

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Dalyan Bastos Voltas

As lacunas da comunicação interna na gestão de um sistema público de ensino: o caso de
Juiz de Fora (MG)

Juiz de Fora

2019

Dalyan Bastos Voltas

**As lacunas da comunicação interna na gestão de um sistema público de ensino: o caso de
Juiz de Fora (MG)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Orientador: Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

Juiz de Fora

2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Bastos Voltas, Dalyan.

As Lacunas da Comunicação Interna na Gestão de um Sistema Público de Ensino: : O Caso de Juiz de Fora (MG) / Dalyan Bastos Voltas. -- 2019.

176 f. : il.

Orientador: Gilmar José dos Santos

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2019.

1. Comunicação interna. 2. Políticas Públicas Educacionais. 3. Rede Municipal de Educação Pública. Juiz de Fora. I. dos Santos, Gilmar José , orient. II. Título.

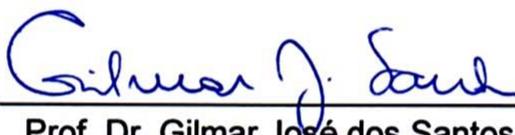
Dalyan Bastos Voltas

As lacunas da comunicação interna na gestão de um sistema público de ensino: o caso de Juiz de Fora (MG)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 17 de dezembro de 2019

BANCA EXAMINADORA



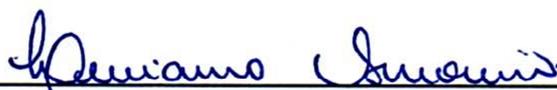
Prof. Dr. Gilmar José dos Santos - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dra. Luciana Verônica Silva Moreira

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Aos meus pais, André e Rayssa,

Pelo carinho, afeto, dedicação e cuidado que me
deram durante toda a minha existência.

Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Impossível começar os agradecimentos desta dissertação sem citar minha mãe, Rayssa, para quem não há agradecimentos que cheguem. Seu amor pela área acadêmica, incentivo sem igual, auxílio nos momentos de dúvidas e dificuldade foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Agradeço ao meu pai, André, que sempre apostou em mim e viveu uma vida para que eu pudesse realizar meus sonhos e objetivos.

Às minhas irmãs, Tainá e Sofia, que são aconchego e risada, apoio e carinho a todo o momento.

Ao meu esposo, Henrique, pelo amor, carinho, admiração, e pela presença incansável com que me apoiou ao longo do período de elaboração desta dissertação.

Ao meu orientador, Professor Doutor Gilmar José dos Santos, pela incansável paciência, conselhos, sugestões e direcionamentos, fundamentais para meu crescimento enquanto aluna e mestranda.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pela oportunidade de cursar o Mestrado e por ser uma instituição que valoriza a educação pública, gratuita e de qualidade. Muito orgulhosa de ter a UFJF na minha história.

Ao CAEd e toda a equipe de asas, professores e funcionários que contribuíram (e muito) com a minha formação.

Aos meus familiares e amigos, de perto e de longe, do trabalho e da vida, que acompanharam o processo, torceram por mim e foram fonte de motivação e força.

Finalmente, agradeço imensamente à Secretaria de Educação de Juiz de Fora e todos os gestores, professores e funcionários que se disponibilizaram a contribuir para que essa pesquisa fosse realizada.

A todos, obrigada por permitirem que esta dissertação fosse uma realidade.

“E aprendi que se depende sempre de tanta, muita, diferente gente
Toda pessoa sempre é as marcas das lições diárias de outras tantas pessoas.

É tão bonito quando a gente entende
Que a gente é tanta gente, onde quer que a gente vá.
É tão bonito quando a gente sente, que nunca está sozinho
Por mais que pense estar...”

(Caminhos do coração – Gonzaguinha.)

“A educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados”. (FREIRE, 1996, p. 69).

RESUMO

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), buscou discutir a importância do processo de comunicação no sucesso da implementação de políticas públicas educacionais. Teve como objetivo geral identificar as lacunas nos processos de comunicação interna que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no âmbito da Rede Municipal de Educação Pública de Juiz de Fora, institucionalizada na Secretária de Educação de Juiz de Fora (SE/JF). Como objetivos específicos definiram-se: descrever os processos e fluxos de comunicação interna da SE/JF; mapear os dispositivos de comunicação utilizados internamente pela SE/JF; reconhecer, qualitativamente e quantitativamente, por meio de amostragem, a percepção dos atores da SE/JF acerca dos fluxos de comunicação na secretaria; e analisar a estrutura presente da comunicação interna da SE/JF, buscando levantar pontos críticos que podem ser melhorados, identificando as lacunas no processo de comunicação, de acordo com o modelo de comunicação ideal, desenvolvido Santos e Amorim (2014) e já utilizado por Vasconcelos (2018). A pesquisa foi dividida em dois momentos: um de abordagem qualitativa do tipo exploratória e outro de abordagem quantitativa. Os procedimentos utilizados na abordagem qualitativa foram: a observação direta não estruturada, análise documental e entrevistas semiestruturadas e não estruturadas. Já a abordagem quantitativa contou com um questionário para professores e funcionários das escolas que compõe a rede. As conclusões empreendidas a partir dos dois momentos da pesquisa subsidiaram as propostas que compõem um Plano de Ação Educacional (PAE). Esse plano teve como objetivo minimizar o impacto das lacunas na comunicação interna, que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias na rede pública municipal de educação.

