

OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE ORÓS-CEARÁ

José Genilson Romão Neto¹; Emmanuel Teixeira Pinheiro²

RESUMO: Uma comunicação efetiva como estratégia organizacional gera inúmeros benefícios para o alcance de metas e objetivos agregando valores determinantes, principalmente no convívio diário com melhoria contínua do clima organizacional. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa consiste em identificar o processo de comunicação nas escolas públicas do município de Orós-CE, através da caracterização das escolas, da revelação da comunicação no vínculo entre colaboradores e gestores e no conhecimento do perfil dos colaboradores e gestores. É com essa perspectiva, que é apresentada tamanha relevância do estudo em diferentes âmbitos, os quais agregam um conjunto de informações tanto para quem será investigado, para os autores da pesquisa, como também aos estudantes do curso de administração e demais áreas do conhecimento. O trabalho baseia-se em um estudo de campo nas escolas do município supracitado, com uma abordagem quantitativa, de natureza básica e dos tipos exploratória e descritiva, tendo o questionário estruturado, cujas perguntas foram adaptadas a partir do modelo proposto por Quesci (2007), aplicada para 59 colaboradores avaliando o processo de comunicação em suas instituições, utilizando-se da escala Likert para analisar os dados coletados a partir da ferramenta Google Formulário. A pesquisa evidenciou processos suficientes quanto aos métodos de comunicação utilizada nas escolas, e que os colaboradores têm domínio quanto a prática de suas funções, denotando poucos impedimentos quanto ao encaminhamento do público externo para o recebimento de alguma informação.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Comunicação. Estratégia Organizacional.

ABSTRACT: Effective communication as an organization strategy that generates innumerable benefits to achieve goals, and objectives aggregating determinant values mainly in daily living with continuous improvement of the organizational environment. In this context, the objective of this study is to identify the communication process in the public schools in the Orós-CE municipality, through of the characterization the schools for the revelation of the communication of the link between employees and managers and knowledge of the profile of its collaborators and managers. It is in this perspective that is presented such relevance in the study, in different areas, which aggregated with a set of information for who will be investigated, for the authors of the researches, as well as to administration course students, and all the knowledge fields. This project consists an extension study at the schools in the districts abovementioned, with an quantitative approach, from basic nature, and descriptive and exploratory types, having the structures questionnaire, whose questions were adapted from the model proposed by Quesci (2007), applied by 59 employees assessing the communication process in their institutions, using the Likert range to analyze the collected data from the tool Google form. The survey showed sufficient processes as communication methods used in schools, that employees have domain about the practice their functions denoting little impediment as the public external forwarding for receiving any information.

Keywords: People Management. Communication. Organization Strategy.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade devido ao mercado altamente competitivo e globalizado, aumenta-se cada vez mais a necessidade de que as empresas busquem estratégias para lidar com desafios em todos os setores organizacionais. A sociedade presente está imbuída em um constante processo de mudanças, deixando de lado alguns conceitos e praticando novas teorias alinhando as tendências e as exigências do mercado, esse desafio não é diferente na área educacional de escolas públicas.

As organizações buscam incessantemente novas formas de administrar seus recursos, isso não difere nas unidades escolares, pois conforme Líbano (2009) ao longo dos anos visivelmente percebeu-

¹ Discente do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Vale do Salgado (FVS).

² Professor do curso de Administração da Faculdade Vale do Salgado (FVS). Membro do Laboratório Interdisciplinar em Estudos Organizacionais e do Trabalho (LIEOT-FVS) E-mail: emmanuelpinheiro@fvs.edu.br

se a dificuldade de colocar em prática uma gestão de pessoas efetiva dentro dos ambientes escolares, dependendo de variáveis internas e externas que se tornam barreiras, gerando conflitos, situações desagradáveis e dificultando principalmente o cumprimento das metas estabelecidas ao final de cada ano letivo.

Com isso, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar os desafios do processo de comunicação nas escolas públicas do município de Orós-CE, sendo preciso caracterizar as escolas participantes do estudo; revelar o processo de comunicação no vínculo entre colaboradores e gestores, entre os próprios colaboradores e na relação colaboradores e o público externo a escola; além de conhecer o perfil sócio-profissional dos gestores e dos colaboradores.

Este estudo repousa sua relevância para a vida acadêmica, na geração de benefícios para o futuro profissional, através de técnicas e análise do ambiente organizacional, em consonância com os aspectos administrativos, principalmente da gestão de recursos humanos. Além do público acadêmico, a pesquisa possibilitará às escolas ampliar suas perspectivas quanto ao desenvolvimento da comunicação nos seus processos. A comunidade entorno a escola também será impactada, através da ampliação nas relações entre esta e a escola, vislumbrando a construção de uma sociedade local mais participativa e democrática.

Metodologicamente foi realizada uma pesquisa de campo, com uma abordagem de caráter quantitativa, de natureza básica e dos tipos descritiva e exploratória. O trabalho foi fundamentado em autores que trazem concepções importantes sobre estrutura organizacional, comunicação e gestão escolar. O universo da pesquisa perfaz as escolas públicas municipais da cidade de Orós-Ce, a partir das informações prestadas por seus colaboradores. A análise foi realizada com base na escala Likert, com dados coletados a partir de um questionário estruturado aplicado através do Google Formulário.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente o mercado exige diversas técnicas para aperfeiçoamento na condução dos colaboradores e de todos aqueles que estão ligados direto ou indiretamente à organização. Desta maneira, a gestão de pessoas vem direcionando e posicionando os líderes para seus respectivos trabalhos administrativos de modo positivo, garantindo um ambiente agradável, com maior rendimento e aperfeiçoamento.

Conforme Miranda e Miranda (2009) atualmente a então Gestão de Pessoas pretende gerenciar as atitudes e comportamentos internos e fortificar seus recursos humanos, no intuito de agregar ou manter uma mão de obra qualificada no mercado. Devido aos avanços da tecnologia como também

as mudanças rápidas na sociedade e no mercado, a precisão efetiva na utilização dessa ferramenta passou a ser necessário na busca da perfeição e de melhores resultados para as organizações, alinhando e garantindo controle, dinamicidade, organização e praticidade para os envolvidos. Ainda nesta linha de raciocínio, vale ressaltar o papel da gestão de pessoas, pois ao longo dos últimos anos passou a ser um agente transformador e de grande relevância dentro das empresas, oferecendo ações para o recurso humano através de seu nível de flexibilidade com objetivos de aprimoramento e de melhoria contínua.

