



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**A PERCEPÇÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA NOS PROCESSOS
DO COLÉGIO SANTA TERESA DE JESUS EM SANTANA DO LIVRAMENTO - RS**

Autoria: Camila Lima Flores Martins

Orientadora: Prof.^a Dra. Martiele Gonçalves Moreira

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo principal analisar o processo de comunicação interna no Colégio Santa Teresa de Jesus, em Santana do Livramento – RS. Para isso, buscou-se compreender o funcionamento prático da comunicação interna, avaliar a eficácia dos métodos utilizados, identificar desafios e dificuldades, e propor estratégias de melhoria, por meio de um estudo de caso de abordagem qualitativa, neste mesmo recinto estudantil. Os resultados indicaram que, embora ferramentas como o rádio amador e whatsapp sejam utilizadas para facilitar a comunicação, ainda existem falhas significativas que comprometem a clareza e a eficiência das mensagens, afetando a confiança e o engajamento dos colaboradores. A escolha do colégio como objeto de estudo deveu-se à sua afinidade com a proposta filosófica do trabalho e à sua disposição para renovar e aprimorar seus processos. As análises realizadas permitiram sugerir estratégias que podem ser implementadas para otimizar os fluxos comunicativos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficiente e integrado, reafirmando a importância de práticas comunicativas estratégicas na gestão escolar.

Palavras chaves: Comunicação interna; Gestão escolar; Eficiência comunicativa; Processos organizacionais; Estratégias de melhoria.

**THE PERCEPTION OF INTERNAL COMMUNICATION IN THE PROCESSES AT
SANTA TERESA DE JESUS SCHOOL IN SANTANA DO LIVRAMENTO - RS**

ABSTRACT

The primary objective of the research was to analyze the internal communication process at Santa Teresa de Jesus School, in Santana do Livramento – RS. To achieve this, the study sought to understand the practical functioning of internal communication, evaluate the effectiveness of the methods used, identify challenges and difficulties, and propose improvement strategies through a qualitative case study approach within this educational institution. The results indicated that, although tools such as amateur radio and WhatsApp are used to facilitate communication, significant flaws still exist, compromising the clarity and efficiency of messages, and affecting employee trust and engagement. The choice of the school as the subject of the study was due to its alignment with the philosophical proposal of the work and its

willingness to renew and improve its processes. The analyses conducted allowed for the suggestion of strategies that can be implemented to optimize communication flows, contributing to a more efficient and integrated work environment, reaffirming the importance of strategic communication practices in school management.

Keywords: Internal communication; School management; Communicative efficiency; Organizational processes; Improvement strategies.

LA PERCEPCIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS PROCESOS DEL COLEGIO SANTA TERESA DE JESÚS EN SANTANA DO LIVRAMENTO - RS

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación fue analizar el proceso de comunicación interna en el Colegio Santa Teresa de Jesús, en Santana do Livramento – RS. Para ello, se buscó comprender el funcionamiento práctico de la comunicación interna, evaluar la eficacia de los métodos utilizados, identificar desafíos y dificultades, y proponer estrategias de mejora a través de un estudio de caso con enfoque cualitativo dentro de esta misma institución educativa. Los resultados indicaron que, aunque se utilizan herramientas como la radioafición y WhatsApp para facilitar la comunicación, aún existen fallas significativas que comprometen la claridad y eficiencia de los mensajes, afectando la confianza y el compromiso de los colaboradores. La elección del colegio como objeto de estudio se debió a su afinidad con la propuesta filosófica del trabajo y su disposición para renovar y mejorar sus procesos. Los análisis realizados permitieron sugerir estrategias que pueden implementarse para optimizar los flujos comunicativos, contribuyendo a un ambiente laboral más eficiente e integrado, reafirmando la importancia de prácticas comunicativas estratégicas en la gestión escolar.

Palabras clave: Comunicación interna; Gestión escolar; Eficiencia comunicativa; Procesos organizacionales; Estrategias de mejora.

1 INTRODUÇÃO

À medida que a competitividade aumenta no ambiente de trabalho, devido às transformações tecnológicas e relacionais, a comunicação organizacional se consolida como um ativo importante e um diferencial estratégico nos ambientes corporativos atuais. Assim, é essencial perceber as organizações como sistemas vivos, interconectados por fluxos de informações entre pessoas diversas.

Segundo Kunsch (2003), o público interno é a porta voz da organização, de forma positiva ou negativa. Contudo, Angeloni (2010), argumenta que, para que a comunicação interna atinja seus objetivos, é essencial que ela seja transparente e possua credibilidade. Contudo, essa credibilidade só é alcançada quando o discurso é consistente com a prática cotidiana.

De acordo com Brum (2010), nesse contexto, a eficácia da comunicação interna é fundamental para o engajamento e a aproximação dos colaboradores. A transmissão das normas, valores, campanhas e objetivos da empresa aos funcionários pode ser determinante para o envolvimento dos colaboradores em suas atividades na organização (BRUM, 2010). Dessa forma, é fundamental refletir sobre processos de comunicação que considerem a diversidade de funções, cargos e níveis de conhecimento existentes nas empresas. De forma mais ampla, pode-se afirmar que a comunicação organizacional contribui para a formação de uma identidade organizacional, visível tanto nas relações internas da organização quanto nas

interações entre a organização e seus públicos, promovendo a criação e disputa de diversos significados no âmbito das práticas profissionais (OLIVEIRA; VOUGUINHA, 2019).

As falhas na comunicação entre departamentos podem impactar gravemente a eficiência de uma organização e elevar o nível de estresse entre os colaboradores, resultando em um desempenho insatisfatório. Uma abordagem planejada ajuda as organizações a se anteciparem às mudanças e, por consequência, a minimizar riscos e aproveitar oportunidades de crescimento e inovação (TURSUNBAYEVA et al., 2022). Visto que, as organizações são constituídas por componentes sociais que se unem para a produção, desenhados por indivíduos com diferentes opiniões e conhecimentos para alcançar um objetivo comum. Assim, um sistema de comunicação eficiente e bem estruturado é fundamental para a adaptação das tarefas organizacionais e gerenciais, além de possibilitar a troca de informações indispensáveis tanto no âmbito interno quanto externo (TURSUNBAYEVA et al., 2022).

Para Berlo (2003), a comunicação é o que torna possível a existência de qualquer tipo de organização, é a interação entre seus elementos que transforma o conjunto em uma organização, em vez de partes isoladas e desordenadas. Diante disso, evidencia-se que este tema merece atenção para entender seu impacto no funcionamento de uma organização. Sabendo que uma organização conta com pessoas diversas, e que a comunicação deve ser clara e suficiente para que todos compreendam, o fator humano se torna relevante nesse processo. A comunicação eficaz aumenta a flexibilidade necessária para escolher o estilo de gestão apropriado e maximizar a comunicação (AL-ASFOUR; LETTAU, 2014). A relação entre superiores e funcionários é pautada pela confiança e companheirismo, tendo o respeito como um elemento essencial para um bom ambiente de trabalho.

Segundo Pontes (2006), independentemente da posição hierárquica ocupada na organização, todos os funcionários atuam como comunicadores, e participar do processo, inclusive por meio de comunicação informal, contribui para a integração e o engajamento de todos os envolvidos na empresa. Ter uma equipe talentosa e motivada não é suficiente, sem ter uma comunicação eficaz e bem-informada entre seus membros, sem isso a empresa não conseguirá alcançar o sucesso em suas práticas (RUGGIERO, 2002). Visto que a desconexão entre departamentos e funcionários gera obstáculos que dificultam a colaboração e a harmonização de esforços em direção aos objetivos organizacionais, surgem as barreiras indesejadas da comunicação, que funcionam como obstáculos ou resistências entre as pessoas, alterando o propósito original do processo comunicativo (CHIAVENATO, 2021).