Palavras-chave: Comunicação interna. Políticas Públicas Educacionais. Rede Municipal de Educação Pública. Juiz de Fora.

ABSTRACT

This dissertation, developed in the scope of the Professional Master in Public Education Management and Evaluation of the Center of Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF), sought to discuss the importance of the communication process in the implementation success of educational public policies. Its general objective was to identify gaps in internal communication processes that affect the effectiveness of the information and ideas flows within the Juiz de Fora Municipal Public Education Network, institutionalized in the Secretary of Education of Juiz de Fora (SE/JF). Specific objectives were: describing internal communication processes and flows of SE/JF; map communication devices used internally by SE/JF; recognize, qualitatively and quantitatively, through sampling, the perception of SE/JF actors about communication flows in the secretariat; and analyze the present structure of internal communication of SE/JF, seeking to raise critical points that can be improved, identifying the gaps in the communication process, according to the ideal communication model, developed by Santos and Amorim (2014) and already used by Vasconcelos (2018). The research was divided into two moments: a qualitative exploratory approach and a quantitative one. The procedures used in the qualitative approach were: direct unstructured observation, document analysis and semi-structured and unstructured interviews. The quantitative approach included a questionnaire for teachers and staff of the schools that make up the network. The conclusions of the two moments supported the proposals that compose an Educational Action Plan (PAE). This plan aimed to minimize the impact of internal communication gaps, which affect the effectiveness of the information and ideas flows in the municipal public education system.

Keywords: Internal Communication. Educational Public Policies. Municipal Public Education Network. Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Pirâmide Etária de Juiz de Fora | 23 |
| Figura 2 - Organograma SE/JF | 28 |
| Figura 3 - Dimensões da Comunicação Interna | 34 |
| Figura 4 - Ciclo de Política Pública..... | 50 |
| Figura 5 - Contexto do processo de formulação de Política Pública..... | 51 |
| Figura 6 - Modelo de Comunicação Baseado na estrutura linear..... | 58 |
| Figura 7 - Modelo de comunicação com <i>feedback</i> e ruído..... | 59 |
| Figura 8 - Modelo ideal de comunicação - estrutura..... | 65 |
| Figura 9 - Modelo Ideal de Comunicação - <i>Gaps</i> | 66 |
| Figura 10 - Modelo de Comunicação Ideal - UFJF <i>Campus</i> GV | 67 |
| Figura 11 - Gaps na Comunicação entre os <i>Campus</i> da UFJF | 68 |
| Figura 12 - Modelo Ideal de Comunicação SE/JF | 114 |
| Figura 13 - Canais de Comunicação da SE/JF | 117 |
| Figura 14 - Gaps na Comunicação | 120 |
| Figura 15 - Página da SEE/MG | 131 |
| Figura 16 - Exemplo de mensagem recebida do Governo Federal via <i>WhatsApp</i> | 132 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Trabalho em mais de uma escola da rede..... | 77 |
| Gráfico 2 - Tempo de atividade..... | 78 |
| Gráfico 3 - Tempo de atividade..... | 79 |
| Gráfico 4 - Modalidade de prestação de serviço..... | 79 |
| Gráfico 5 - Gênero dos Respondentes..... | 80 |
| Gráfico 6 - Idade dos Respondentes..... | 80 |
| Gráfico 7 - Escolaridade dos Respondentes..... | 81 |
| Gráfico 8 - Segmento de atuação dos respondentes..... | 81 |
| Gráfico 9 - Contagem da afirmativa “As informações são suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho”..... | 84 |
| Gráfico 10 - Contagem da afirmativa “Sinto-me bem informado (a) em relação ao que acontece na instituição”..... | 85 |
| Gráfico 11 - Contagem da afirmativa “As informações são claras”..... | 85 |
| Gráfico 12 - Contagem da afirmativa “As informações chegam no momento certo”..... | 86 |
| Gráfico 13 - Contagem da afirmação “As informações são precisas”..... | 86 |
| Gráfico 14 - Contagem da afirmação “As informações são coerentes com as anteriores”..... | 87 |
| Gráfico 15 - Contagem da afirmação “Existe canal aberto para feedback”..... | 87 |
| Gráfico 16 - "Contagem da afirmação Sou informado (a) sobre os canais adequados para entrar em contato com a Secretaria de Educação e seus órgãos administrativos"..... | 88 |
| Gráfico 17 - Contagem da afirmação "Os canais de comunicação com instâncias superiores atendem minhas necessidades"..... | 89 |
| Gráfico 18 - Contagem da afirmação "Considero que sou consultado (a) pela Secretaria para elaboração de suas políticas e objetivos"..... | 89 |
| Gráfico 19 - Contagem da afirmativa "As informações são transmitidas respeitando a hierarquia de cargos"..... | 90 |
| Gráfico 20 - Contagem da afirmativa “As informações são suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho” - direção escolar..... | 92 |
| Gráfico 21 - Contagem da afirmativa “Sinto-me bem informado (a) em relação ao que acontece na instituição” – direção escolar..... | 92 |
| Gráfico 22 - Contagem da afirmativa “As informações são claras”..... | 93 |
| Gráfico 23 - Contagem da afirmativa “As informações chegam no momento certo” – direção escolar..... | 94 |
| Gráfico 24- Contagem da afirmação “As informações são precisas”..... | 94 |
| Gráfico 25 - Contagem da afirmação “As informações são coerentes com as anteriores”..... | 95 |
| Gráfico 26 - Contagem da afirmação “Existe canal aberto para <i>feedback</i> ” – direção escolar | 95 |