Para Pontes (2010), organizações bem-sucedidas e que tem êxito em seus resultados se organizaram e passaram a investir nos recursos humanos, sendo que esses são vistos como peças essenciais, responsáveis pelo sucesso ou fracasso da empresa, sendo elas utilizadas de forma efetiva nas organizações. O que era mecânico passou a ser dinamizado de diferentes maneiras, seja através de capacitações voltadas aos mais diferentes setoriais, entre variáveis que contribuam para esse gerenciamento, tais como incentivos de políticas desenvolvidas para colaboradores, atendimento ao cliente, gestão e a importância da tomada de decisão, fortalecimento de uma equipe integrada, gestão de desempenho entre outros que buscam o equilíbrio e sustentação de um meio organizacional estruturado capaz de mediar e enfrentar os desafios cotidianos de uma organização, permitindo para o gestor qualificar ou intitular esse modelo como uma gestão lúdica, por metodologias que fazem total diferença e asseguram práticas motivadoras principalmente aos colaboradores.

Paula e Nogueira (2016) apresentam a ideia de que a gestão de pessoas tem a obrigação de alcançar uma estabilidade adequada, onde os seus principais papéis dentro de uma organização tende a ser ativa e humanística. As pessoas deixaram de ser simples empregados como peças secundárias em seus ambientes de trabalho, para tornarem-se protagonistas de um roteiro organizacional, efetivando um papel de colaborador com voz ativa, agregando seu melhor as metodologias da administração focando para êxito em seus resultados. Ou seja, o foco não está apenas no objetivo final da empresa, mas junto com a relação empresa e colaboradores, ambas partes interligadas, no crescimento em um único conjunto.

De acordo com Magalhães Filho e Costa (2013) a preocupação não deve apenas está focada na realização ou no alcance dos objetivos finais da empresa, mas também comprometida com a satisfação de seus colaboradores no progresso e crescimento junto à organização, necessitando de tal forma um olhar especial para o processo e os meios que geram consequência futuramente, ou seja, resultados.

Segundo Ribeiro e Lima (2003) a comunicação organizacional foi adotada como prioridade para conquistar ou manter o sucesso da empresa, bem como sustentar um ambiente próspero que contribuam na implementação de novas ações e desafios. Não é fácil manter uma comunicação eficiente e eficaz devido às divergências e particularidades de cada sujeito que possui, com seu modo

de ser, pensar e agir. Neste sentido, o gestor deve estar atento às mudanças da sociedade, nessa perspectiva de mercado integrando a administração de pessoas junto a comunicação, observando o caminho que deve ser percorrido dentro da gestão empresarial e alinhando as bases empresariais com a melhoria contínua na comunicação direta dos colaboradores, favorecendo um melhor clima organizacional para enfrentar os desafios cotidianos dentro das unidades empresariais.

É fundamental o desenvolvimento dos colaboradores dentro das organizações, agregando um conjunto de habilidades para realização das atividades confiadas. Carbone (2016) afirma que a gestão por competências está ligada à gestão de pessoas, pois as competências profissionais têm de ser desdobradas e desenvolvidas junto ao quadro de funcionários internos além de compreender as competências organizacionais críticas, mas, que são de muita valia para o sucesso empresarial. Ou seja, a gestão supracitada revela uma reflexão fundamentada na importância dessa perspectiva humana, que foca a sua competência no trabalho, possibilitando orientar sua implementação no mercado competitivo junto a ele também todos os ganhos decorrentes.

De acordo com a visão de Claro e Nickel (2002), percebe-se um novo formato para recursos humanos, uma vez que essa mudança foi contextualizada gradualmente. Já faz algum tempo que a área de recursos humanos passou de um simples departamento de pessoas para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas. Administração de pessoas vêm sofrendo alterações e passando por processos de modificações em seus aspectos, métodos e em sua essência, devido as fragilidades diante do ambiente e do mercado turbulento e totalmente mutável, nesse contexto que a gestão de pessoas necessita enfrentar esses desafios e de forma integrada efetivar dentro das organizações um forte e profundo gerenciamento dos recursos humanos.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O ambiente empresarial vem se tornando cada vez mais competitivo, elevando o grau de complexidade, e conseqüentemente gerando incertezas e dúvidas quanto ao futuro do mercado, e forçando os gestores a adaptarem rápidas mudanças nos seus componentes de suas empresas. A organização deve desenvolver estratégias para melhoria de seu desempenho e aumentar fortemente sua capacidade competitiva. Neste sentido, observa-se a necessidade de estudar a estrutura organizacional, para rever seus conceitos e aprimorar adequadamente o fluxo da empresa.

Conforme Oliveira (2010) estrutura organizacional é um instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas, em suma essa ferramenta é

utilizada para alcançar e cumprir efetivamente as situações e metas das organizações e principalmente concretizar e delinear todo o seu processo organizacional.

Para Cury (2010) a estrutura é um arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa. Já para Moritz (2010) afirma que estrutura organizacional são formas de relacionamentos por meio de vias formais e informais, cuja prática e intensidade variam de acordo com o objetivo, com a comunicação em seus diversos caminhos, com a forma praticada de autoridade, entre outros tantos fatores. Com isso, afirmar-se que estrutura organizacional é fruto de um processo que dividi as responsabilidades aos colaboradores no intuito de alcançar os objetivos empresariais e melhorar a intersectorialidade através da eficiência na comunicação, no processo de decisão em torno de informações concretas e permitam realizar suas respectivas funções com o nível de autoridade que lhes competem.

Segundo Carreira (2009) uma estrutura organizacional é formada por três componentes, são eles: órgão, cargo e atividades. Ainda segundo o autor o órgão é composto por um conjunto de cargos, reunidos em caráter permanente, sob uma autoridade formalmente instituída. Seu papel é executar atividade e contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, usufruindo de diversos recursos para desenvolvê-las. De acordo com Chiavenato (2010) cargo é decorrente de uma divisão do trabalho imposta pelo modelo burocrático, as pessoas trabalham na organização desempenhando um cargo específico, portanto, para saber o que a pessoa desempenha junto à organização, deve-se conhecer o seu cargo e assim também saber o nível hierárquico e principalmente a sua importância no ambiente empresarial.

Gil (2011) apresenta as atividades como tarefas ou atribuições individuais que o ocupante do cargo desenvolve na organização. Tarefas segundo o autor refere-se a cargos de natureza mais simples e que são compostos por atividades mais repetitivas, já o conceito de atribuição diz respeito a cargos de natureza mais complexa, um exemplo seriam os cargos administrativos. Segundo Cury (2013) impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso, são os contextos em que o poder é exercido, pois também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras, apresentando o nível hierárquico das organizações.

