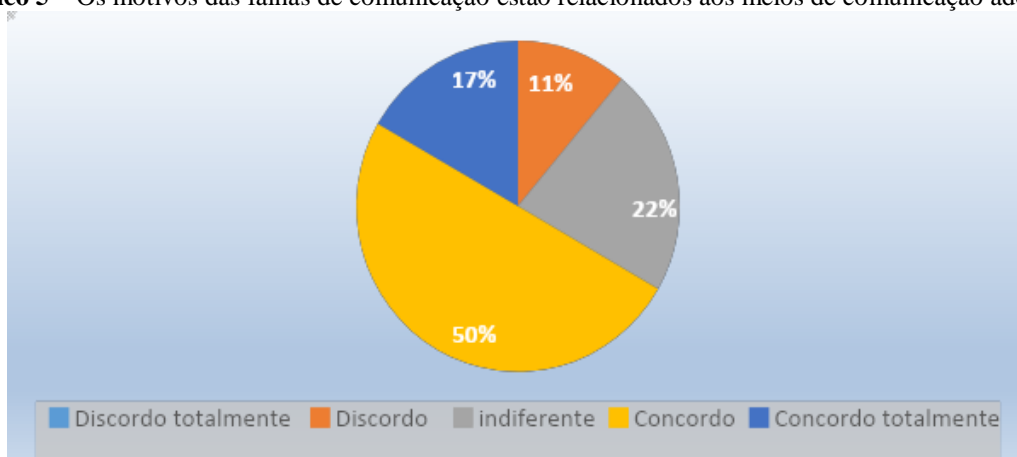
Gráfico 4 – As falhas ou ruídos de comunicação ocorrem com muita frequência na escola.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Prosseguindo com a análise, procurou-se investigar se as falhas de comunicação ocorrem com muita frequência na escola, sendo observado que 50% foram contra a afirmativa, 39% concordaram, 5% discordaram totalmente e 6% foram indiferentes à questão, como observado nos valores evidenciados no Gráfico 4.

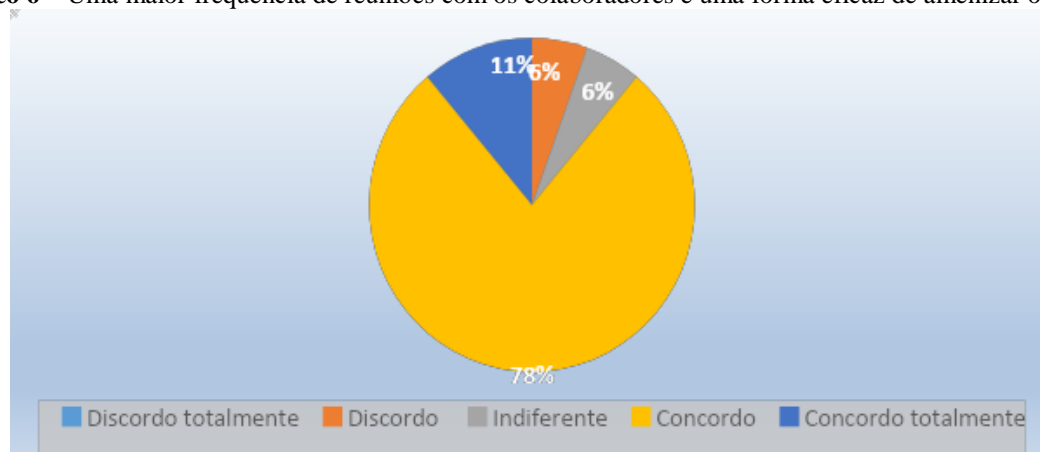
Gráfico 5 – Os motivos das falhas de comunicação estão relacionados aos meios de comunicação adotados.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Foi investigado se os motivos das falhas de comunicação estão relacionados aos meios de comunicação adotados pela empresa. Se somarmos o nível de concordância e concordância total, observamos que chega a 67% das respostas dos investigados, enquanto que apenas 11% discordam da afirmativa e 22% são indiferentes, conforme evidenciado no Gráfico 5.