Adicionalmente, a implementação da transparência na comunicação interna enfrenta dificuldades substanciais, como a resistência à mudança, a falta de ferramentas apropriadas e uma cultura organizacional inadequada, outro desafio significativo é a falta de compreensão, muitas vezes decorrente do excesso de informação e a falta de partilha. Ademais, Rodríguez, Pérez e Godoy, (2012) e Jones e Mucha (2014) destacam que não há um regimento explícito sobre as ferramentas de transparência que devem ser adotadas pelas organizações. Num contexto em que dados e mensagens são massivos e constantes, os funcionários podem se sentir sobrecarregados e incapazes de discernir as informações pertinentes, o que pode resultar em mal-entendidos, desmotivação e até mesmo erros na execução das tarefas. O processo de comunicação normalmente sofre com limitações relacionada a interação entre emissores e receptores, segundo Chiavenato (2004), esse processo pode ser denominado de barreiras à comunicação, que se refletem como obstáculos ou resistências à boa comunicação entre os indivíduos.

Dessa forma, se torna essencial que haja uma comunicação interna clara e eficaz, garantindo que as informações alcancem todos os professores e funcionários sem desencontros (AGUIAR; MENDES, 2016). Considerando o contexto da organização que será analisada neste estudo, a saber, a escola particular Santa Teresa de Jesus, localizada no centro de Santana do

Livramento - Rio Grande do Sul, verificou-se que a instituição conta, atualmente, com 84 funcionários de diferentes áreas e funções, que necessitam de uma comunicação eficiente para que as atividades interligadas ocorram de forma fluida.

O que evidencia que a comunicação interna é fundamental em qualquer organização e no contexto organizacional escolar não seria diferente. Talvez os desafios para a implementação de uma comunicação interna sejam diferentes de outros ambientes laborais, devido às suas características, para tanto, este estudo traz como problema de pesquisa, a seguinte questão: Como se dá o processo de comunicação interna no Colégio Santa Teresa de Jesus em Santana do Livramento – RS?

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral deste estudo analisar como se dá o processo de comunicação interna no colégio Santa Teresa de Jesus em Santana do Livramento – RS. E como auxílio para a execução do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) compreender o funcionamento prático do processo de comunicação interna do colégio Santa Teresa de Jesus em Santana do Livramento – RS; (ii) investigar a eficácia dos métodos de comunicação interna adotados pelo colégio; (iii) identificar as dificuldades e desafios na comunicação interna.

Ao selecionar o tema, a autora procurou um colégio que se preocupasse com o objetivo final do estudo, onde as análises realizadas pudessem ser implementadas para auxiliar na melhoria contínua dos processos de comunicação da organização. Por isso, optou-se por uma instituição que demonstra grande afinidade tanto com a proposta filosófica quanto com a disposição para se renovar e melhorar, quando necessário. Vale ressaltar que a autora trabalha nesta organização, o que poderá facilitar a elaboração da pesquisa.

Assim, os resultados obtidos poderão satisfazer o objetivo de avaliar se os processos de comunicação interna do colégio Santa Teresa precisam de aprimoramentos, que poderão ser sugeridos à instituição. Segundo Sanches (1996) ao se ter colaboradores satisfeitos, em que se sintam pertencentes e fundamentais nas atividades da organização, diretamente haverá uma melhoria na recepção e atendimento dos clientes. Corroborando, de acordo com Teles (2017), a comunicação se reflete no bem estar dos indivíduos que trabalham em uma determinada organização. Isso posto, percebe-se que este tema merece atenção para compreender como o mesmo pode impactar no funcionamento de uma organização. Ademais, observa-se que a escola a ser investigada conta com 84 funcionários de diferentes áreas e funções que necessitam de uma comunicação eficiente para que as atividades interligadas ocorram com fluidez.

Por fim, o presente trabalho foi estruturado considerando primeiramente esta introdução, que contempla o contexto geral sobre o tema de pesquisa, sua problemática, objetivos e justificativa. Na sequência tem-se o referencial teórico, que será dividido em dois principais tópicos, a saber: Comunicação Interna e Gestão Escolar. Posteriormente, e finalizando este projeto de trabalho de conclusão de curso, apresenta-se a metodologia que será seguida para dar seguimento na pesquisa e o cronograma de execução da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação Interna

Conforme Houaiss (2001), a comunicação interna é a realizada entre a organização e seu público interno, ou seja, seus funcionários. Nassar (2006) compreende que a confiança entre gestores e colaboradores é o elemento primordial, sendo essencial para qualquer organização. Considerando o contexto da presente pesquisa, Paro (2010) entende que o gestor escolar é essencial para um ensino de qualidade. Isso implica em promover uma cultura de transparência e colaboração entre professores, alunos, pais e demais funcionários, facilitando o alcance dos

objetivos educacionais e o bem-estar de toda a comunidade escolar. Fullan e Hargreaves (2000) apontam duas consequências possíveis, se houver indiferença no trato com as pessoas haverá retração, contudo, havendo valorização, poderá se ter o aumento de boas práticas no ambiente de trabalho. As trocas positivas, contribuem para um ambiente mais saudável e criativo, podendo ter maior reconhecimento, trocas de experiências e novos meios de comunicação.

Contudo, quando há uma comunicação eficiente dentro de uma organização, os colaboradores naturalmente executam suas tarefas com mais tranquilidade, uma vez que as instruções e orientações são transmitidas de maneira clara e adequada. Isso promove o engajamento institucional, motivando os funcionários e incentivando uma atenção constante às atividades cotidianas, além de valorizar o compromisso com as “boas práticas”, funcionando como um catalisador para a produtividade e o bem-estar no ambiente de trabalho. Onde há carência de compartilhamento de informações e comunicação insuficiente, surgem inevitavelmente estresse e mal-entendidos dentro da organização. Embora existam meios de comunicação, o que frequentemente falta é a transmissão apropriada das mensagens.

Ao longo do tempo, na evolução das organizações, os desafios de comunicação têm sido responsáveis por falhas significativas de administração, incluindo falhas operacionais, gerenciais ou disputas interpessoais. Compreende-se que a falta de comunicação ou má comunicação seja a principal causa dos conflitos organizacionais. Entende-se também que a comunicação interna humaniza o trabalho, facilitando o diálogo, condição primária para um bom relacionamento no trabalho (OLIVEIRA, 2012). Dessa forma, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) podem se tornar recursos essenciais para aprimorar a comunicação interna em ambientes organizacionais, permitindo uma troca mais clara de informações, essas tecnologias podem oferecer diversificadas plataforma de comunicação e trocas de conhecimento, melhorando a relação entre os membros de diferentes equipes. Além disso, facilitam a coordenação de tarefas, promovendo uma maior eficácia operacional e possibilitando uma resposta mais ágil às demandas do ambiente organizacional em constante evolução.