Conforme Oliveira (2002) é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa é a estrutura organizacional e são divididas em estruturas formais e informais. Para uma gestão eficiente a estrutura organizacional deve ser analisada tendo em vista que os seus alinhamentos com as estratégias utilizadas devem ser efetivos primordialmente para a construção e realização dos processos organizacionais. Lopes (2008) afirma que as organizações buscam um novo sistema para o relacionamento empregador/empregado, onde a colaboração e a vantagem mútua passam a ser a essência da organização. As quais podem criar

flexibilidade, elasticidade, agilidade e criatividade, sendo estas as qualidades fundamentais das organizações do século XXI.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

É notório que a relevância de uma comunicação eficaz transforma qualquer clima organizacional e auxilia com efetividade no desenvolvimento das atividades de uma organização. Segundo Matos (2009) a palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões e conferenciar, neste contexto comunicar remete a participação proativa e que ao mesmo tempo pode implicar ou impactar tanto positivamente como negativamente, quanto a isso, a necessidade de trabalhar o processo de comunicação dentro das empresas perpassa inúmeros sujeitos, pois é preciso se relacionar com os seus colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade em geral através de algum meio que possibilite a efetivação do mesmo. Ainda segundo o autor, complementa e acrescenta que a necessidade de comunicação é precisa para sobreviver, interagir, cooperar, sentirmo-nos aceitos, relacionarmos com outras pessoas e realizar a troca de informações.

Chiavenato (2010) afirma que a comunicação é a informação transmitida por alguém e recebida e interpretada por outrem. Quando alguém transmite a outrem a informação, ocorre a comunicação. Dessa forma a comunicação é um processo que envolve uma variedade de influências externas e internas que venham a prejudicar a sua eficiência. Vale destacar um dos principais problemas que este processo pode falhar, com os chamados ruídos, que segundo o autor a comunicação só ocorre quando o destino recebe e compreende o respectivo sentido, daí a necessidade de retroação para verificação do real recebimento ou entendimento de uma determinada mensagem pelo destinatário. Diante de possíveis falhas no processo de comunicação, este processo pode e deve ser visto como a alma do negócio, pois ela deve ter clareza e principalmente objetiva para evitar quaisquer tipos de interferências e distorções. Se os colaboradores recebem adequadamente as informações de que necessitam para trabalhar, o administrador terá êxito em sua respectiva função.

De acordo com Kunsch (2003) é a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento. Nos dias de hoje, os líderes não podem ser inacessíveis ou encerrar qualquer decisão em suas opiniões, nem tão pouco se desliga da realidade exterior da organização e se deter apenas em suas verdades. Ao contrário, devem exercer a missão da comunicação dentro dos padrões organizacionais, atentar ao que se passa no ambiente, adequar-se, rever seus posicionamentos e decisões e primordialmente perseverar o engajamento de todos. Gulin, Tomeleri e Oliveira (2008) ressalta que a comunicação deve funcionar como uma espécie de termômetro de uma organização, que a eficácia de uma política de comunicação com a

sociedade está a exigir competência, qualificação, sensibilidade e capacidade de adaptação às circunstâncias

Meneghetti (2003) apresenta a ideia de que a interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais áreas e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só se dará, por meio da comunicação e na comunicação. Um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como surgimento de mecanismos de crescimento organizacional. Destaca-se o processo comunicacional das organizações através das interações, do diálogo entre indivíduos, setores, unidades e até mesmo entre as empresas, levando em considerações fatores externos que precisam estar nesse processo e gradativamente nessa perspectiva.

COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS ESCOLAS

Dentro das unidades escolares existem inúmeros desafios de integração entre os próprios colaboradores, como também com seu público alvo. A partir desse contexto o processo de melhoria contínua na comunicação deve ser constante afim de gerar proveitos que assegurem um clima organizacional determinado, seguro e preparado para gerar resultados.

Ainda nesta linha de raciocínio, Oliveira (2012) diz que o entendimento da gestão escolar tem por obrigação estar alinhado com as demandas culturais, sociais, educacionais e com os obstáculos que a escola enfrenta no cotidiano da comunidade, tendo como consequência positiva uma vivência escolar competente, habilidosa e qualificada em torno de sua demanda. A qualidade da gestão educacional principalmente em torno de uma comunicação eficiente tem reflexos diretos no desempenho de seus professores, funcionários administrativos e, logo, em seus alunos e suas respectivas famílias, com benefícios significativos para sociedade em que estão inseridas.

Ao longo dos anos, o papel do diretor vem passando por um processo de transformação, principalmente no exercício de uma gestão democrática e capaz de inserir todo seu contexto para tomada de decisão. Segundo Luck (2009) ao se analisar que não é possível para o diretor ou núcleo gestor solucionarem suas problemáticas e as questões relativas à sua escola, viu que se torna necessário adotarem ou até mesmo fortalecerem uma abordagem participativa, fundamentada no princípio de que, para a organização ter êxito em seus resultados, é preciso que os líderes busquem o conhecimento específico e singular, as inteligências múltiplas e a experiência dos seus companheiros de trabalho, agregando assim valores para o cenário escolar.

Um exemplo claro e objetivo dentro do pensamento acima exposto, é a formação de conselhos ou associações constituídas por pais e mestres, onde segundo Antunes (2002) por ser um colegiado formado pelos diversos membros da comunidade escolar tem total autonomia para opinar e decidir, o

conselho de escola é um canal potencial de uma ativa participação e um instrumento eficiente de gestão democrática, reúnem-se junto a funcionários, professores, núcleo gestor e principalmente a família como membro de suma importância e que contempla o desenvolvimento preciso para os seus respectivos filhos, servindo também para prestarem conta do trabalho realizado dia a dia com os mesmos.

Conforme Santos (2006), o conceito apresentado recentemente sobre a temática Gestão Escolar é de extrema importância para que se tenha um ambiente escolar pronto e qualificado para atender e suprir às atuais e complexas exigências da vida social: formar cidadãos críticos e ofertar uma série de habilidades e competência que são necessárias e que facilitam na inserção do mesmo em seu contexto social, pois a promoção de uma gestão democrática estabelece vínculos entre a escola e o meio onde está inserida.

Para Matos (2004) mesmo com a implantação de gestões democráticas, encontram-se diariamente problemas com a comunicação, tornando-se os principais encarregados dos conflitos interpessoais e nas falhas de gestão. É na ausência de diálogos que se originam tais problemas, sendo necessário e indispensável ao gestor o exercício da função de mediador de uma comunicação interna, utilizando como um fator humanizador do ambiente, pois o diálogo e a conversa são primordiais, tanto quanto canais protagonistas no desenvolvimento de atividades entre pessoas ou mais precisamente entre colaboradores.