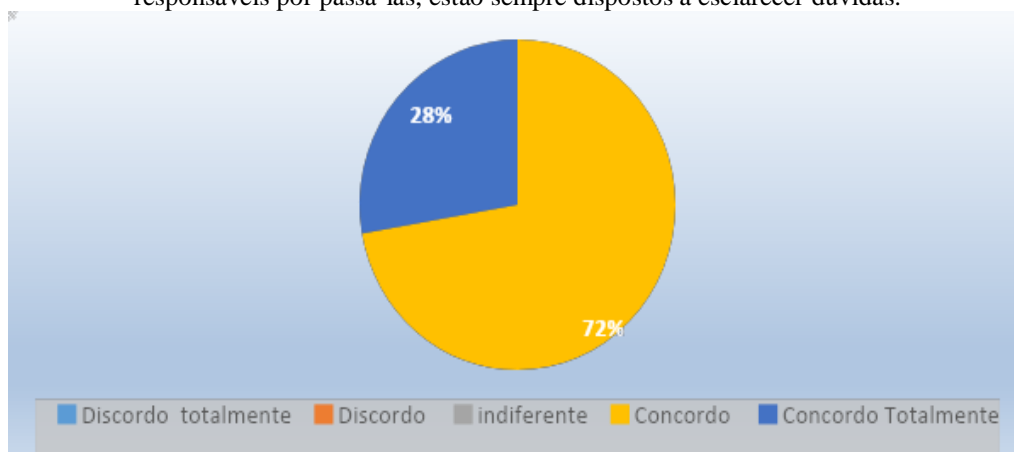
Gráfico 6 – Uma maior frequência de reuniões com os colaboradores é uma forma eficaz de amenizar os ruídos.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Na sequência, foi investigado o nível de concordância sobre o fato de reuniões diminuïrem os ruídos de comunicação, por ser a comunicação face a face a mais eficiente nestes casos. Nos resultados, observa-se que 78% dos investigados concordam que a maior frequência de reuniões é uma saída eficaz para resolver as falhas de comunicação, 11% concordaram totalmente, 5% discordaram e 6% são indiferentes, como revela o Gráfico 6.

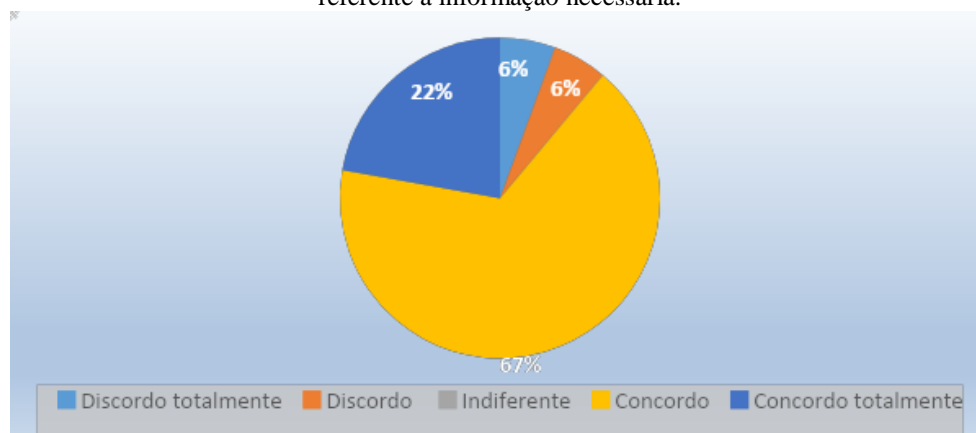
Gráfico 7 – Nos casos em que as informações precisam ser disseminadas a todos os colaboradores, os responsáveis por passá-las, estão sempre dispostos a esclarecer dúvidas.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Para entender a disponibilidade das pessoas em passar informações eficazes que promovam os benefícios citados acima, foi investigado se os responsáveis pela comunicação na escola sempre se disponibilizam para sanar possíveis dúvidas. Como resposta a afirmativa, 72% dos investigados concordam que há sim, essa disponibilidade, sendo que 28% concordam totalmente com a afirmação, como observado no Gráfico 7.