Entende-se a relevância das TICs no aprimoramento das operações administrativas na gestão escolar e na comunicação interna adequada. Para prevenir contratempos e prejuízos na execução das atividades diárias da equipe devido à falta de informação sobre todos os eventos relacionados. As novas tecnologias podem influenciar no processo de inovação, trazendo maior eficiência aos processos, podendo aumentar até mesmo a competitividade das organizações. As TIC oferecem a infraestrutura necessária para que as organizações integrem sistemas, processos e serviços e estruturam redes de relacionamento, independentemente da localização espacial de cada uma. De acordo com Wolff (2019), as TICs dão aos seus usuários ganhos e vantagens que vão além da rapidez e facilidade, elas podem facilitar processos de participação cidadã entre a comunidade escolar, promovendo um ambiente saudável.

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) evidentemente evoluiu, principalmente, na última década, trazendo maior variedade de soluções para as organizações visando a utilização de novas estratégias rápidas de interação inteligente, facilitando a comunicação e agilizando os processos entre funcionários e clientes (MACHADO; ABREU, 2012). No entanto, na perspectiva organizacional, as atitudes humanas podem ser influenciadas por um conjunto de necessidades bastante diversificado e constantemente em mudança. Como resultado, os líderes precisam estabelecer as conexões positivas já reconhecidas entre a motivação, contentamento e desempenho dos colaboradores.

Posto isso, o papel do gestor escolar se mostra desafiador, mas crucial na promoção de uma comunicação interna satisfatória, pontos que serão tratados no próximo tópico deste referencial.

2.2 Gestão Escolar

Cabe destacar que a liderança não é uma característica que nasce com os indivíduos, embora algumas pessoas demonstrem mais facilidade que outras em exercê-la. Trata-se de um exercício de influência que exige competências específicas, as quais se desenvolvem continuamente e demandam capacitação constante no desenvolvimento profissional. Assim, o líder é capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas em direção a um aprendizado e a interações colaborativas. Não podemos esquecer que a eficácia da liderança é determinada pela situação em que ela é exercida. No limite, podemos afirmar que a liderança possui uma dimensão empática e dinamizadora, expressa como a “capacidade criadora de suscitar nos outros a vontade de seguir um caminho, de participar num trabalho comum, de atingir determinadas metas e de que essa vontade se concretize em realização” (TEIXEIRA, 1995, p. 60).

Porém, a gestão escolar pressupõe o trabalho com outras dimensões, sendo administrativas, gestão de resultados e de currículos. Tendo em vista que liderança e gestão não são sinônimas e sim complementares (LUCK, 2012). Com a homologação da Base Nacional Comum Curricular, as redes de ensino e escolas particulares terão diante de si a tarefa de construir currículos, com base nas aprendizagens essenciais estabelecidas na Base Nacional Comum Curricular, passando, assim, do plano normativo propositivo para o plano da ação e da gestão curricular que envolve todo o conjunto de decisões e ações definidoras do currículo e de sua dinâmica (BNCC, 2017).

O conjunto de práticas e processos administrativos, pedagógicos e organizacionais adotados para gerir uma instituição de ensino de forma eficaz, inclui o planejamento e implementação de políticas educacionais, a gestão de recursos humanos e financeiros, a supervisão do currículo e das atividades pedagógicas, a promoção de um ambiente de aprendizagem seguro e inclusivo, e a comunicação eficiente com todos os membros da comunidade escolar, como professores, alunos, pais e funcionários. Nesta perspectiva, a colaboração na interação pedagógica visa o aperfeiçoamento das práticas. Para Sá (1997), o papel do diretor de turma no que diz respeito ao relacionamento com os alunos é extremamente relevante, pois confere à organização uma imagem de coerência com os valores que declara publicamente. Com isso, a gestão escolar visa garantir o sucesso acadêmico e o desenvolvimento integral dos alunos, além de promover uma cultura escolar de excelência e melhoria contínua.

O caso a ser estudado nesta pesquisa, tem suas peculiaridades, até mesmo, quanto a forma de gestão e comunicação. A fé católica, que remonta à Congregação Teresiana fundada por Enrique Ossó, conforme indicado no site da instituição (STATERESA/LIVRAMENTO, 2024), permeia os princípios da escola, desde a promoção de relações fraternas até a adoção das filosofias educacionais pelos professores e auxiliares. O interesse pelo estudo decorre da interseção entre a fé e a comunicação nesta instituição, bem como da receptividade da direção ao projeto. Portanto, esta pesquisa visa contribuir, ainda que de maneira modesta, para uma instituição fundamentada e sensível às transformações sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o propósito principal e os objetivos específicos, foi adotada uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso. A investigação qualitativa, conforme foram abordadas neste estudo, buscou compreender os fenômenos sociais e organizacionais através da análise detalhada de características, comportamentos e percepções (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O método de pesquisa possibilitou, por meio de um estudo de caso, compreender profundamente os contextos e os significados dos fenômenos estudados, seguindo os preceitos de Yin (2015). Escolher uma pesquisa do tipo estudo de caso pode ser benéfico por várias razões. Primeiramente, permitiu uma investigação aprofundada dentro do colégio Santa Teresa de Jesus direcionada a um aspecto específico, proporcionando uma compreensão detalhada do contexto, dos processos envolvidos e das interações entre variáveis. Além disso, o estudo de caso permitiu a compreensão do fenômeno dentro do seu contexto natural, capturando nuances e particularidades que poderiam ser perdidas em abordagens mais generalizadas (YIN, 2015).

Sabendo que o estudo de caso envolve diversas fontes de dados e oferece uma visão abrangente do tema abordado, foram utilizadas como técnicas de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, análises de documentos e observação participante. Por se tratar do local de trabalho da autora, o que facilitou as análises realizadas, a autora iniciou o processo analisando os documentos fornecidos pela instituição. Após essa etapa, foi realizada uma observação detalhada do cenário atual, complementada por entrevistas com pessoas de diferentes setores e turnos.

Para tanto, o público-alvo consistiu nos funcionários da escola, incluindo gestores, o conselho técnico-pedagógico, os auxiliares e, por fim, os professores. As entrevistas ocorreram entre setembro e outubro de 2024, dentro da sala da autora, com uma entrevista formal, na qual o contexto do trabalho foi explicado previamente. Após a explicação, iniciou-se a gravação das perguntas e respostas. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos cada, os entrevistados foram escolhidos por tempo de trabalho, deveriam ter pelo menos 3 meses de trabalho, e por segmentos, o colégio segmenta os funcionários por tipos de cargos e responsabilidades. Ressalta-se que o roteiro de entrevista foi elaborado com base no estudo de Teles (2017).

Posteriormente, os documentos, como o organograma do colégio e documentos relativos ao número de funcionários e cargos ocupados, foram concedidos pela direção, após uma breve explicação do que se tratava o trabalho e como aconteceria, visando identificar a estrutura organizacional da escola, bem como se havia uma estrutura dos processos de comunicação da instituição. Já as observações foram realizadas no dia a dia do funcionamento da escola, visto que a autora trabalha no mesmo local. Para a facilidade de a autora trabalhar no local, permitiu que anotações fossem feitas em um diário de notas referentes aos assuntos pertinentes para esta investigação.

Para análise dos dados coletados, foi realizada uma triangulação dos dados de acordo com Yin (2015), ou seja, das entrevistas, anotações das observações e do conteúdo dos documentos fornecidos. Para tanto, categorias *a priori* foram criadas a fim de realizar uma análise de conteúdo conforme indica Bardin (1977), visando categorizar os resultados conforme as seguintes categorias: o processo e métodos de comunicação interna da escola; os desafios da comunicação interna; e estratégias de comunicação interna. Além da análise de conteúdo, utilizou-se da ferramenta de análise qualitativa chamada de Software IraMuTeQ - *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*. Sabendo-se que a autora trabalha no local em que ocorreu o estudo, utilizou-se de tal ferramenta para desviar-se dos vieses pessoais, já que a ferramenta possibilita uma análise sistematizada das entrevistas dos respondentes (Camargo; Justo, 2013).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas análises dos resultados. Os mesmos serão divididos em três tópicos que versam sobre o perfil dos entrevistados, seguido pelas análises categorizadas do conteúdo das entrevistas.