Portanto, o maior desafio é expandir a comunicação interna nas instituições escolares. De acordo com Ruggiero (2002) é interessante aumentar o diálogo, conscientizar todos os colaboradores sobre o real papel de uma equipe integrada no processo da comunicação, despertar e gerar o respeito mútuo entre os colegas de trabalho, conquistar o apoio das lideranças para aprimorar o processo comunicacional e, aumentar o nível de compartilhamento de informações seguras e efetivas em relação aos outros setores que compõem as escolas até chegarem aos educandos.

METODOLOGIA

Considerando que o método é a principal direção utilizada pelo pesquisador no alcance dos resultados esperados, sucedeu-se para efeitos deste estudo, a realização de uma pesquisa de campo, com uma abordagem de caráter quantitativa, que segundo Lakatos e Marconi (2017) objetiva obter uma compreensão particular do objeto que investiga. Como focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem.

Sua natureza é básica, segundo Appolinário (2011) tem como objetivo principal o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a

serem colhidos. É do tipo exploratória, onde Gonçalves (2014) aponta à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. A exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo em termos de concorrência; e descritiva que conforme Perovano (2014) o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. A mesma aconteceu na cidade de Orós e seu público alvo foram os colaboradores de cinco unidades escolares localizadas na sede deste município. Segue abaixo a população e a amostra caracterizando os ambientes entrevistados:

Tabela 01 – População e Amostra

ESCOLA	QUANTIDADE FUNCIONÁRIOS	QUESTIONÁRIOS VÁLIDOS
E.E.F. ELISEU BATISTA	26	12
E.E.F. EPITÁCIO PESSOA	28	15
E.E.F. MARIA EVANGELISTA	28	10
E.E.F. MIGUEL NUNES	17	08
E.E.F. ROBERTO ROLIM	30	14

Seu critério de inclusão se deu em estar no quadro de funcionários das respectivas escolas e como exclusão ser colaborador com menos de 04 anos de atuação na escola. Este trabalho foi pautado na investigação a respeito da temática em análise. De forma a atingir a maior veracidade possível no processo de conhecimento da problemática a ser estudada onde foram aplicadas indagações com base no questionário estruturado já produzido pela QUESCI aplicado na Universidade Fernando Pessoa – UFP no ano de 2007 e também utilizado o aplicativo Google Formulário para coleta e tabulação dos dados. Como método para analisar os dados, a pesquisa utilizou a Escala Likert, que visa revelar o posicionamento de indivíduos sobre determinado tema, oferecendo a possibilidade de respostas que vão de um limite a outro de aceitação.

Os riscos envolvidos nesta pesquisa foram classificados como mínimos, porém houveram alguns como o receio de informar algo que pudesse comprometer o relacionamento do colaborador com seus gestores ou mesmo com os seus pares. Para tanto, os participantes foram informados que todas as informações prestadas seriam sigilosamente resguardadas e que apenas os pesquisadores desse trabalho teriam acesso. Foi ainda ressaltado que os resultados dessa pesquisa poderão favorecer a compreensão do ambiente organizacional da escola e construção de estratégias que podem refinar as relações existentes entre todos os atores envolvidos na organização.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa contou com diversos tipos de colaboradores onde foram caracterizados através das variáveis: gênero, idade, tempo de serviço e função, apresentados detalhadamente na tabela abaixo.

Vale destacar a participação que esses colaboradores perfazem o número de 59 indivíduos participantes, distribuídos em 05 escolas do município de Orós-Ce.

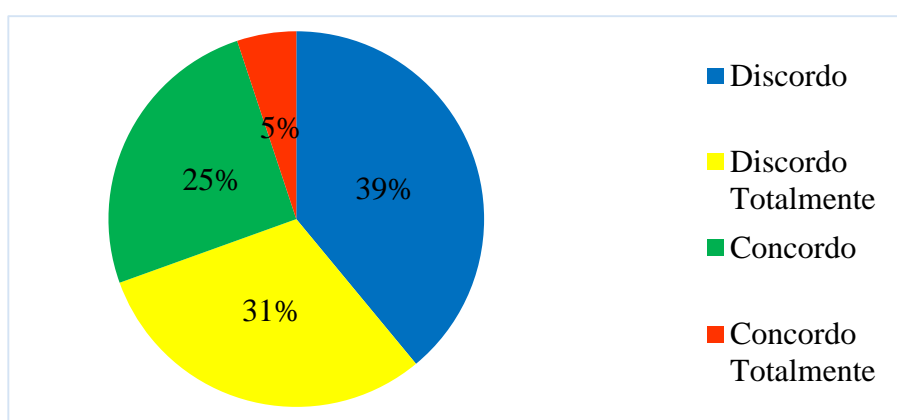
Tabela 02 – Perfil Sócio Profissional dos Entrevistados

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	INDICADOR (%)
Gênero	Masculino	22%
	Feminino	78%
Idade	18 – 25 anos	
	26 – 35 anos	18,6%
	36 – 45 anos	27,1%
	46 – 55 anos	47,5%
	Mais 55 anos	6,8%
Tempo de Serviço	0 a 03 anos	
	04 a 06 anos	1,7%
	07 a 10 anos	11,9%
	Mais de 10 anos	86,4%
Função	Docente	71,2%
	Não-Docente	28,8%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A eficiência de uma comunicação resulta da interação e da qualidade dessa relação, para que haja melhores resultados dentro de uma organização. A ideia de uma comunicação formalizada dentro das unidades de ensino perpassa uma complexa rede de relacionamento entre os colaboradores, sendo que tanto a informalidade como na formalidade possa existir barreiras ou ruídos que atrapalhem esse processo.

Gráfico 01 – A Formalização da Comunicação Interna na Escola



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com o Gráfico 01, percebe-se que o processo de comunicação nas instituições

pesquisadas não é percebido pelos colaboradores como sendo formalizada. Segundo os dados da pesquisa, 39% dos colaboradores tendem a comunicar-se informalmente já que discordam sobre a formalização na comunicação dentro da escola. Outros 30,5% disseram que discordam totalmente e 25,4% afirmaram que concordam na existência da formalidade em seus respectivos ambientes de trabalho,

Tal resultado confronta o pensamento de Melo (2006), que afirma ser a comunicação algo que precisa ser planejada de forma estratégica, como maneira de alavancar e auxiliar a performance de seus respectivos colaboradores no progresso de melhores resultados. Uma matéria no jornal interno ou uma mensagem no mural são atitudes tomadas particularmente que podem criar uma imagem positiva para a instituição, proporcionando uma tomada de rumos totalmente crescentes. Idealizar e constituir ações de comunicação, criar modelos adaptados aos costumes e a própria cultura de cada instituição, conhecer o clima interno, as políticas e as demandas externas para embasar as propostas de trabalho são os objetivos desse processo.