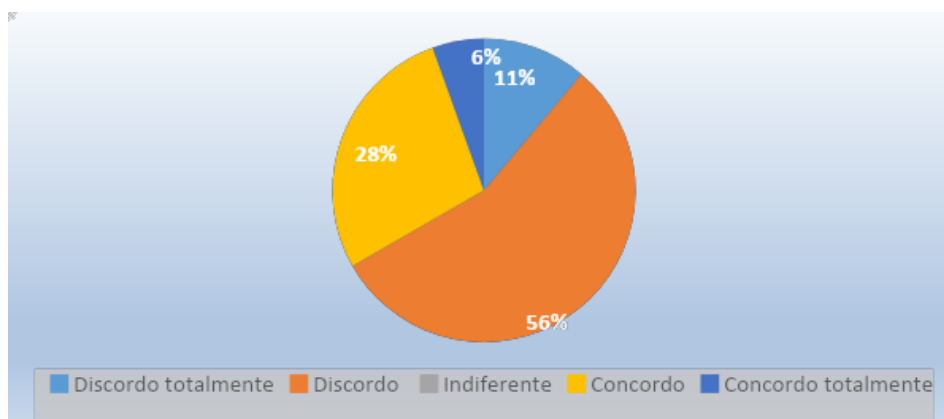
Gráfico 8 – Caso não haja solução imediata, sempre ocorrem devolutivas, fechando o ciclo de pendências referente a informação necessária.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Foi investigado se ocorrem sempre as devolutivas aos interessados, eliminando as pendências que ficaram em aberto referente a informação requisitada. Das respostas obtidas, 67% concordaram que existe a devolutiva, 22% concordaram totalmente, 6% discordaram totalmente e 5% discordaram, conforme evidenciado no Gráfico 8.

Gráfico 9 – Há clareza das informações vindas da direção escolar.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Entender como a comunicação da gestão está sendo repassada, é essencial aos ambientes escolares, pois dela vem todos os direcionamentos necessários as atividades. Neste sentido, foi investigado o nível de concordância sobre a clareza das informações vindas da direção escolar. Dos respondentes, 67% discordam ou discordam totalmente que existem clareza na comunicação estabelecida pela gestora, 28% concordam e apenas 5% concordam totalmente, o que pode ser observado no Gráfico 9.

5 DISCUSSÕES

Nesta seção, é apresentada a empresa investigada, bem como discutidos os resultados apresentados na seção anterior, obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de coleta adotados na pesquisa, cuja análise foi realizada a luz do posicionamento de alguns autores referenciados na revisão literária deste trabalho.

5.1 Apresentação da Empresa

A instituição de ensino privado foi constituída no ano de 1992, atuando, portanto, há 31 anos na prestação de serviços na área de educação, voltados para crianças e adolescentes que estudam nos níveis de Educação Infantil, além do Ensino Fundamental I e II.

A escola é registrada como uma micro empresa, com situação cadastral ativa no momento, localizada no centro da cidade de Goiana - PE, contando atualmente com 22 colaboradores, sendo 1 diretora, 13 professores, 4 coordenadores, 2 auxiliares administrativos, 2 prestadores de serviços gerais, sendo que apenas 18 colaboradores, de áreas distintas da escola, participaram da pesquisa, como mencionado. Em média, o tempo de atuação dos investigados na escola variam entre 3 a 5 anos, portanto, possuem conhecimento sobre os procedimentos organizacionais da empresa, sua política interna e a cultura organizacional.

Em relação a concorrência, existem pelo menos duas escolas nas proximidades que competem em situação de igualdade, apresentando nível de ensino e estrutura física e organizacional equivalentes, além de oferecem os mesmos serviços extracurriculares. Em função disso, e por acreditar que uma atividade voltada para educação tem como princípios cruciais uma comunicação eficaz, a escola vem buscando entender suas falhas de comunicação, como uma maneira de melhorar seus processos internos e de se tornar mais competitiva no mercado de atuação. A seguir, apresenta-se os achados da pesquisa.

5.2 Comunicação no Ambiente Escolar

De acordo com as respostas evidenciadas no Gráfico 1 (pág. 19) a comunicação interna, estabelecida a partir do aplicativo *WhatsApp*, é apontada como a forma mais comum de trocar informações entre os colaboradores dos diversos setores, além da comunicação estabelecida face a face, ou seja, de forma direta. Percebe-se que o uso desse aplicativo se tornou bastante comum nos ambientes organizacionais pela facilidade e praticidade que ele oferece no repasse das informações atualmente (Janasz, Dowd e Schneider, 2015).