4.1 Perfil dos entrevistados

Ao fim das entrevistas, obteve-se um total de cinco entrevistadas que foram consideradas pessoas relevantes para compreender o processo de comunicação interna na organização. Cada uma delas foi escolhida a fim de diversificar os cargos presentes no organograma da escola, assim, objetivou-se ter diferentes visões sobre a mesma temática. No quadro 1 tem-se o perfil completo das entrevistadas.

Quadro 1 - Características do perfil dos respondentes

Entrevistada	Sexo	Idade	Tempo de atuação
E1	F	31	1 a 5 anos
E2	F	46	De 3 meses a 1 ano
E3	F	40	Mais de 15 anos
E4	F	42	Me 3 meses a 1 ano
E5	F	34	Mais de 15 anos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados.

Percebe-se que todas são do sexo feminino, com idade variando entre 31 e 46 anos. Além das informações contidas no quadro 1, identificou-se que as formações estão sempre relacionadas à licenciatura em letras. Quanto ao cargo, é recorrente na escola que a mesma pessoa já tenha passados por diferentes cargos ao longo da sua trajetória, dessa forma, atualmente elas ocupam cargos que vão desde recepcionista até diretora. O tempo de atuação variou consideravelmente, de 5 meses a 25 anos de experiência na organização. Isso acabou contribuindo para se ter diferentes percepções sobre a comunicação e poder identificar se o tempo de atuação poderia ou não ser relevante na compreensão dos processos de comunicação. Considerando as observações realizadas pela autora, nota-se que quem está a mais tempo na organização, visivelmente demonstra maior domínio sobre os processos e como lidar de forma melhor com a comunicação interna.

4.2 A comunicação interna na Escola Santa Teresa de Jesus – Santana do Livramento/RS

Neste tópico serão abordadas as percepções e posicionamento das entrevistadas sobre a comunicação interna da escola. Inicialmente percebeu-se que há uma concordância geral sobre os processos de comunicação, todas as entrevistadas citam que recebem as informações pelas mesmas ferramentas e concordam sobre as principais dificuldades de uma comunicação efetiva. Como forma de resumir os principais pontos trazidos pelas entrevistas, elaborou-se uma nuvem de palavras, que traz as palavras mais significativas conforme a frequência em que apareceram no discurso das entrevistas (Camargo; Justo, 2013), como pode ser visto na figura 2.

muitas informações se percam no caminho, por esse motivo que muitas vezes se tem falhas na comunicação sobre os assuntos diários.

A comunicação entre setores é frequentemente inconsistente, gerando ansiedade por respostas que nem sempre chegam, como exemplificado pela fala da entrevistada E1,

“Eu acredito que a comunicação interna deve ser bem alinhada para que a gente possa suprir nossas demandas. Por exemplo, varia muito de setor para setor, entre os colegas a comunicação é rápida. Então, eu acho que algumas vezes eu anseio muito por respostas que eu não tenho, mas isso é porque eu sou muito ansiosa e na maioria das vezes não tenho retorno”.

Em alguns casos, a comunicação é falha ou incompleta, deixando os funcionários sem informações suficientes para tomar decisões imediatas. Como consequência da falha na comunicação, a entrevistada E3 relata uma situação que experienciou:

“Eu já tenho trabalhado várias vezes com a recepcionista e é uma coisa que tem me dificultado muito. Não tem chegado a devida informação precisa para eu resolver no ato. Eu tive que descobrir outro dia em uma reunião que um pai veio aqui atrás de mim. E disseram que eu não podia atender. Quando eu estou sempre na escola, eu nunca falto. Aí eu poderia estar no atendimento, certo, correto, mas eu não recebia uma ligação dizendo que o pai me procurou para eu poder ligar para ele. Depois o pai ficou sem atendimento, e quando falam, não vão citar o nome da pessoa, vão falar do colégio em geral”.

As informações são, em sua maioria, transmitidas pela equipe diretiva, coordenação, orientação e grupos de colegas. Contudo, parece haver um descompasso entre o que é informado e o que efetivamente chega ao destinatário final. Esse cenário já foi observado por Oliveira e Paula (2007), que ressaltam que a comunicação estratégica deve alinhar-se com os objetivos institucionais e envolver os atores sociais nas decisões organizacionais, promovendo maior clareza e transparência no fluxo de informações.

Quanto à clareza e ao envolvimento dos atores, muitos dos entrevistados expressaram apreensão em relação a esse processo. Devido à falha significativa na comunicação, as mensagens chegam de forma incompleta, o que gera desconfiança sobre a veracidade da informação. Segue relato da entrevistada E4 *“Nem sempre, muitas vezes eu preciso perguntar para mais uma ou duas pessoas para poder concretizar a informação, e isso torna cansativo, devido a falta de comunicação completa”.*

Quanto às ferramentas de comunicação mais utilizadas, todos os entrevistados indicaram que fazem uso massivo do WhatsApp, aplicativo informal de troca de mensagem. O WhatsApp é apontado como o canal mais eficiente, seguido pelo rádio amador. O rádio amador é uma ferramenta de comunicação adotada pela escola, pois facilita a interação entre determinados setores. Apenas as monitoras e recepcionistas utilizam os rádios. Quando algum setor precisa de informações, entra em contato com a recepção para solicitar um auxiliar. A recepcionista, então, aciona o rádio para designar o monitor responsável. Da mesma forma, se algum responsável pelo aluno chega para buscá-lo, o recado também é comunicado pelo rádio. A rapidez no retorno de alguns membros da equipe, como a diretora e algumas orientadoras, é valorizada. Para Lima (2020), o uso de certas ferramentas de comunicação ainda deixa a sensação de que certas informações se perdem ou não recebem a urgência necessária.

Para uma boa frequência de comunicação dentro da instituição, as entrevistadas acreditam que deve ocorrer diariamente para atender a diversas demandas, incluindo as pedagógicas, de orientação e da equipe diretiva. Esse anseio vão ao encontro de outros estudos que mostram que a consistência e a coordenação entre setores são fundamentais para que a

comunicação ocorra de maneira eficiente e produtiva (Cardoso; Freitas, 2019). Para que isso aconteça, é necessário que o fluxo de trabalho seja dividido e bem relacionado para que toda a demanda possa ser completa no final do dia. Segundo a entrevistada E1 ela sugere:

“Acredito que o número de funcionários deve ser reorganizado pois existe muita demanda para poucos funcionários. Deve-se pensar uma forma de dar um feedback para nós. Nós como professores não temos feedback de nada. E aí, não te dá uma possibilidade de melhorar, tu vai deixar para fazer uma entrevista com os teus professores no final do ano, quando as coisas se decidem. A comunicação para melhor deve começar dentro da própria equipe”.

Porém, a entrevistada E5 pontua um aspecto diferente, onde existem grandes falhas na organização,

“As pessoas responsáveis que precisam fazer não fazem. Então outras pessoas acabam tendo que fazer essas funções no decorrer do dia-a-dia. Como isso não está interno em mim, eu tenho que fazer essa responsabilidade, eu acabo fazendo e não comunicando. E aí acontece a falha”.