Portanto, é válido acrescentar a possibilidade de efetivar métodos formais de assegurar a comunicação dentro destes ambientes, visto melhoras significativas no ambiente de trabalho, na integração entre os profissionais, a própria intersetorialidade ser desenvolvida para alcançar as metas e objetivos da organização.

Perceber então o processo de comunicação e como acontece é essencial para avaliar a prática desta e estabelecer critérios como coerência, a suficiência da informação e a transmissão se atingem o receptor verdadeiramente, sem a existência de ruídos ou barreiras que distorçam ou não complementem as devidas informações.

Tabela 03 – Processo de Comunicação acerca das Informações Recebidas da Escola

QUESTIONAMENTO	Discordo	Discordo Totalmente	Concordo	Concordo Totalmente
A informação é suficiente?	11,9%	10,2%	61%	16,9%
A informação chega atrasada até você?	49,2%	8,5%	39%	3,4%
A informação é clara?	15,3%	5,1%	57,6%	22%
A informação tem uma aplicação prática no exercício de sua função?	13,6%		72,9%	13,6%
A informação passada pela direção da escola é coerente?	11,9%		61%	27,1%
A escola respeita a hierarquia na transmissão das informações?	8,5%	1,7%	59,3%	30,5%
Você contribui nas tomadas de decisões da escola?	22%	3,4%	57,6%	16,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Diante desses dados, é notório que os colaboradores concordam que as informações nestas organizações são suficientes, tendo como resultado 61% de sua plenitude, outros 16,9% concordam totalmente na totalidade desta suficiência. 10,2% discordam totalmente e 11,9% discordam da competência da informação. Sobre o atraso das informações, 49,2% discordaram, 8,5% discordaram totalmente, 39% concordaram e os 3,4% concordaram totalmente, resumindo que a informação chega no tempo desejável.

A respeito da clareza nas informações 57,6% dos entrevistados concordaram, 22% concordaram totalmente, 15,3% discordaram e 5,1% discordaram totalmente relativos a compreensão dos informes institucionais. Já sobre a importância da informação na prática do exercício de cada função, 61% concordaram, outros 27,1% concordaram totalmente e 11,9% discordaram.

Relativo ao respeito hierárquico na transmissão das informações 59,3% concordaram, 30,5% concordaram totalmente, 8,5% discordaram e 1,7% discordaram totalmente e por fim instigando os colaboradores a respeito de suas respectivas contribuições na tomada de decisões 57,6% concordaram, 16,9% concordaram totalmente, 22% discordaram e 3,4% discordaram totalmente.

Chiavenato (2010) afirma que diante de possíveis falhas no processo de comunicação, este processo pode e deve ser visto como a alma do negócio, pois ela deve ter clareza e principalmente objetividade para evitar quaisquer tipos de interferências e distorções. Se os colaboradores recebem adequadamente as informações de que necessitam para trabalhar, o administrador terá êxito em sua respectiva função.

Desta forma, segundo os colaboradores em suas avaliações do processo de comunicação recebidas da direção escolar, segue um resultado satisfatório e que agrada e auxilia mais da metade dos mesmos na perspectiva da efetividade de uma gestão participativa. Assegurar firmeza, responsabilidade e comprometimento nos procedimentos de levar informações às pessoas, conseqüentemente se firma um clima organizacional com menos conflitos e faz com que o colaborador sinta-se parte importante da empresa quando é portadora de tudo que acontece em seu local de trabalho e principalmente quando tem voz e é escutado nas decisões que são tomadas por um conjunto.

Compreender e alinhar o processo de comunicação através das mensagens recebidas pelos colegas de trabalho é fundamental, visto a necessidade de que nestas situações devem estar interligadas informações que permutam concomitantemente entre os diversos pares na instituição.

Tabela 04 – Processo de Comunicação acerca das Informações Recebidas dos Colegas sobre a Instituição

QUESTIONAMENTO	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo
----------------	----------	----------	----------	----------

		Totalmente		Totalmente
A informação é suficiente?	25,4%	1,7%	59,3%	13,6%
A informação chega atrasada até você?	55,9%	10,2%	32,2%	1,7%
A informação é clara?	25,4%		66,1%	8,5%
A informação tem uma aplicação prática no exercício de sua função?	8,5%		71,2%	20,3%
A informação é coerente com a recebida da escola?	10,2%		81,4%	8,5%
A informação passada pela direção da escola é coerente?	6,8%	1,7%	74,6%	16,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Ante o exposto na tabela acima, os colaboradores avaliaram o processo de comunicação acerca das informações recebidas pelos colegas. Sobre a suficiência desta, 59,3% concordaram, 13,6% concordaram totalmente, 25,4% discordaram e 1,7% discordaram totalmente. Em relação ao atraso das informações até o receptor 55,9% discordaram na existência de possíveis atrasos, 10,2% discordaram totalmente, 32,2% concordaram e 1,7% concordaram totalmente.

Na perspectiva de clareza na informação, 66,1% concordaram, 8,5% concordaram totalmente, 25,4% discordaram e nenhum entrevistado discordou totalmente. No que se refere a aplicação prática no exercício da função 71,2% concordaram, 20,3% concordaram totalmente e 8,5% discordaram.

Já no que diz respeito a coerência da informação com a recebida da escola 81,4% concordaram, 8,5% concordaram totalmente e 10,2% discordaram. Tendo em consideração a coerência da informação passada pela direção da escola 74,6% concordaram, 16,9% concordaram totalmente, 6,8% discordaram e 1,7% discordaram totalmente.