Sobre este contexto, os autores referenciados consideram que existem uma grande variedade de canais de comunicação empresarial disponíveis para a transmissão de informações e mensagens para diferentes públicos. Os canais de comunicação variam em sua eficácia, alcance e custo. Os mais comuns incluem mensagens por meio de aplicativos, telefone documentos internos, *sites* corporativos, reuniões, eventos, mídias sociais e os *e-mails* corporativos.

Entretanto, a comunicação direta, estabelecida face a face é, sem dúvida, a forma mais eficiente de promover a comunicação em ambientes organizacionais, pois, minimiza ou elimina

os possíveis ruídos que podem surgir entre o emissor e o receptor. Dessa forma, a comunicação interpessoal promove a troca eficaz de informações, estabelecendo-a de forma direta, o que facilita o entendimento da mensagem (Janasz; Dowd; Schneider, 2015), sendo esta modalidade essencial no ambiente escolar, por garantir uma troca eficiente de informações entre os professores, colaboradores, estudantes e demais envolvidos nas atividades educacionais.

Sobre a clareza e a objetividade da comunicação entre os colaboradores, os resultados encontrados com a aplicação da escala de *Likert*, evidenciadas a partir do Gráfico 2 (pág. 19), permitem compreender que a comunicação estabelecida na escola não é clara e objetiva o suficiente para eles. Neste sentido, Oliveira (2018), considera que a comunicação é de grande importância para os ambientes organizacionais, e quando bem aplicada, é capaz de melhorar o desempenho de todos os setores da empresa e de seus colaboradores, sendo indispensável que ocorra com eficiência para eliminar ruídos e problemas nas organizações.

Em relação a presença de divergências entre as informações, provocadas pelas falhas ou ruídos de comunicação, percebeu-se que é uma realidade na escola, conforme os resultados revelados no Gráfico 3, (pág. 20). Pelo alto nível de concordância dessa questão, observa-se que os resultados corroboram aos encontrados na questão anterior, que apontam a necessidade de uma comunicação mais clara e objetiva entre os colaboradores.

Os resultados sobre a frequência de ocorrências de falhas na comunicação demonstraram uma divisão quase que igualitária entre os posicionamentos dos investigados, como observado no Gráfico 4 (pág. 20). Tal divisão pode estar relacionada com a função exercida pelo colaborador, cuja maioria é formada por professores, ou até pelo grau de dependência que existem entre determinadas atividades, em relação a outras. Para Monteiro e Prado (2017), o gestor responsável deve supervisionar e avaliar o meio de comunicação utilizado na sua organização, buscando melhorias e implementações para que as informações cheguem de forma mais clara e objetiva a todos.

Como evidenciado anteriormente, os resultados revelaram que a escola utiliza o *WhatsApp*, como a principal forma de comunicação entre os setores, além da comunicação face a face, o que é considerada uma forma bastante limitada de se comunicar, haja vista o tipo de atividade exercida e a necessidade frequente de interagir com o público alvo. Sobre este fato, se forem considerados os níveis de concordâncias da questão, os motivos das falhas de comunicação estão relacionados aos meios de comunicação adotados pela empresa, conforme o Gráfico 5 (pág. 21). O alto nível de indiferença pode ser explicado pela incompreensão sobre o que são falhas de comunicação, ou até mesmo, pelos prejuízos já provocados no clima

organizacional da escola, influenciando o interesse dos colaboradores em expor suas dificuldades em relação ao ambiente de trabalho.

Para Fernandes (2018) a limitação na utilização dos canais de comunicação disponibilizados pela organização, podem ocasionar falhas no acesso das informações transmitidas, não atingindo o alcance com a clareza necessária. Tais limitações podem ocorrer pela falta de conhecimento tecnológico, hábitos e costumes que acabam formando uma barreira para a mudança.

Os autores Janasz, Dowd e Schneider (2015), acrescentam que os meios de comunicação tem suas próprias limitações, mas se os mesmos forem bem aplicados, podem trazer mais velocidade ao processo de informação, melhorando o clima organizacional e a produtividade de todos os colaboradores.