Sabendo da complexidade do processo de informação, e da quantidade de informações diárias, o processo de comunicação da escola adotou uma estrutura específica. A estrutura comunicacional é dividida por públicos: enquanto os funcionários internos têm acesso direto aos gestores, pais e membros externos da comunidade precisam seguir um processo formal, geralmente iniciado na recepção ou através do WhatsApp da secretaria. Essa segmentação, embora eficiente em seu rastreamento, pode gerar pequenos atrasos e dificuldades, especialmente na comunicação com pais e responsáveis. De acordo com o relato da entrevistada E5 as informações relacionadas aos pais ou responsáveis funcionam de forma mais fluída.

“Hoje eu vejo que a gente tem uma comunicação bem fluída, assim. Quando os pais chegam na recepção, agora mesmo chegou a mamãe na recepção pedindo atendimento que precisa ser atendido até hoje. Então a pessoa da recepção da manhã, que foi a que me passou o recado, passa diretamente, já passa com o contato, o número para eu telefonar ou enfim, para agendar. E da mesma maneira a secretaria. Quando a secretaria recebe, também hoje já recebi uma solicitação de atendimento, que muitas vezes não é com a direção. Então a secretaria e a recepção, que são os meios que chegam até mim pela parte externa, já são orientadas a fazer uma triagem”.

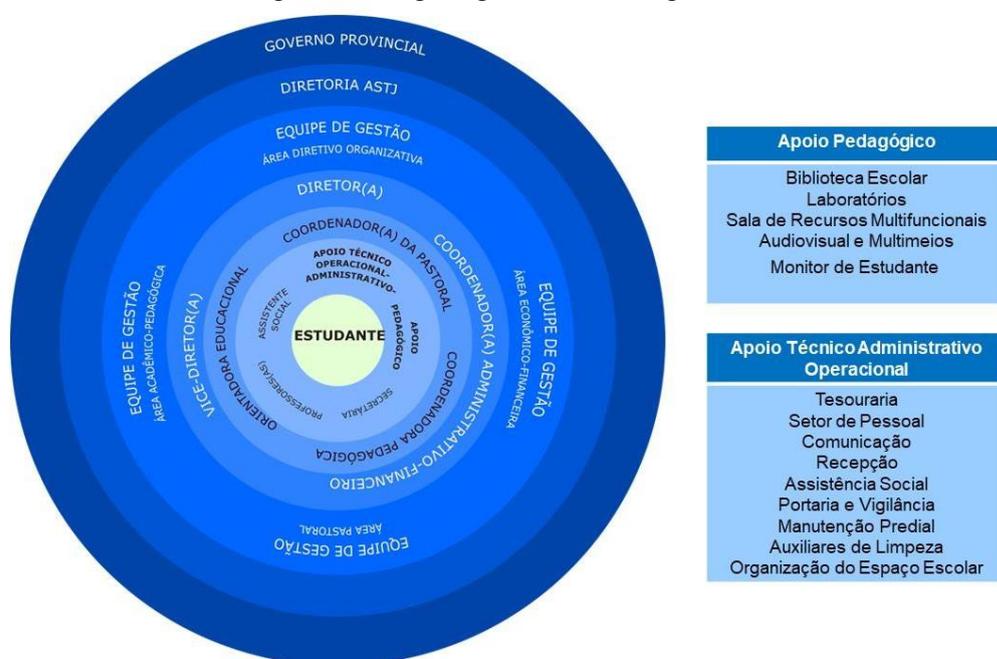
A responsabilidade por grande parte das orientações é centralizada na gestora, o que indica uma possível sobrecarga, o que ficou perceptível com base nas observações da autora. Analisando o papel da gestora, percebe-se que ela emite mais informações do que recebe, assumindo a responsabilidade de coordenar a comunicação entre diversos setores e participando quase sempre de maneira independente. Conforme relato da própria gestora,

“Na verdade sou eu que elaboro as orientações, então muitas, assim, a gente elabora em conjunto, seja em equipe, seja entre eu e a irmã como direção, vice-direção. Então geralmente as orientações elas saem mais de mim. Eu não recebo tantas orientações, mas faço mais, no caso. Eu vejo que eu recebo muito comunicado e muita informação durante o processo. Vamos supor, dos atendimentos da escola. Eu estou sempre sendo comunicada sobre isso. Geralmente é no que está acontecendo. Mas também recebe um pedido de orientação sobre como proceder. Tem uma situação X e preciso encaminhar” (E5).

Ademais, há uma percepção de que faltam esclarecimentos sobre as responsabilidades de cada um dentro da escola. Saber exatamente o seu papel dentro de um fluxo de trabalho efetiva a boa comunicação e torna os processos mais claros. Para Rohod (2021), é importante destacar que uma comunicação estratégica eficaz frequentemente está alinhada a um programa de endomarketing. Embora os conceitos não sejam idênticos, eles tendem a se complementar. Contudo, assim como retrata a entrevistada E5, percebe-se uma falha nessa responsabilização e identificação de papéis.

Essa falha persiste mesmo com a existência de um organograma na escola (figura 3), que deveria simplificar a compreensão sobre a localização de cada cargo e setor. No entanto, esse organograma não é devidamente apresentado a todos os funcionários. A autora acredita que uma das razões para essas falhas está no fato de que os funcionários desconhecem seus respectivos papéis e responsabilidades, o que compromete o funcionamento eficiente da comunicação interna.

Figura 3 - Organograma do Colégio Santa Teresa de Jesus



Fonte: Documento cedido pela direção da escola.

Com isso, é visível que os cargos estão bem divididos, porém falta à equipe de gestão a iniciativa de apresentar o organograma a cada colaborador, garantindo que todos tenham clareza sobre suas funções, responsabilidades e os canais adequados para uma comunicação eficaz. Essa apresentação é essencial para alinhar a equipe, reduzir conflitos internos, melhorar a tomada de decisão e promover um ambiente organizacional mais colaborativo e produtivo. Além disso, a transparência na distribuição das funções ajuda a fortalecer o senso de pertencimento e a confiança entre os membros da equipe.

Assim, evidencia-se que, mesmo que a comunicação esteja funcionando, existem algumas dificuldades nesse processo que se tornaram desafios para a efetiva comunicação interna. Esses desafios incluem a falta de acesso adequado às informações, a ausência de alinhamento entre os membros da equipe e a necessidade de reforçar a clareza nos papéis e responsabilidades de cada colaborador. Pontos como esses serão analisados em maior detalhe

no próximo tópico, com o objetivo de propor soluções que promovam um fluxo comunicativo mais eficiente e integrado.

4.2.2 Os desafios da comunicação interna da escola

A comunicação interna, apesar de frequente, é apontada como uma área de grande dificuldade. Com isso, é claro ver que o acúmulo de funções por parte de alguns funcionários e a falta de clareza nas responsabilidades acabam gerando falhas e retrabalhos. De acordo com o relato da entrevistada E1, podemos ver que,

“Acredito que o número de funcionários deve ser reorganizado pois existe muita demanda para poucos funcionários. Deve-se pensar uma forma de dar um feedback para nós. Nós como professores não temos feedback de nada. E aí, não te dá uma possibilidade de melhorar, tu vai deixar para fazer uma entrevista com os teus professores no final do ano, quando as coisas se decidem. A comunicação para melhor deve começar dentro da própria equipe”.