| | |
|---|-----------------------|
| Gráfico 27 - Contagem da afirmação "Percebo que a Direção tem mais facilidade de entrar em contato comigo do que o contrário"..... | 96 |
| Gráfico 28 - "Contagem da afirmação Sou informado (a) sobre os canais adequados para entrar em contato com a Direção Escolar"..... | 97 |
| Gráfico 29 - Contagem da afirmação "Os canais de comunicação com instâncias superiores atendem minhas necessidades" – direção escolar..... | 97 |
| Gráfico 30 - Contagem da afirmação "Considero que sou consultado (a) pela Secretaria para elaboração de suas políticas e objetivos"..... | 98 |
| Gráfico 31 - Contagem da afirmativa "As informações são transmitidas respeitando a hierarquia de cargos" – direção escolar..... | 98 |
| Gráfico 32 - Contagem da afirmativa “As informações que recebo de outros professores e funcionários são claras”..... | 101 |
| Gráfico 33 - Contagem de "As informações que recebo de outros professores e funcionários têm uma aplicação prática no exercício de minha função"..... | 101 |
| Gráfico 34 - Contagem de "Professores e funcionários são minhas fontes principais quando quero saber algo"..... | 102 |
| Gráfico 35 - Contagem de "Confio nas informações que chegam até mim vindas de outros professores e funcionários"..... | 103 |
| Gráfico 36 - Contagem de "Sempre confirmo com algum superior quando recebo uma mensagem vinda de outros professores e funcionários"..... | 103 |
| Gráfico 37 - Contagem de ““As informações passadas por colegas geram confusão”..... | 104 |
| Gráfico 38 - Contagem de "Prefiro receber informações sobre o meu trabalho de fontes oficiais | 104 |
| Gráfico 39 - Contagem de "Os canais para me comunicar com outros professores e funcionários são adequados"..... | 105 |
| Gráfico 40 - Contagem da afirmação "Prefiro receber informações sobre o meu trabalho de fontes oficiais"..... | Erro! Indicado |
| Gráfico 41 - Contagem da Afirmação "Não dou ouvido a informações que chegam a mim vindas de outros professores e funcionários"..... | 106 |
| Gráfico 42 - Contagem da afirmação "Considero que há muitas informações equivocadas nas conversas entre professores e funcionários"..... | 106 |
| Gráfico 43 - Avaliação sobre receber informações sobre políticas e objetivos..... | 107 |
| Gráfico 44 - Avaliação sobre receber informações sobre políticas e objetivos da escola..... | 107 |
| Gráfico 45 - Avaliação da comunicação da SE/JF (escala de 1 a 10)..... | 108 |
| Gráfico 46 - Avaliação da comunicação da direção escolar..... | 108 |
| Gráfico 47 - Avaliação da comunicação entre os pares..... | 109 |
| Gráfico 48 - Resultado de "Com qual frequência a SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA utiliza os canais abaixo para se comunicar com você"..... | 110 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 49 - Resultado de "Com qual frequência a você utiliza os canais abaixo para se comunicar com a SECRETARIA D EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA?"..... | 110 |
| Gráfico 50 - Respostas de "Com qual frequência a Direção da escola utiliza os canais abaixo para se comunicar com você?"..... | 111 |
| Gráfico 51 - Resposta de "Com qual frequência a você utiliza os canais abaixo para se comunicar com a Direção da escola?"..... | 111 |
| Gráfico 52 - Resposta de "Com qual frequência você utiliza os canais abaixo para se comunicar com as outras pessoas que trabalham em sua escola"..... | 112 |
| Gráfico 53 - Resposta de "Você já participou de algum curso, palestra ou treinamento sobre comunicação organizacional promovida pela SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA?"..... | 113 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Tipo de Política Pública | 50 |
| Quadro 2 - Escala Tipo Likert de 5 pontos..... | 75 |
| Quadro 3 - Pontuação da Escala Tipo Likert..... | 75 |
| Quadro 4 - Objetivos específicos x Procedimentos Metodológicos..... | 76 |
| Quadro 5 - Método 5W2H..... | 124 |
| Quadro 6 - Ações do PAE | 125 |
| Quadro 7 - Ação 1: Criação da Assessoria de Comunicação | 129 |
| Quadro 8 - Ação 2: Plano de Comunicação | 130 |
| Quadro 9 - Ação 3: Criação de Canais Oficiais em Meios Informais | 133 |
| Quadro 10 - Ação 4: Pesquisas de Opinião | 134 |
| Quadro 11 - Ação 5: Contratação de novo servidor/provedor..... | 135 |
| Quadro 12 - Ação 6: Treinamento de Gestores | 136 |
| Quadro 13 - Ação 7: Criação da Ouvidoria da SE/JF..... | 137 |
| Quadro 14 - Ação 8: Campanha de incentivo ao <i>feedback</i> | 138 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Matrículas da rede municipal de ensino | 31 |
| Tabela 2 - Quantidade de profissionais..... | 31 |
| Tabela 3 - Comparação das cidades da Zona da Mata mineira..... | 32 |
| Tabela 4 - Cargo dos Respondentes..... | 78 |
| Tabela 5 - Quantitativo das respostas por item..... | 83 |
| Tabela 6 - Pontuação das Afirmações..... | 83 |
| Tabela 7 - Quantitativo das respostas por item..... | 91 |
| Tabela 8 - Pontuação das afirmações..... | 91 |
| Tabela 9 - Quantitativo das respostas por item..... | 100 |
| Tabela 10 - Pontuação das afirmações | 100 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|---|
| APA | Assessoria de Programação e Acompanhamento |
| AI | Assessoria de Imprensa |
| AJL | Assessoria Jurídica Local |
| ACVM | Ajuda de Custo para Valorização do Magistério |
| CAC | Comitê do Acompanhamento de Adequação, Ampliação e Construção |
| CAE | Conselho de Alimentação Escolar |
| CAEd | Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação |
| CAPE | Comitê do Acompanhamento do Planejamento Estratégico |
| CME | Conselho Municipal de Educação |
| COE | Comitê de Ouvidoria Educacional |
| COMAPE | Comitê do Acompanhamento e Suporte Pedagógico |
| DEI | Departamento de Educação Infantil |
| DEIN | Departamento de Execução Instrumental |
| DEF | Departamento de Ensino Fundamental |
| DIAE | Departamento de Inclusão e Atenção ao Educando |
| DPPF | Departamento de Planejamento Pedagógico e de Formação |
| DPPI | Departamento de Planejamento, Pessoas e Informação |
| EJA | Educação de Jovens e Adultos |
| FNDE | Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação |
| FUNDEB | Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IDEB | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica |
| IDH | Índice de Desenvolvimento Humano |
| IDHM | Índice de Desenvolvimento Humano Municipal |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| JF | Juiz de Fora |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional |
| LOA | Lei Orçamentária Anual |
| MEC | Ministério da Educação |
| PAE | Plano de Ação Educacional |
| PEE | Plano Estadual de Educação |