A questão sobre aumentar o número de reuniões para diminuir os ruídos de comunicação, partiu do princípio de que a comunicação face a face é considerada a mais eficiente quando se trata de reduzir os efeitos de uma comunicação ineficaz (Janasz; Dowd; Schneider, 2015). Nos resultados obtidos, observou-se que quase a totalidade dos investigados concordaram com esta afirmativa, como verificado no Gráfico 6 (pág. 21).

As reuniões são, reconhecidamente, os meios mais utilizados em ambientes escolares para comunicar informações internas, haja vista ser um ambiente em que existe a necessidade de trocar e discutir informações entre os diferentes setores, e ainda, disseminá-las para o público externo, de forma mais clara e assertiva. Corroborando com este contexto, Janasz, Dowd e Schneider (2015), afirma que as reuniões e os eventos sociais, são uma forma importante para as empresas se conectarem com seu público interno e externo, tornando-se, assim, essenciais para alinhar a transmissão das mensagens, que estão sendo repassadas do emissor para o receptor.

Estar disponível para sanar qualquer tipo de dúvida em relação a informação passada, melhora a qualidade da comunicação e seus benefícios são sentidos em vários aspectos, como na melhoria dos processos administrativos, no clima organizacional da empresa, nas relações interpessoais, entre outros fatores (Monteiro; Prado, 2017). Sobre esta questão, percebeu-se que, na percepção da maioria dos investigados, os responsáveis pela comunicação sempre se disponibilizam para sanar possíveis dúvidas, conforme revela o Gráfico 7 (pág. 22), onde se conclui que há um interesse em que os processos internos que precisem do conhecimento de todos, ocorram da melhor forma possível.

É bastante comum nas empresas ocorrerem situações em que não seja possível soluções imediatas, sendo necessário certo tempo para que o repasse dessas soluções aconteça. Nesse

caso, foi investigado se ocorrem sempre as devolutivas aos interessados, eliminando as pendências que ficaram em aberto referente a informação requisitada. Em relação as respostas obtidas, observou-se um elevado nível de concordância em relação a essa questão, ou seja, as pendências por falta de comunicação eficaz ficam praticamente inexistentes na escola, como revela os percentuais do Gráfico 8 (pág. 22).

Para Minetto (2018), é responsabilidade da alta gestão estabelecer objetivos claros e precisos de comunicação, desenvolver canais de diálogo com todos os envolvidos na escola, garantir a transparência e a objetividade nas informações transmitidas. Neste sentido, os gestores escolares precisam estar atentos às diferentes formas de comunicação interna, desde os processos formais até os informais, para que possam identificar possíveis interferências nos fluxos de comunicação.

De acordo com Monteiro e Prado (2017), é importante que a gestão escolar desenvolva práticas internas de comunicação, como reuniões de equipe, *feedbacks*, relatórios de desempenho, rodas de discussão, além de outras estratégias que promovam o diálogo e a colaboração entre os envolvidos. Dessa forma, em uma estrutura organizacional escolar, a gestão é responsável pela grande maioria das decisões, sejam elas estratégicas, táticas ou operacionais.

Entender como a comunicação da gestora está sendo repassada, é essencial a todo ambiente escolar. Neste sentido, foi investigado o nível de concordância sobre a clareza das informações vindas da direção escolar. As respostas obtidas revelaram um nível de discordância muito elevado sobre essa questão, ou seja, não existe clareza na comunicação estabelecida pela gestora como o esperado pelos colaboradores, onde se conclui, uma insatisfação com a forma de comunicação adotada pela gestora, como pode ser observado no Gráfico 9 (pág. 23). Sobre este contexto, o repasse das informações realizada a partir da comunicação direta com a alta gestão é de extrema importância haja vista a necessidade de direcionamento estabelecido pela alta gestão para garantir o bom andamento das atividades.

Ressalta-se ainda que a forma como a comunicação é estabelecida pela gestora pode estar relacionado a diversos fatores, como por exemplo, o estilo de liderança, as crenças e valores da gestora, além da cultura organizacional, cabendo a gestão entender como pode estabelecer mudanças para aproximar-se das expectativas dos seus colaboradores e promover uma comunicação eficaz.