Esse acúmulo resulta em uma comunicação desorganizada, onde informações são repassadas de forma fragmentada e incompleta. Esse problema de fragmentação causa frustração, pois é preciso buscar dados adicionais para completar processos que poderiam ser mais diretos. Com isso, o relato da entrevistada E4 ressalta que é preciso maior compartilhamentos das informações,

“Acredito que as informações devem ser compartilhadas sempre, pois a demanda é muito grande e muitas vezes acabam esquecendo de repassar e se alguém já está ciente da informação deve compartilhar. Pois os meios de comunicação dentro da escola nós já temos e funciona, mas a partilha de tudo isso é falha”.

Contudo, dependendo do tempo e experiência no local de trabalho, esse processo mesmo com falhas pode se tornar mais fácil. No ponto de vista da gestora, atender o público externo se torna mais fácil, devido ao vasto tempo de instituição e de experiência que a mesma tem.

Quanto aos canais de comunicação, o WhatsApp surge como o canal mais ágil e eficaz, mas é possível destacar uma crítica importante a essa dependência: muitos colaboradores resistem ao uso de canais mais formais, como o e-mail ou telefone, preferindo a informalidade e rapidez do aplicativo. Isso tanto reflete uma vantagem quanto uma limitação, o WhatsApp é rápido, mas carece de formalidade e comprometimento em alguns casos, ou que prejudica a profundidade da comunicação e da organização. Para Carramenha (2019, p.38), o WhatsApp é tido como “uma ferramenta que emerge no contexto social contemporâneo para dar conta de como as pessoas se comunicam no seu dia a dia, portanto está na ordem das relações interpessoais, que são, prioritariamente informais”.

Mesmo sabendo da agilidade que tal ferramenta traz para a comunicação, o mesmo não é bem visto por alguns funcionários, como ressalta o entrevistado E5,

“Hoje, infelizmente, é o WhatsApp. Só que qual é o grande problema de tudo isso? Alguns setores da escola têm WhatsApp profissional, institucional. Mas tem outros que não tem. E as pessoas hoje se comunicam mais somente pelo WhatsApp. Não atende as ligações, não atende esses chamados que a gente tenta fazer. Alguns assuntos são difíceis e a gente não gostaria de tratar pelo WhatsApp. A gente gostaria de ligar, de chamar, enfim. Mas as pessoas estão bem resistentes. Mesmo que muitos não usem somente para o trabalho, hoje o que mais funciona de forma mais rápida e efetiva é o WhatsApp”.

Além disso, a resistência ao uso de canais mais formais reside na falta de conhecimento ou vontade dos próprios funcionários, isso é o que aponta a gestora da escola. Conforme o relato acima, fica evidente tal situação e preocupação da mesma.

A percepção geral é que os processos de comunicação poderiam ser aprimorados com uma estrutura mais organizada e segmentada, garantindo que cada setor esteja ciente de suas responsabilidades e da importância de compartilhar informações precisas. Algumas entrevistadas sugerem que a comunicação poderia ser mais coordenada e que uma maior conexão entre os setores beneficiaria a equipe, especialmente quando isso impacta o atendimento aos pais dos alunos, que às vezes é prejudicado por informações insuficientes, incompletas ou que chegam de forma tardia.

De acordo com o relato da entrevistada E4, o que dificulta as informações é somente relacionada ao turno, a entrevistada é recepcionista do turno da manhã, e muitos pais ligam querendo informações sobre o turno da tarde, às vezes é sobre viagens e passeios, por ser do turno da tarde ela não sabe como dirigir a melhor informação ao pai, pois não tem informações compartilhadas com ela. Isso é uma grande falha, pois a recepcionista deve saber de todas as informações do colégio, sentimento relatado pela entrevistada E4.

“Eu trabalho no turno da manhã e muitas vezes as mães do turno da tarde ligam e eu não sei passar as informações corretas, acredito que mesmo que eu trabalhe no turno da manhã todas informações que são devidamente importantes para os pais devem ser repassadas para todos os turnos” (E4).

Estudos reforçam que a falta de clareza nas informações transmitidas para novos membros da equipe pode dificultar a compreensão das demandas organizacionais (Ribeiro, 2017). Quanto a isso, observou-se na fala de todos os entrevistados uma percepção geral de que as informações nunca estão completas, como bem descrito pela entrevistada E4.

Mesmo com alguns entraves e comunicações incompletas, em geral, os funcionários conseguem responder adequadamente a solicitações dentro de suas competências, mas sentem falta de informações completas para oferecer respostas precisas e rápidas quando são requisitados para esclarecer alguma situação, seja entre colegas ou com o público externo, que são, principalmente, os pais de alunos. Muitas vezes dificulta pois, como dito as informações são incompletas ou chegam de forma tardia, a que mais sofre com isso é a recepcionista, pois está a frente para fornecer informações. Com isso, tem-se o relato da entrevistada E4, *“Nem sempre são passadas as informações, porém eu procuro dar o melhor auxílio possível ao responsável e encaminhado para o setor correto”*.

A partir desses desafios, foi questionado como os mesmos poderiam ser amenizados ou solucionados, o que é discutido no tópico seguinte.

4.2.3 Estratégias de melhoria para comunicação interna da escola

As sugestões se concentram em promover maior colaboração entre os setores, conscientização sobre a importância de compartilhar informações e melhorar o feedback dado a todos os funcionários. A falta de feedback e a tendência de retenção de informações por alguns setores são vistas como obstáculos ao bom funcionamento da equipe. Para a entrevistada E1 o feedback é essencial,

“Nós como professores não temos feedback de nada. E aí, não te dá uma possibilidade de melhorar, tu vai deixar para fazer uma entrevista com os teus professores no final do ano, quando as coisas se decidem. A comunicação para melhor deve começar dentro da própria equipe”.

Para Carvalho e Almeida (2016), apesar de os recursos tecnológicos serem úteis, muitos percebem que a verdadeira melhoria na comunicação depende da disposição dos funcionários em compartilhar informações e colaborar para o sucesso coletivo

Foi possível observar que a escola poderia se beneficiar com a informatização e maior responsabilização nos processos de comunicação, assim como apontado pela entrevistada E5. O uso de canais mais formais e estruturados, como e-mails institucionais, para reduzir a informalidade e aumentar a clareza poderia ser a solução, porém, ainda se percebe uma grande resistência quanto ao seu uso. A entrevistada E5 identifica como principais entraves ao uso de comunicações oficiais a questão do conhecimento,