| | |
|----------|--|
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PJF | Prefeitura Municipal de Juiz de Fora |
| PEE | Plano Estadual de Educação |
| PME | Plano Municipal de Educação |
| PNE | Plano Nacional de Educação |
| PNAD | Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios |
| PNUD | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento |
| PPP | Projeto Político Pedagógico |
| PROJOVEM | Comitê Gestor Municipal do Programa Nacional de Inclusão de Jovens |
| SAS/JF | Secretaria de Assistência Social de Juiz de Fora |
| SE/JF | Secretaria de Educação de Juiz de Fora |
| SEE/MG | Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais |
| SME | Sistema Municipal de Ensino |
| SPDE/JF | Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico de Juiz de Fora |
| SRE | Superintendência Regional de Educação |
| SSAPE | Subsecretaria de Articulação das Políticas |
| TIC | Tecnologia da Informação e Comunicação |
| UFJF | Universidade Federal de Juiz de Fora |

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| INTRODUÇÃO..... | 17 |
| 1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA..... | 21 |
| 1.1 BREVE APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA | 22 |
| 1.2 A REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE JUIZ DE FORA | 25 |
| 1.3 O CENÁRIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA REDE..... | 34 |
| 1.4 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ESCOLA | 40 |
| 1.5 PONTOS CRÍTICOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA..... | 45 |
| 1.5.1 A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna..... | 45 |
| 1.5.2 A falta de ferramentas adequadas para a gestão da comunicação | 46 |
| 1.5.3 A necessidade de incentivar a comunicação entre departamentos/escolas..... | 46 |
| 1.5.4 O foco exclusivo em informar e não em comunicar..... | 47 |
| 2 ESBOÇO DO REFERENCIAL TEÓRICO E DO ESTUDO EMPÍRICO..... | 48 |
| 2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 49 |
| 2.1.1 Políticas Públicas | 49 |
| 2.1.2 Organizações | 53 |
| 2.1.2 Comunicação Organizacional..... | 57 |
| 2.1.5 Modelo ideal de comunicação | 63 |
| 2.2 ESTUDO EMPÍRICO | 69 |
| 2.2.1 Método | 69 |
| 2.2.2 Resultado dos Questionários..... | 76 |
| 2.2.3 Síntese dos Resultados e Modelo ideal de comunicação..... | 113 |
| 3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL..... | 123 |
| 3.1 AÇÃO 1: CRIAÇÃO DE UMA ÁREA DE COMUNICAÇÃO..... | 128 |
| 3.2 AÇÃO 2: PLANO DE COMUNICAÇÃO | 129 |
| 3.3 AÇÃO 3: CRIAÇÃO DE CANAIS FORMAIS EM MEIOS INFORMAIS | 130 |
| 3.4 AÇÃO 4: PESQUISAS DE OPINIÃO..... | 133 |
| 3.5 AÇÃO 5: NOVO SERVIDOR/PROVEDOR DE E-MAIL | 134 |
| 3.6 AÇÃO 6: TREINAMENTO DE GESTORES | 135 |
| 3.7 AÇÃO 7: CRIAÇÃO DE OUVIDORIA DA SE/JF..... | 136 |
| 3.8 AÇÃO 8: CAMPANHA SOBRE A IMPORTÂNCIA DO <i>FEEDBACK</i> | 137 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 139 |
| REFERÊNCIAS..... | 142 |

| | |
|---|------------|
| ANEXO A – Relação de Escolas Municipais de Juiz de Fora | 149 |
| ANEXO B – Relação de Creches Municipais de Juiz de Fora | 157 |
| ANEXO C – Autorização de pesquisa | 160 |
| APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semi-estruturada COM SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA | 161 |
| APÊNDICE B – Questionário Aplicado | 162 |
| APÊNDICE C – Quantitativo respondentes por escola | 170 |

INTRODUÇÃO

Falar sobre políticas públicas e seu percurso é uma tarefa tão complexa quanto necessária. Antes de qualquer coisa, é preciso entender que o próprio termo “política pública” suscita um aprofundamento para que sua análise seja feita de forma adequada. Por ser um termo com mais de uma interpretação, é necessário salientar que política pode significar tanto exercício de poder, quanto a arte de se colocar um projeto em ação.