Após ter analisado os achados da pesquisa e estabelecido uma análise com a teoria evidenciada na revisão da literatura deste trabalho, no item 5.3 a seguir, serão discutidas as

principais sugestões de melhorias, na percepção dos colaboradores e dos professores, em relação a comunicação interna estabelecida na empresa.

5.3 Sugestões de Melhorias para a Comunicação Interna

A última questão direcionada aos colaboradores da escola foi subjetiva, sendo perguntado quais sugestões poderiam ser dadas para que a comunicação interna na instituição pudesse melhorar. Quase todas as respostas obtidas tiveram dois pontos essencialmente comuns, que são: a necessidade de fazer reuniões em menor espaço de tempo e maior quantidade de ações voltadas a capacitação dos funcionários e professores. Esses pontos, na opinião dos investigados, são ações prioritárias, que, se colocadas em prática, certamente trariam soluções para melhorar a clareza, objetividade e a transparência na comunicação.

Outra solução bastante mencionada pelos colaboradores foi a adoção de aparelhos de radiocomunicação nas dependências da escola, que facilitassem a comunicação entre os colaboradores nos momento de maior movimentação, ou seja, nas entradas e saídas dos alunos. Na opinião dos colaboradores, tal medida agilizaria o fluxo de informação, tornando-a mais prática e objetiva, uma vez que o uso de telefone e de *WhatsApp*, em momentos de intensa movimentação na escola, se tornam inadequados, e algumas vezes, atrapalha o desenvolvendo de suas atividades.

Além disso, a necessidade de algumas ações para melhorar a convivência entre os colaboradores foram apontadas, tais como: aumentar a quantidade de atividades que valorizem e coloque em prática o trabalho em equipe, promoção de encontros fora da ambiente do trabalho, ou comemorações que incentivem a boa convivência e que visem melhorar a empatia entre todos, foram consideradas essenciais. Sobre a empatia, foi ressaltado por vários colaboradores que, muitas vezes, o que ocorre não são falhas na comunicação efetivamente, mas sim, o fato de muitos não terem empatia suficiente pelo outro, a ponto de facilitar os processos ou até entender algumas dificuldades pessoais para sua execução.

Deste modo, percebe-se que os colaboradores reconhecem a necessidade de um bom relacionamento pessoal, e que isso negligenciado por alguns colaboradores, impactando diretamente no desenvolvimento das atividades escolares e do sucesso da escola.

Por fim, os aspectos relacionados ao tratamento interpessoal, além do uso de expressões que implicam em gentileza e igualdade entre as colaboradores, independentemente do nível hierárquico que elas fazem parte, também foram bastante citados entre os investigados. Esses fatores empregam um caráter humanizador ao ambiente de trabalho que, por sua vez, decorrem

dos valores e da cultura organizacional implementada pela gestão, o que reflete diretamente no clima organizacional do ambiente escolar e, certamente, em seu público externo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade desta pesquisa foi analisar a eficiência da comunicação interna em uma escola da rede privada de ensino localizada em Goiana - PE, buscando estratégias para amenizar as falhas ou ruídos de comunicação, no intuito de melhorar o repasse das informações entre os colaboradores e a gestão escolar, refletindo, conseqüentemente em melhores resultados em relação a seu público externo.

Para alcançar a finalidade a que se propôs o estudo, a pesquisa contou com alguns procedimentos metodológicos como a aplicação de questionários junto aos colaboradores, além da observação direta no ambiente escolar. Deste modo, foi possível responder aos objetivos específicos elencados no trabalho, sendo o primeiro deles a identificação dos meios de comunicação mais frequentes estabelecidos pela escola, onde foram considerados o aplicativo de *WhatsApp* e a comunicação face a face como as formas mais utilizadas.

O segundo objetivo específico referiu-se a percepção dos colaboradores sobre a comunicação no ambiente escolar, onde percebeu-se que a grande maioria deles considera que a comunicação interna apresenta algumas limitações que podem ser sanadas a partir de determinadas medidas, como, por exemplo, uma maior frequência de reuniões com os colaboradores, a adesão de outros meios de comunicação, como o radiocomunicação, além de ações voltadas a capacitação dos profissionais, afim de otimizar os processos internos.