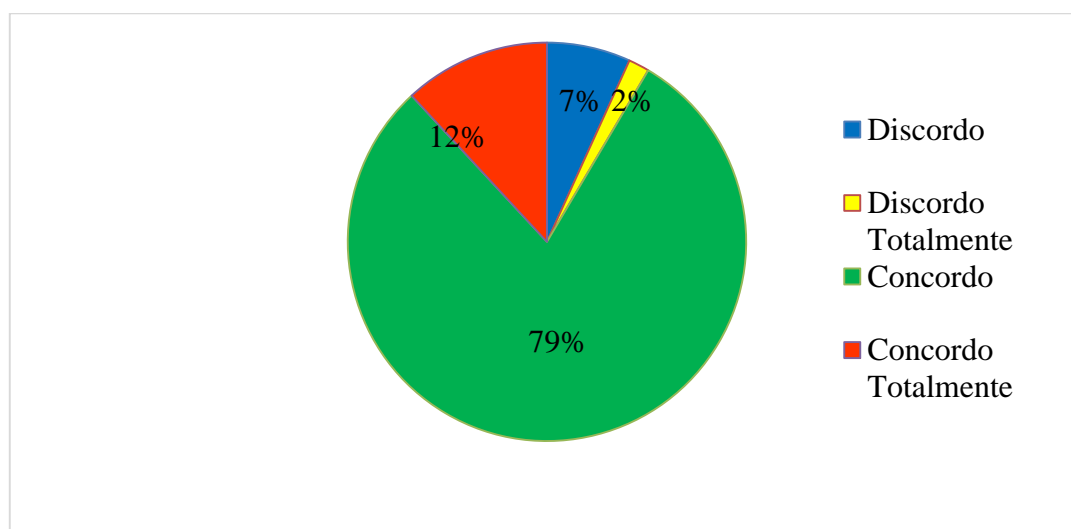
Dialogando com os resultados deste eixo, Ruggiero (2002) declara a importante maneira de ampliar as formas de diálogo, conscientizar invariavelmente todos os colaboradores sobre o real papel de uma equipe integrada que se dá através do processo de comunicação, despertar e gerar o respeito mútuo entre os colegas de trabalho, conquistar o apoio das lideranças para aprimorar o processo comunicacional e, aumentar o nível de compartilhamento de informações seguras e efetivas em relação aos outros setores que compõem as escolas até chegarem aos educandos.

Um sistema de comunicação íntegro na organização perpassa diversas variáveis que agregam valores e detém melhores resultados na realização e no desenvolvimento de suas atividades rotineiras. É importante que o processo de comunicação da direção de uma organização esteja em um mesmo nível que as recebidas dos colegas de trabalho, coerentes, respeitando o tempo, a veracidade dos fatos e notícias, que sejam compreendidas e interpretadas de maneira concreta e possam usar métodos

fáceis, claros e práticos e que as informações levadas pelos colegas sejam relativas a prática de suas respectivas funções e que de alguma forma contribua com a mesma.

Segundo Chinem (2010) afirma que algumas situações resultantes do campo e da execução do exercício de uma função exigem o conhecimento de informações e atitudes para atender o público externo com eficiência, ou seja, qualquer organização tem por obrigação interagir com seu público interno e externo através da comunicação, de deixá-los inteirados e preparados para atender e superar suas expectativas. Diante disso, indaga-se aos colaboradores pesquisados sobre esse cenário, que está apresentado no gráfico a seguir.

Gráfico 02 – O Colaborador Recebendo Pedido De Informações Externas sabe como Responder



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

De acordo com o cenário do Gráfico 02, 79% dos entrevistados afirmaram que conseguem responder uma solicitação de informação dentro de suas competências para o público externo, outros 12% concordaram totalmente, já 7% discordaram e conseqüentemente não se sentem preparados para mediar esta situação e 2% discordaram totalmente.

Esses resultados demonstram que o colaborador escolar sente-se preparado para responder as demandas externas da escola. Isso implica conhecer a estrutura organizacional da instituição aonde trabalha, facilitando o processo de comunicação e, conseqüentemente, de resolução de problemas que lhes são apresentados.

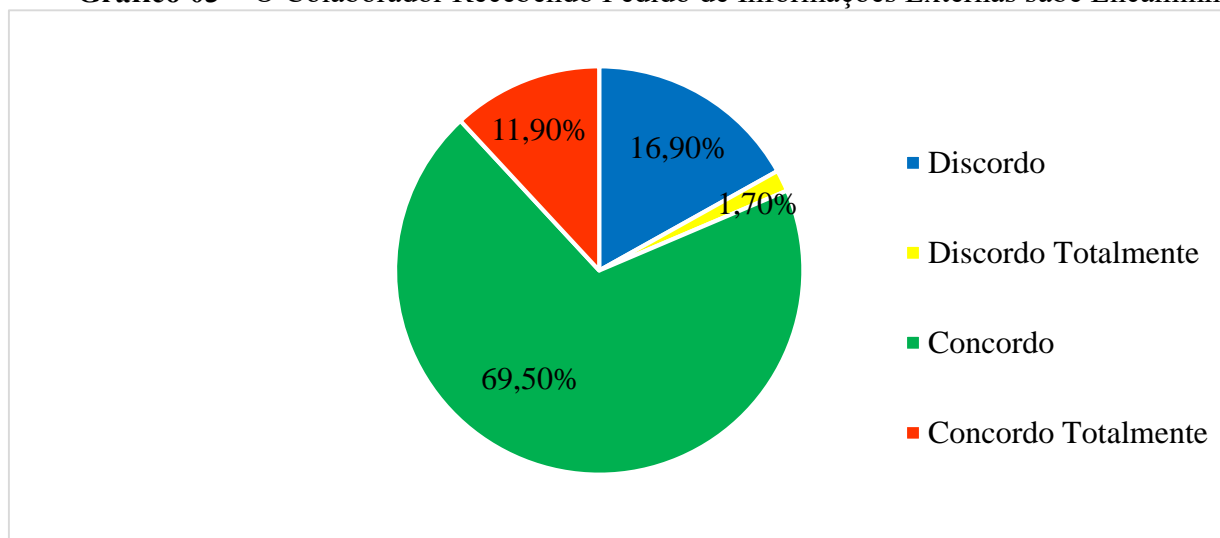
Gulin, Tomeleri e Oliveira (2008) destacam que a comunicação com a sociedade está a exigir competência, qualificação, sensibilidade e capacidade de adaptação às circunstâncias. Não cabe mais ao colaborador desempenhar apenas as funções que lhes são inerentes, desconsiderando o ambiente

externo. É mister que ele esteja aberto e apto a relacionar-se com o público que chega a empresa em busca de algum serviço, informação ou aquisição.

A gestão escolar deverá, portanto, estar alinhada com as demandas culturais, sociais, educacionais e com os obstáculos que a escola enfrenta no cotidiano da comunidade. Mesmo porque, a escola não está dissociada do seu ambiente, ela dialoga constantemente com este, através dos atores sociais que também estão inseridos na escola. (OLIVEIRA, 2012)

Além de saber responder, é importante também que o colaborador saiba encaminhar o público externo aos departamentos que atendam aos seus anseios. Essa perspectiva pode ser compreendida a partir dos resultados no gráfico a seguir.