Para fins de esclarecimento, o conceito de “política” adotado neste trabalho é a arte de se colocar um projeto em ação, ou seja: “[...] refere-se aos conteúdos concretos, isto é, à configuração dos programas políticos, aos problemas técnicos e ao conteúdo material das decisões políticas” (FREY, 2000, p. 217). Dye (1984, p.1, original em inglês), inclusive, sintetiza o termo como: “[...] o que o governo escolhe fazer ou não fazer”.

Dessa forma, tão importante quanto as definições e conceitos é a análise das etapas que constituem uma política pública: formação de agenda, elaboração, tomada de decisão, implementação e avaliação. Todas essas etapas fazem parte de um ciclo contínuo, sendo de grande importância para que a política alcance o que foi proposto. Entretanto, para o desenvolvimento desta dissertação, a fase de implementação requer uma maior atenção, pois essa etapa de execução é crucial para que os objetivos sejam realmente alcançados.

Para que uma política pública seja exitosa, faz-se necessário que se leve em conta os atores sociais envolvidos e a distância existente entre aqueles que formulam as políticas públicas e aqueles que, de fato, as vivenciam e implementam. Isso ocorre, porque essa etapa é altamente influenciada por fatores externos, como: atores envolvidos, ambiente, cultura organizacional, dentre outros. Nesse contexto, entender a estrutura que “receberá” a ação a ser desenvolvida também é parte do processo de implementação.

A comunicação entre os agentes envolvidos, na implementação de política pública, é uma dimensão chave para o sucesso do processo. Marchiori (2010) dá destaque a essas dimensões, ao afirmar que organização e comunicação constituem processos e relacionamentos que “formam” a realidade. Em ambientes nos quais os processos comunicativos não são bem geridos, podem surgir vários ruídos que prejudicam o fluxo de informações e ideias. Estes favorecem o aparecimento de conflitos e, conseqüentemente, dificultam a implementação das políticas definidas pelo órgão.

Abordar a comunicação pode parecer uma tarefa simples, afinal, este processo social faz parte da vida de cada um, ainda que não se perceba essa dimensão. Entretanto, todo e qualquer processo comunicacional envolve uma série de ações e processos complexos, que

fazem com que a análise desse fenômeno seja uma tarefa densa e verdadeiramente necessária. Assim, é preciso destacar que comunicar é um processo de troca. É tornar algo comum para duas ou mais pessoas, indo além da divulgação de informações.

Segundo Selznick (1981), a comunicação pode ser trabalhada de duas formas distintas. A comunicação interna formal é aquela prevista no organograma da instituição, que dispõe as formas pelas quais as informações internas serão distribuídas e por quais canais selecionados e estabelecidos na organização. É documentada e padronizada. Já a comunicação interna informal, como o próprio nome sugere, acontece de maneira espontânea entre as pessoas dentro da organização. Ela não segue padrões ou modelos e nem ao menos é documentada. O autor afirma que as duas formas podem e devem coexistir. Contudo, para uma gestão efetiva, é necessário cuidado e atenção às duas formas.

Uma gestão que privilegia o aspecto formal, tentando suprimir o lado informal, tende a ficar burocrática e sem sensibilidade ao ambiente. Já uma organização que permite que a comunicação ocorra apenas de maneira informal, com abandono total das estruturas e regras pré-estabelecidas, corre o risco de ter uma gestão que precise vivenciar uma adaptação descontrolada, à medida que acontecimentos e pressões venham a surgir.

É importante considerar também que, assim como colocam Santos e Amorim (2014), apesar de ser possível elaborar um modelo ideal de comunicação, ao colocá-lo em prática, encontram-se lacunas e disfunções que podem comprometer o desenvolvimento dos processos comunicativos. Entretanto, assim como esses mesmos autores estabelecem, ao identificar essas lacunas, é possível desenvolver ações para a melhora desse processo.

Para desenvolver a análise da comunicação interna e seu papel na implementação de políticas públicas, esta pesquisa analisará a rede pública municipal de educação de Juiz de Fora. Ela é composta por 137 escolas e é gerida pela Secretaria de Educação (SE/JF). Segundo o site oficial da Prefeitura de Juiz de Fora (JUIZ DE FORA, 2018), a SE/JF é um órgão da administração direta, subordinado diretamente ao chefe do poder executivo, dotado de autonomia administrativa, orçamentária e financeira.

Esta dissertação pretende estudar os processos e ações de comunicação interna estabelecidos no âmbito da rede pública municipal de educação de Juiz de Fora. Será elaborado um modelo de comunicação ideal e, então, apontadas as lacunas presentes na comunicação entre o órgão administrativo e os gestores das escolas; e entre estes e os professores e funcionários técnico-administrativos e terceirizados.