Tais ações estão diretamente relacionadas ao terceiro objetivo específico, que é compreender os motivos das falhas de comunicação. Na opinião dos investigados, associados aos aspectos relacionados acima, o estilo de liderança autocrata, aos valores e a cultura organizacional, são os grandes responsáveis pelas falhas de comunicação, e se sanadas, possibilitaria que a mensagem fosse transmitida com maior eficiência.

Em relação as sugestões, o subitem anterior, possibilitou visualizar alguns problemas de relacionamento entre os colaboradores. Neste sentido, algumas medidas para amenizar os problemas evidenciados são ações de conscientização sobre a importância do trabalho em equipe, a partir de palestras, rodas de conversas e instrumentos de integração organizacional, no sentido de melhorar o tratamento e o sentimento de pertencimento ao ambiente escolar, sendo estas ações essenciais ao alcance de melhores resultados para a escola.

Dessa forma, a pesquisa possibilitou compreender que a comunicação no ambiente escolar é essencial para o sucesso da organização, pois é através dela que há uma troca de informações, *feedback* e orientações necessárias aos envolvidos. Isso quer dizer que a falta de comunicação pode gerar desorganização, desmotivação e até, insatisfação entre os colaboradores. Portanto, a gestão escolar deve ser pautada em um conjunto de medidas que promovam a comunicação de forma eficiente para manter um ambiente acolhedor e estimulante a todos os envolvidos no processo.

Neste contexto, a comunicação também é responsável por alinhar os objetivos da escola com as expectativas de seu público alvo, para onde emerge todos os esforços do processo educacional. Portanto, as práticas de comunicação dependem muito da relação de confiança que se estabelece entre os membros da equipe, o que pode ser alcançado por meio de uma postura legítima e comprometida por parte do gestor escolar.

Por fim, ressalta-se que a comunicação interna na gestão escolar está diretamente relacionada ao sucesso da instituição, à satisfação dos alunos e à qualidade do ensino oferecido. Por isso, é fundamental que os gestores invistam nesse aspecto, promovendo uma cultura organizacional que valorize o diálogo e a interação entre todos os membros da escola.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- ASSIS, C. F. B. *et al.* As emoções associadas aos elementos da comunicação. **Humanas em Perspectiva**, v. 2, 2022. Disponível em: <https://www.periodicojs.com.br/index.php/hp/article/view/698>. Acesso em: 16 maio 2023.
- BLAUTH, C. D. A comunicação e a importância de se comunicar bem. **Saberes em Foco**, v. 3, n. 1, p. 287-297, 2020. Disponível em: <https://periodicos.novohamburgo.rs.gov.br/index.php/saberes-em-foco/article/view/98/77>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- CAROLINA, M. C. **Importância da comunicação na gestão do trabalho pedagógico**. 2016. 14 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em coordenação Pedagógica) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/53364/R%20-%20E%20-%20MARIA%20CAROLINA%20CAMPOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 out. 2023.
- CHIA, R.C. **Comunicação nas empresas: da hierarquização à democracia**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.
- CURY, A. **Gestão escolar inovadora**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- FELIX, T. Comunicação interna na escola: uma análise bibliográfica. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO*, 2016, Uberlândia. **Anais [...]**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2016.
- FERNANDES, G. C. **Comunicação organizacional: Desafios e tendências no mundo contemporâneo**. São Paulo: Senac, 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- JANASZ, S. C.; DOWD, J. O.; SCHNEIDER, B. Z. **Interpersonal skills in organizations**. 5. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- MINETTO, M. Comunicação eficiente na gestão escolar. **Revista Docência do Ensino Superior**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 28-40, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rdes/issue/view/100>. Acesso em: 16 maio 2023.
- MONTEIRO, A. S.; PRADO, F. H. Comunicação interna na gestão escolar: implantação e práticas. **Revista Ser Mais**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 145-160, 2017.

OLIVEIRA, F. N. S. Comunicação das Organizações: um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_4. Acesso em: 11 out. 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ARTHUR VINÍCIUS RIBEIRO DA
SILVA JOSÉ ROBERTO BARBOSA
JÚNIOR

**A EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE ESCOLAR:
estudo de caso em uma escola da rede particular de ensino**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientadora: Profa. Me. Claudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

GOIANA
2023