Gráfico 03 – O Colaborador Recebendo Pedido de Informações Externas sabe Encaminhar



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

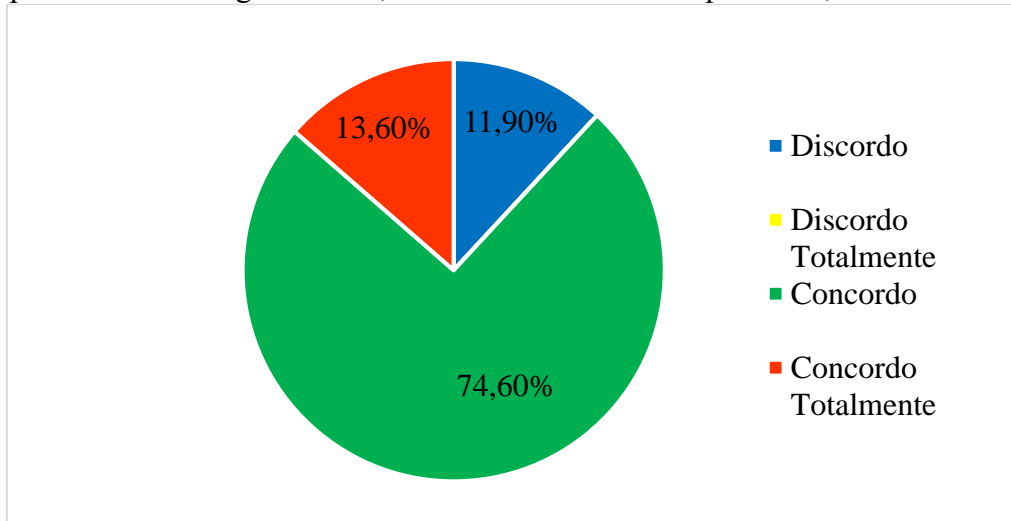
Nesta outra situação, 69,50% concordaram que ao receber um pedido de informação do público externo, mesmo que fora do âmbito de suas competências sabem encaminhar o processo, 11,90% concordaram totalmente. Outros 16,9% discordaram que neste cenário acham impossível resolver ou encaminhar e 1,7% discordaram totalmente.

Esses resultados acabam corroborando com os apresentados no Gráfico 2. Os colaboradores que atuam na escola além de saber responder a situações apresentadas pelo público externo, também sabe encaminhar as demandas aos setores competentes, o que ratifica ainda mais a ideia de conhecimento sobre a empresa e suas estruturas. Contudo, além de solicitações externas, o colaborador também recebe pedidos de informações de seus pares ou mesmo de outros atores envolvidos com a instituição.

Meneghetti (2003) destaca o processo comunicacional das organizações através das interações, do diálogo entre indivíduos, setores, unidades e até mesmo entre as empresas, levando em considerações fatores externos que precisam estar também nesse processo. De outra maneira, a

comunicação é fenômeno que envolve todos os elementos presentes no ambiente.

Gráfico 04 – O Colaborador Recebendo Pedido de Informações de outros Departamentos/Colegas/Alunos, no Âmbito de suas Competências, sabe Encaminhar



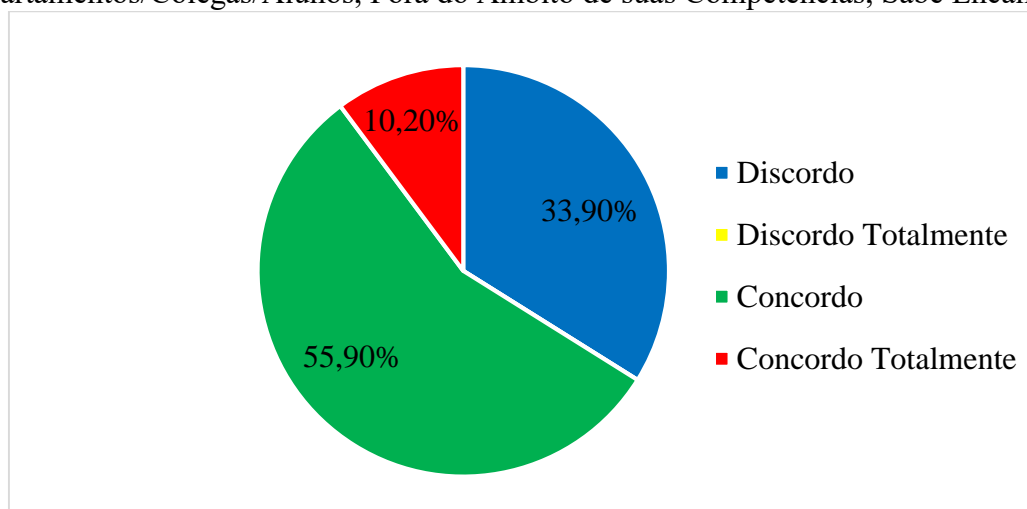
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O Gráfico 4 informar que 74,6% concordaram que ao receberem um pedido de informação de outros departamentos, colegas ou alunos dentro do âmbito das respectivas competências sabem encaminhar e 13,6% concordaram totalmente também dentro desta perspectiva. Apenas 11,9% discordaram e sentem-se impossibilitado de encaminhar essa situação apresentada.

Desta vez, não só o gráfico 2, mas também o 3 corroboram com disponibilidade de o colaborador em responder e encaminhar as demandas que lhes chegam. Essa dinâmica traz a ideia da existência de uma comunicação nas instâncias intra e extra-organizacional. Isso também tem de ver com a estrutura da comunicação formal no âmbito de uma escola, já que ao procurar um determinado tipo de organização para resolver um problema, os colaboradores denotam competências para agirem além de identificar dentro da mesma estrutura, setores que possuem atribuições definidas a consecução de determinadas funções.

Para Ribeiro e Lima (2003) a comunicação organizacional tem de ver com o sucesso da empresa, isso porque esse processo de relacionamento dinâmico perfaz todo o ambiente da empresa, envolvendo diversos atores, com características peculiares, mas que precisam conviver harmoniosamente em nome do bem-estar de todos e do próprio alcance de objetivos da empresa. Porém, ressaltam os autores, não é fácil manter uma comunicação eficiente e eficaz devido, exatamente as peculiaridades de cada indivíduo, o que converge em divergências no modo de pensar e de agir.

Gráfico 05 – O Colaborador Recebendo Pedido de Informações de outros Departamentos/Colegas/Alunos, Fora do Âmbito de suas Competências, Sabe Encaminhar



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nesta configuração, 55,9% concordaram que quando recebem um pedido de informação de outros departamentos, colegas ou alunos fora do âmbito das respectivas competências sabem encaminhar e 10,20% concordaram totalmente. 33,90% discordaram e sentem-se impossibilitado de encaminhar essa situação apresentada.