É importante perceber, ainda, que a rede de educação é composta primordialmente por escolas que são mais do que um conjunto de ações isoladas, mais do que uma estrutura formal

imutável. São espaços permeados por relações humanas, nos quais a comunicação pode gerar coesão ou conflito, dependendo de como é gerenciada.

Um ponto que aproxima ainda mais o campo das políticas públicas com o campo da comunicação é a existência de fluxos múltiplos e interativos. No caso da Prefeitura de Juiz de Fora, as políticas públicas, na área de educação, ganham corpo e são formuladas pelos poderes executivo e legislativo. Muitas vezes, surgem também em conformidade com determinações federais ou estaduais e, até mesmo, do legislativo municipal. Elas se materializam por meio de projetos, obras e leis que vão sendo operacionalizados na rede como um todo.

Nesse ponto, há dois fluxos de comunicação interna bem definidos: *top-down* (de cima para baixo) e o *bottom-up* (de baixo para cima). No fluxo de cima para baixo, é importante que todas as informações e processos de comunicação ocorram de forma ampla e clara, de maneira a evitar o déficit de implementação (grande diferença entre o que foi proposto e o que foi executado). É necessário que cada ator conheça o conteúdo das políticas, a forma de implementação e qual é o seu papel nesse processo. No sentido oposto, existe o fluxo *bottom-up*, composto de *feedbacks* das ações que estão sendo implementadas e existência de canais para que os atores dos níveis hierárquicos inferiores possam ser ouvidos e participar dos processos de planejamento e formulação de políticas públicas.

Em ambos os casos, o processo comunicativo é essencial e também pode apresentar falhas devido a ruídos, boicotes, disputas por poder, ineficiência e ineficácia das ferramentas de comunicação, dentre outros. Por ser impactante e, em algumas situações, determinante para o sucesso de uma política pública, estudar o processo de comunicação interna e suas lacunas faz-se imprescindível para que se possa melhorar a gestão da educação pública. Isto posto, a questão norteadora deste trabalho é: **“quais são as lacunas nos processos de comunicação interna que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias, no âmbito da rede municipal de educação pública de Juiz de Fora?”**

Como objetivo geral, a pesquisa pretende identificar as lacunas nos processos de comunicação interna que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias, no âmbito da Rede Municipal de Educação Pública de Juiz de Fora.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- 1) descrever os processos e fluxos de comunicação interna da SE/JF;
- 2) mapear os dispositivos de comunicação utilizados internamente pela SE/JF;
- 3) reconhecer, qualitativamente e quantitativamente, por meio de amostragem, a percepção dos atores da SE/JF acerca dos fluxos de comunicação na secretaria;

4) analisar a estrutura presente da comunicação interna da SE/JF, buscando levantar pontos críticos que podem ser melhorados. Para isso, propõe-se a utilização do modelo de Santos e Amorim (2014), que será apresentado e discutido no capítulo 2.

Para cumprir esses objetivos, foi realizado um estudo de caso na SE/JF, com foco nos processos comunicativos internos. Em seguida, os elementos críticos desse caso serão analisados, com base em um referencial teórico e em um estudo empírico. Este material servirá de subsídio para a elaboração de um plano de ação educacional, com recomendações para reduzir e gerenciar as lacunas identificadas nos processos de comunicação interna da SE/JF, tornando, assim, mais efetiva a implementação das políticas educacionais no município de Juiz de Fora.

Assim, esta dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro, chamado de “A comunicação interna no âmbito da SE/JF e seus desdobramentos”, apresenta o caso de gestão, descrevendo o atual cenário dos processos de comunicação interna da rede, tanto na relação órgão administrativo – escolas, quanto na relação gestores – professores e funcionários.

No capítulo 2, denominado “Referencial teórico e estudo empírico”, é apresentado o enfoque teórico utilizado no trabalho, a metodologia adotada na pesquisa empírica, o resultado do estudo desenvolvido e o modelo ideal de comunicação, desenvolvido exclusivamente para a SE/JF, com base nos resultados da pesquisa aqui desenvolvida.

No capítulo 3, apresenta-se um Plano de Ação Educacional (PAE), que tem como objetivo minimizar os *gaps* encontrados no processo de comunicação interna. Estes, por sua vez, serão analisados de acordo com o resultado das etapas qualitativa e quantitativa. Uma comunicação interna bem estabelecida é fundamental para que as ações das políticas públicas educacionais ocorram da melhor forma possível.

1 A COMUNICAÇÃO INTERNA NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA

Neste capítulo, discute-se o caso de gestão e as informações relativas a ele que possam ser relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Por abordar um universo composto por três instâncias: 1) Secretaria de Educação e seus órgãos/setores administrativos; 2) gestores escolares; 3) professores e técnicos administrativos e de serviços gerais, além de colaboradores terceirizados, faz-se necessário apresentar cada uma, bem como a vivência comunicacional de cada uma delas. Para isso, as seções estão estruturadas de forma que todo o processo possa ser apresentado.

A seção 1.1 contextualiza o município de Juiz de Fora. Já a seção 1.2 apresenta a Secretaria de Educação de Juiz de Fora, com foco na estrutura física e nos aspectos administrativos. A seção 1.2 aborda os processos de comunicação interna desenvolvidos pela Secretaria. Já a subseção 1.3 foca nos processos de comunicação, vistos do ponto de vista das escolas (seus gestores, professores e funcionários). Para desenvolver essa seção, foi feita uma pesquisa exploratória em uma das escolas públicas da rede municipal de educação, com o objetivo de haver maior familiarização com o objeto a ser investigado nesta pesquisa, sendo ele a comunicação interna no âmbito escolar.