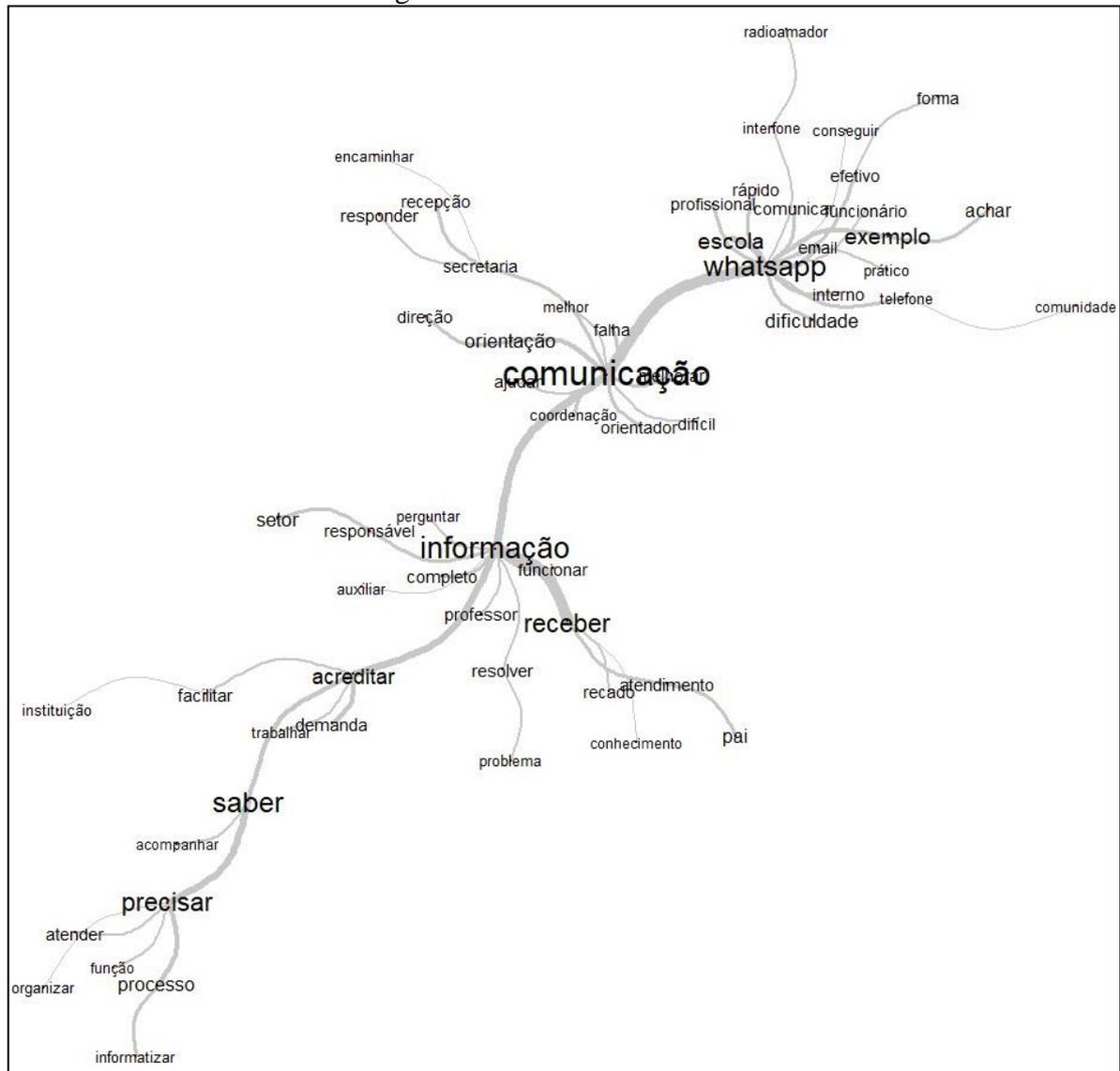
“Eu penso que a gente precisa também, não sei se seria a palavra certa, se é informatizar os processos. Outro dia a gente estava conversando com a outra escola da rede e, por exemplo, todos os atestados que hoje a gente envia pelo grupo de WhatsApp, que embora os telefones sejam institucionais na sua grande maioria, tudo isso nas outras escolas é através do e-mail. Então eu vejo que a gente precisa também vencer essa barreira. Não sei se seria informatizar os processos ou mecanizar, enfim, não sei qual seria a palavra adequada nesse momento. Mas eu vejo que seria nesse aspecto. A gente ter canais de comunicação mais rápidos e efetivos e que todo mundo consiga se responsabilizar por dar conta deles. O que eu vejo é que tem muita dificuldade em usar o e-mail das pessoas, que é o mais prático no WhatsApp. Por inúmeras questões. A dificuldade de conhecimento das pessoas. As pessoas não têm conhecimento por ter um e-mail no celular, infelizmente. Aí é muito mais fácil eu receber no WhatsApp, eu poder, porque está na palma da mão. Então é a dificuldade realmente das pessoas avançarem”.

A dependência do WhatsApp, embora prática, limita a seriedade da comunicação institucional e impede que assuntos importantes sejam tratados com a formalidade necessária. Ainda foram sugeridas medidas simples como o uso de murais de avisos, a entrevistada E2 compreende que *“os meios de comunicação estão funcionando bem e não precisam de mudanças, mas sugiro que as informações poderiam ser passadas de forma mais completa. Além disso, seria útil ter um mural de informações em lugares específicos para todos”.*

A possibilidade de implementar sistemas de rádio ou comunicação interna informatizada também é vista como uma maneira de reduzir a sobrecarga dos profissionais e garantir a transmissão rápida e ética das informações. Em resumo, é possível ver que a comunicação na escola, mesmo demonstrando-se fluída, está fragmentada e carente de formalização. Percebe-se que é necessário mudanças de postura dos colaboradores e uma maior clareza nas responsabilidades, além da implementação de sistemas informatizados para melhorar e profissionalizar a troca de informações. Essas mudanças poderiam diminuir a sobrecarga, reduzir falhas de comunicação e melhorar a experiência tanto dos pais quanto dos funcionários, contribuindo para uma rotina escolar mais organizada e eficiente.

Esse entendimento, do processo da comunicação e suas dificuldades, foi compartilhado por todas as entrevistadas. Houve uma sintonia sobre as percepções, mesmo cada uma delas exercendo cargos diferentes, com níveis de responsabilidades também diferentes. A figura X refere-se a uma análise de similitude elaborada pelo software IraMuTeQ (Camargo; Justo, 2013). O propósito dessa análise é encontrar, por meio da ocorrência das palavras, uma estrutura de conexão entre os discursos.

Figura 4 – Análise de Similitude



Fonte: Elabora por meio do Software de análise IraMuTeQ.

Percebe-se, de acordo com a figura 4, que há três nós principais, a saber: comunicação, informação e WhatsApp. Cada um desses nós, foram extremamente relevantes para compreender o processo de comunicação que é realizado na escola Santa Teresa de Jesus, em Santana do Livramento/RS. Relacionado a cada um desses principais nós, estão palavras que frequentemente foram mencionadas. Assim sendo, nota-se, por exemplo, que a comunicação se relacionada com orientação, responder, recepção, direção, assim como, falha e melhor. Justamente pontos discutidos anteriormente.

O nó da palavra WhatsApp, se refere a ferramenta mais utilizada para praticar a comunicação interna, e se relaciona com palavras como: rápido, efetivo, escola, prático, porém, também se relaciona com dificuldade, e ainda, traz exemplo das outras ferramentas de comunicação, como o email, radioamador e telefone. Todos esses aspectos também já foram analisados e refletem a importância dessas ferramentas para a comunicação.

Por fim, o nó que tem como palavra central “informação” reflete uma ideia de responsabilidade e seus atores, como professor, responsável, setor. O mesmo nó ainda se liga

com palavras salientes como acreditar, saber e precisar. Assim, como foi observado e corroborado pelas entrevistadas, tem-se que a comunicação na escola precisa de responsabilização, saber o papel de cada um nesse processo, ser completa, atender seus públicos e para isso, precisa ser informatizada.

Finalizando esse tópico com o auxílio da figura 3, encerram-se as análises e discussões dos resultados e passa-se para as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de comunicação interna no Colégio Santa Teresa de Jesus, localizado em Santana do Livramento – RS. A pesquisa buscou compreender como as informações circulam entre os diferentes setores e quais os desafios enfrentados nesse contexto. Ao longo do estudo, foi possível alcançar o objetivo proposto por meio de entrevistas com colaboradores e da análise das práticas comunicativas adotadas na instituição. Os resultados indicaram que, embora a escola utilize ferramentas como o rádio amador para facilitar a comunicação, há falhas significativas que afetam a clareza e a eficiência das mensagens, o que impacta diretamente o envolvimento e a confiança dos profissionais envolvidos.