Conforme Matos (2009) assegura, a prática da comunicação remete a participação proativa e que ao mesmo tempo pode impactar positiva ou negativamente a dinâmica organizacional. Quanto a isso, a necessidade de se trabalhar o processo de comunicação dentro das empresas perpassa inúmeros sujeitos, pois é preciso se relacionar com os seus colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade em geral através de algum meio que possibilite a efetivação do mesmo.

Com a exposição desta situação, revela-se que o valor que a comunicação ofertada vai além do próprio conhecimento do colaborador, pois o mesmo necessita sentir-se preparado para atender suas demandas e as expectativas de seu público externo, ou seja, a efetividade da comunicação em uma organização deve ser eficaz, a fim que gerar inúmeros benefícios e participar eficientemente da produtividade rotineira de uma empresa.

Percebe-se que quando a situação é dentro do contexto das funções e das competências dos colaboradores a maioria conseguem resolver e estão inteiramente cientes da informação, porém quando é fora de suas respectivas competências, habilidades ou até mesmo da área existe algum tipo de barreira ou ruído que impeça de encaminhar o público externo para uma pessoa capaz de ofertar determinada informação.

Ainda com esses números, pode-se afirmar que não existe uma pessoa com uma função definida que sirva de referência para os colaboradores nestas situações, podendo acrescentar também que os colaboradores estejam recebendo informações limitadas apenas para sua função, impedindo

os mesmos de agregar valores na organização e direcionando seu público para locais exatos e com informações exatas, objetivas e principalmente precisas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi analisar o processo de comunicação no âmbito das escolas públicas do município de Orós-Ce. Ao estudar a importância do processo de comunicação, observou-se quão complexa é a dinâmica no contexto organizacional, incluindo interação e integração, que envolve todo grupo de profissionais numa teia de relações de competências, mas também de afinidades, remontando um cenário de peças fundamentais para o desenvolvimento institucional.

Para efeitos de construção sobre a comunicação no contexto escolar, esta pesquisa concluiu identificando o viés informal de comunicação, porém com suficiência de informações pontuais, claras, de aplicação prática para o exercício da função, com coerência, respeitando a hierarquia de autoridade organizacional, porém sem abnegar a participação dos colaboradores da escola no processo de tomadas de decisões.

Esse estudo concluiu ainda que ao serem solicitados sobre informações externas, os colaboradores sabem como responder, assim como encaminhar as demandas aos departamentos competentes. Quando essas informações são requeridas pelos colegas de trabalho ou mesmo alunos, os colaboradores conseguem encaminhar as informações tanto no âmbito de suas competências como fora delas.

Ao analisar, portanto, a realidade da comunicação nas escolas públicas do município de Orós-CE, compreende-se que a mesma acontece de forma majoritariamente fluida. Contudo, há de se requerer e trabalhar para que esse fenômeno aconteça de forma potencializada, gerando maior qualidade no ambiente organizacional, para colaboradores, gestores, alunos e a própria sociedade, melhorando o clima de relações e valores nesse processo que é instável, contínuo e necessário às organizações e seus atores.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ângela. **Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar**. São Paulo: Cortez. 2002.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências: Uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos:** ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organizações e métodos:** SO&M. Barueri, SP: Manole, 2010.
- CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2010.
- CLARO, M.A.P.M; NICKEL, D.C. **Gestão do Capital Humano.** Curitiba. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos:** Uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.
- GONÇALVES, Hortencia de Abreu. **Manuel de Metodologia da Pesquisa Científica.** 2. ed. AVERCAMP, 2014.
- GULIN, Karolinni Carvalho. TOMELERI, Luiza Danielle Chibior. OLIVEIRA, Queila de Mota. **A importância da comunicação empresarial entre franquizados e franquias, com o estudo de caso do Boticário.** 2008. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/08/importancia-comunicacao-empresarial.pdf>>. Acessado em: 18 mar. 2018.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohing. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas 2017.
- LIBANIO, J. B. **Condição Humana e Felicidade.** 2009. Disponível em: <<http://www.jbllibanio.com.br/modules/smartsection/item.php?itemid=13>>. Acessado em 12 de Março de 2018.
- LOPES, Maria Aparecida. **O papel da avaliação de desempenho no desenvolvimento e mudanças nas organizações.** S/d. p.5. 2008.
- LUCK, Heloisa. **A Escola Participativa, o trabalho do gestor escolar.** 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A.2000.
- MAGALHÃES FILHO, Osmário Venâncio de. COSTA PEREIRA, Valdir da. **Gestão de Pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea.** 2013. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf>>. Acessado em 11 mar. 2018.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicações:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2009.
- MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas.** Rio de janeiro: Elsevier, 2004.
- MELO, Brenda Marques Madureiro de. **Comunicação Interna:** Uma ferramenta estratégica para o

sucesso empresarial. 2006. Disponível em:

<<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/BMMdeMelo.pdf>>. Acessado em: 06 mai. 2018.

MENEGHETTI, Sylvia Bonjunga. **Comunicação e Marketing: Fazendo a Diferença no dia-a-dia de Organizações da Sociedade Civil**: 2 ed. São Paulo: Global, 2003.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. 27/06/2009.

Disponível em: < <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929html>>. Acessado em: 01 nov. 2017. 14h

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos**. 2010. 151f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencia**.14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Carmen Regina Mohr de. **A comunicação organizacional no processo de gestão escolar**. Disponível em:

<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1645/1/MD_PROEJA_2012_IV_03.pdf>.

Acessado em: Mar. 2018.

PAULA, Vilson Vieira de.; Nogueira, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. Disponível em:

<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acessado em Maio.2018.

PEROVANO, Dalton. **Manual de Metodologia Científica**. 1. ed. Curitiba: Jurua Editora, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

RIBEIRO, Sandro Virgílio Padro.; Lima, Ana Paula Campos. **Comunicação organizacional e o papel das Relações Públicas no fomento de ações socialmente responsáveis**. Disponível em:

<<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/117159845688500524597901737646736987209.pdf>>.

Acessado em: Maio. 2018.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em:

<<http://www.rh.com.br>>. Acessado em: Mar.2018.

SANTOS, Maria Elizabete Fernandez. **Função do Gestor na Escola Pública**. Revista de Divulgação técnica-científica do ICPG. vol.3. n.9 –jul-dez/2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: Fundamentos da Nova Empresa**: São Paulo: Pioneira, 1991.