A escolha pela unidade escolar se deu pelo perfil da escola: municipal, com 287 alunos e com mais de 10 anos de existência. Além disso, a facilidade de acesso, bem como a predisposição da gestão, professores e funcionários foram fundamentais para que a pesquisa pudesse acontecer.

Para o desenvolvimento dessas seções, utilizou-se, como metodologia: a pesquisa documental, observação direta e a realização de entrevistas em profundidade, baseadas em roteiros semiestruturados e não estruturados. Os documentos pesquisados foram: as leis do município que versam sobre educação, documentos oficiais da SE/JF e da unidade escolar estudada (como o Guia dos Gestores produzido pela SE/JF e o Projeto Político Pedagógico da escola) e fontes oficiais para coleta de dados do município. Uma das fontes bibliográficas utilizadas foi uma monografia de conclusão de curso, cuja autora é servidora na secretaria e realizou um levantamento sobre os recursos humanos do órgão, trazendo informações que são muito úteis a esta dissertação.

No âmbito da SE/JF, foram realizadas entrevistas com quatro profissionais, quais sejam: a Secretária de educação, o responsável pelo setor de assessoria de imprensa e dois representantes de departamentos separados. As entrevistas foram realizadas nas dependências

da SE/JF em outubro de 2018 e contaram com a autorização oficial do órgão.

Para descrever o processo de comunicação interna dentro das escolas, ou seja, entre a equipe de gestão escolar e os professores e funcionários, foi feita uma observação do dia a dia escolar, além de entrevistas realizadas com a gestão (diretora e vice-diretora), três professoras (uma do turno da manhã, duas do turno da tarde) e uma funcionária, em uma escola da rede pública municipal.

A observação do dia a dia escolar foi feita em cinco visitas, tendo sido elas feitas no mês de fevereiro de 2018. Foram realizadas observações em turnos diferentes, de forma que fosse possível haver uma visão mais abrangente do objeto de estudo.

Por fim, a seção 1.4 apresenta e aprofunda os desafios e potencialidades identificados, elencando os pontos críticos encontrados, destacando os fatos que constituem o objeto a ser analisado no capítulo 2, a partir do referencial teórico e estudo empírico.

1.1 BREVE APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE JUIZ DE FORA

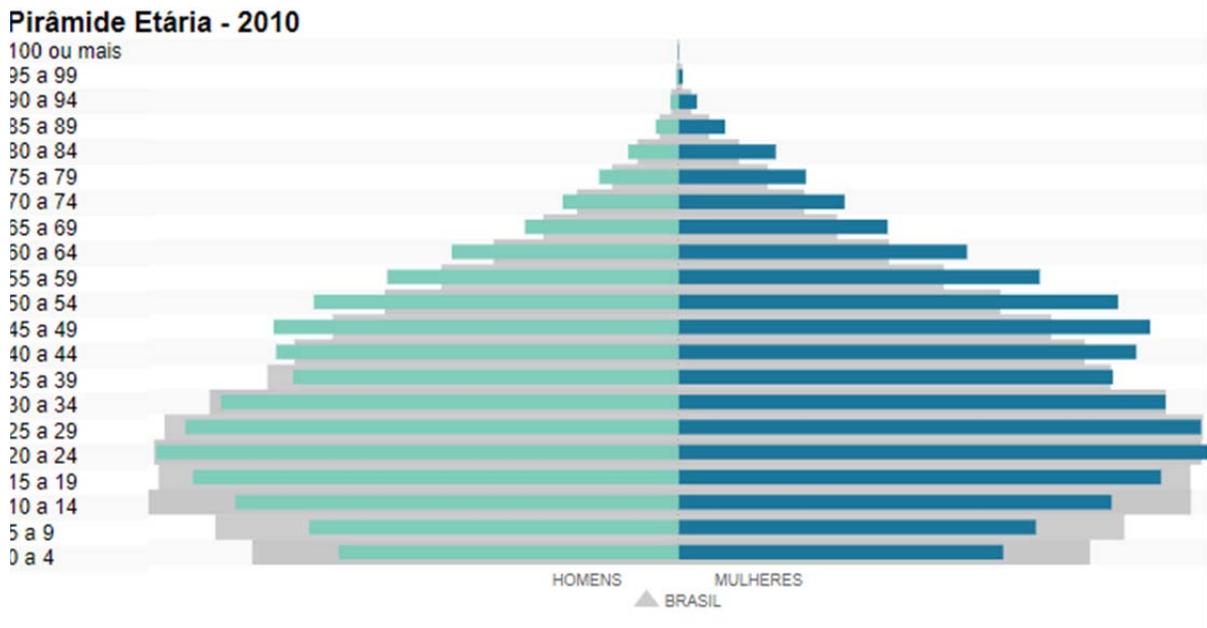
Nesta seção, é traçado um panorama do município de Juiz de Fora. A cidade possui porte médio e é considerada polo da região da Zona da Mata mineira.

O município de Juiz de Fora está localizado na Zona da Mata Mineira e possui uma população estimada de 564.310 pessoas, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018). Tal dado a posiciona como o quarto município mais populoso de Minas Gerais. Ainda segundo o IBGE (2018), o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município é considerado alto, com 0,778. Em relação ao estado, o município tem o oitavo maior IDH.