Estudar esse tema revelou-se importante, pois destacou a relevância de uma comunicação estratégica para o bom funcionamento das atividades escolares e para o fortalecimento das relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa contribuiu ao fornecer uma visão crítica sobre os desafios existentes, permitindo que a escola reflita sobre possíveis melhorias em sua comunicação interna. Sugere-se, a partir dos resultados deste estudo, estratégias que possam otimizar os fluxos comunicativos, como a implementação de programas de treinamento para os colaboradores e o uso de tecnologias que integrem melhor os setores. Essas iniciativas podem aprimorar a eficiência e a motivação da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

Ademais, como contribuição teórica, ressalta-se que esta pesquisa colabora e complementa o estudo de Teles (2017), realizando um estudo similar no mesmo contexto pesquisado pela autora supracitada. O que complementa e dá maior aporte para a investigação do cenário vivido nesta escola.

Entre essas limitações, destaca-se o fato de a pesquisadora fazer parte da organização, o que pode ter levado a constrangimentos ou omissão de fatos por parte das entrevistadas, e também, pela pesquisa ter sido realizada apenas com uma parte dos colaboradores, o que restringe a abrangência das conclusões. Ampliar o escopo em estudos futuros poderá enriquecer a compreensão sobre o tema.

Por fim, sugere-se que futuros estudos explorem a percepção dos estudantes e familiares sobre a comunicação escolar, bem como investiguem outras ferramentas e práticas que possam ser adotadas para superar as limitações identificadas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fábio Campos; MENDES, Vera Lúcia Peixoto Santos. Comunicação organizacional e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na gestão hospitalar. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 04, p. 138-155, 2016.

AL-ASFOUR, Ahmed; LETTAU, Larry. Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. **Journal of Leadership, Accountability & Ethics**, v. 11, n. 2, 2014.

ANGELONI, Maria T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**. Rio-Lisboa, Editora Fundo de Cultura S.A., 1970.

BNCC, Base Nacional Comum Curricular. **Texto BNCC - Versão aprovada em 15 de dezembro de 2017. 2017**. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_-versaofinal_site.pdf. Acesso em: 5 de junho de 2024.

BRUM, Analisa, M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas á estratégia da empresa**. São Paulo, SP, 2010.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)**. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – UFSC, 2013.

CARRAMENHA, Bruno. WhatsApp na comunicação organizacional, tendências em comunicação organizacional, **Facos UFSM**, Estrato p. 38, 2019.

CARDOSO, M.; FREITAS, P. **A comunicação intersetorial em instituições educacionais e seus impactos no ambiente organizacional**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.

CARVALHO, J.; ALMEIDA, R. **Comunicação eficaz nas organizações educacionais: Desafios e práticas**. São Paulo: Editora Educação e Gestão, 2016.

CHIAVENATO, I. et al. **Manual de treinamento e desenvolvimento**, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. 2. ed. Trad. Regina Garcez. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

JONES, K. R.; MUCHA, L. Sustainability assessment and reporting for nonprofit organizations: accountability “for the public good”. **Voluntas**, v. 25, n. 6, p. 1465-1482, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. São Paulo, SP: Summus, 2003.

LIMA, T. O papel dos canais de comunicação instantânea no contexto escolar. **Revista Brasileira de Educação e Comunicação**, v. 15, n. 3, p. 145–158, 2020.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.

MACHADO, RODRIGUES, NERY, Felipe; ABREU, PEREIRA, Maurício. **Projeto de Banco de Dados: uma visão prática**. 17.ed. São Paulo: Erica/Saraiva, 2012.

MENEZES, C., & Silva, A. *A eficiência da comunicação interna nas escolas: Um estudo sobre práticas e dificuldades*. Recife: EDUFPE. 2015.

OLIVEIRA, MOHR DE, REGINA, Carmen. **A Comunicação organizacional no processo de gestão escolar**. Especialização em Educação Profissional Integrada à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, I. L.; VOUGUINHA, M. Comunicação e administração: dois campos que dialogam no ambiente organizacional. **Revista Novos Olhares**, v. 8, n. 1, p. 97-108, 2019.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola, **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, São Paulo, 2010.

PONTES, Vanêssa Chaves de Melo. **Comunicação interna e sua importância nas organizações**. **Tecitura**, v. 1, n. 1, 2006.

RIBEIRO, S. Integração e comunicação no ambiente educacional: estratégias para engajamento dos novos colaboradores. **Revista de Educação Contemporânea**, 12(1), 89-105. 2017.

RODRÍGUEZ, M. M. G.; PÉREZ, M. C. C.; GODOY, M. L. Determining factors in online transparency of NGOs: a spanish case study. **Voluntas**, v. 23, n. 3, p. 661-683, 2012.

ROHOD, Marilda. **A importância de uma boa comunicação interna para a efetividade de processos e procedimentos organizacionais**. 2021.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. 2002.

SÁ, Virgínio. **Racionalidades e práticas na gestão pedagógica**. O caso do director de turma. Instituto de Inovação Educacional, Lisboa, 1997.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre, 2013.

SILVA, G. A. D. O.; SILVA, A. V. da. Comunicação organizacional em instituições de ensino: uma análise comparativa. **Revista Multidisciplinar Humanidades & Tecnologias**, v. 24, p. 283-329, 2020.

SANTOS, F. **Análise da percepção dos funcionários sobre os canais de comunicação interna em escolas**. Porto Alegre: EDUFRGS. 2018.

STA, Colégio Santa Teresa de Jesus. **Congregação Teresiana fundada por Enrique de Ossó**. Disponível em: <https://stateresa.com.br/livramento/>. Acesso em: 6 de junho de 2024.

TEIXEIRA, M.O. **Professor e a Escola: Perspectivas Organizacionais**. Lisboa: McGraw-Hill, 1995.

TURSUNBAYEVA, Aizhan et al. The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. **Personnel Review**, v. 51, n. 3, p. 900-921, 2021.

WOLFF, Marilene da Silveira. **Um estudo de caso sobre a importância das tics na comunicação interna escolar**. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1.1 Idade:
- 1.3 Sexo:
- 1.4 Formação:
- 1.5 Estado civil:

2. PERFIL PROFISSIONAL

- 2.1 Qual é o seu cargo?
- 2.2 Quanto tempo você atua junto desta instituição?
- 2.3 Você tem alguma outra atividade profissional?

3. PERCEPÇÃO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

- 3.1 Quais são os meios de comunicação utilizados pela escola para dialogar com você?
- 3.2 Como você os avalia?
- 3.3 De quem você recebe mais informações?
- 3.4 Qual o meio de comunicação que você acha mais efetivo?
- 3.5 Com que frequência ocorre a comunicação interna na escola?
- 3.6 Você acredita que a comunicação interna facilita o dia a dia de trabalho?
- 3.7 Você considera que as informações que recebe são suficientes?
- 3.8 Você considera prática as informações que recebe e de fácil entendimento?
- 3.9 Ao receber um pedido de informações do público externo, dentro do âmbito das suas competências, você sabe como responder adequadamente?
- 3.10 Ao receber um pedido de informações do público externo, fora do âmbito das suas competências, você sabe como proceder e encaminhar esse pedido?
- 3.11 Na sua opinião, quais processos de comunicação poderiam ser alterados e que outros poderiam ser adotados pela instituição?