O Atlas Social de Desenvolvimento Humano no Brasil (PNUD, 2013) aponta, ainda, que a expectativa de vida da cidade é de 75,65 anos. Esse dado é superior à média do estado (75,30 anos) e a do país (73,9 anos). Ainda segundo o PNUD (2013), a taxa de urbanização municipal é de 98,86%, maior que a de Minas Gerais (85,29%) e do Brasil, de 84,36%.

Em relação à pirâmide etária do município, 19,09% do total têm até 14 anos, 71,66% têm de 15 a 64 anos, e 9,25%, mais de 65 anos, como demonstra a figura 1 abaixo, que faz uma comparação com o Brasil (cor cinza).

Figura 1 - Pirâmide Etária de Juiz de Fora



Fonte: IBGE (2018).

Avaliando sob o ponto de vista da população em idade escolar, percebe-se que 13,45% das mulheres têm até 19 anos e 13,93% dos homens, até 19 anos. Estes dados, quando relacionados com a divisão da responsabilidade do ensino adotada pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), que estabelece que o município é responsável pela Educação Infantil e pelos primeiros anos do Ensino Fundamental, deixam claro que a pirâmide etária da cidade apresenta uma porcentagem pequena de pessoas em idade escolar atendidas pelo município. Esse número, levando em conta as projeções da pirâmide apresentada na figura 1, tende a diminuir.

Assim, tais dados devem ser levados em consideração no momento da formulação e aplicação das políticas públicas educacionais. É necessário que este cenário esteja refletido nas proposições e ações. Nesse contexto, mais importante que uma expansão de vagas, que deve existir, é a melhoria da qualidade do ensino oferecido.

Localizada geograficamente em uma posição estratégica (próxima ao Rio de Janeiro, as capitais São Paulo e Belo Horizonte e na “entrada” do estado de Minas Gerais – o que lhe rendeu a alcunha de “o primeiro sorriso de Minas”¹), a história do município começa por volta do ano de 1703, com a evolução do chamado Caminho Novo (IBGE, 2018). O Caminho Novo ligava a região das Minas de Ouro ao Rio de Janeiro, facilitando a logística de transporte.

¹ Criada pelo poeta Manuel Bandeira no livro Estrela da vida inteira. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986. p. 137-8.

Como a rota passava pela Zona da Mata mineira, pequenos povoados foram surgindo na região, com a função de hospedarias e armazéns, ao longo do caminho. Um desses povoados foi Santo Antônio do Paraibuna, que daria origem, posteriormente, à cidade de Juiz de Fora.

Atualmente, o município tem como principais atividades econômicas os serviços e a indústria. Segundo o Sistema Fecomércio Minas (2017), a contribuição do setor de serviços é equivalente a 62% do Produto Interno Bruto (PIB). Já a contribuição do setor industrial é da ordem de 33% do PIB. Entre as empresas mais representativas do município, estão: Mercedes Benz, ArcelorMittal, White Martins, Paraibuna de Metais, dentre outras.

Ainda de acordo com os dados do Sistema Fecomércio Minas (2017), o PIB 2014 de Juiz de Fora chegou a R\$13.7 bilhões (3,3% em relação a 2013), ficando em primeiro lugar no *ranking* do PIB dos municípios da região de planejamento da Zona da Mata, respondendo por 34,8% do PIB total da região. No *ranking* de Minas Gerais, Juiz de Fora ficou em quinto lugar. Essas características indicam que a cidade pode ser classificada como uma de médio porte, urbana e polo central da região da Zona da Mata mineira.

Em relação à organização administrativa da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF), o poder executivo municipal tem a sua estrutura básica composta de diretorias, gerências e demais órgãos de assessoramento direto (JUIZ DE FORA, 2001). Uma das funções da PJF consiste em estabelecer, colocar em prática e fiscalizar o orçamento do município. É seguindo o orçamento público que secretarias, como a de Educação, conseguem recursos para seu funcionamento. Segundo o estabelecido pela Constituição Federal, existe uma vinculação orçamentária para a Educação, e os percentuais são fixados em, pelo menos, 18% para a União, e 25% para os estados e municípios.

Em 2018, a Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2018 (JUIZ DE FORA, 2017a) estimou uma receita e despesa do município em R\$2.011.779.102,30. De acordo com o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2018), o valor investido em educação ficou estimado em R\$ 273.800.000,00, ultrapassando os 25% necessários (foram 33%).

Cabe destacar que a composição dos recursos municipais destinados à educação existe uma coparticipação dos estados e da União:

Na composição dos recursos destinados à manutenção e expansão de suas redes de ensino, os municípios recebem recursos da União e dos Estados, os quais são somados aos seus próprios recursos. Ou seja, seguindo o que estabelece a norma legal, observa-se que o regime de financiamento entre os entes federados é o de colaboração, e que a ação supletiva e redistributiva da União e Estados (...) está condicionada à plena capacidade de atendimento e ao esforço fiscal dos Estados, DF e municípios. (CASTRO, 2005 p.843).

Com essa breve caracterização do município, passa-se para a descrição do objeto de estudo desta dissertação: a rede municipal de ensino de Juiz de Fora.

1.2 A REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE JUIZ DE FORA

A Secretaria Municipal de Educação (SE/JF) foi criada na década de 1960, época em que muitas escolas municipais foram construídas. A lei que a instituiu foi a nº 3.077, de 21 de novembro de 1968 (JUIZ DE FORA, 1968). Já sua regulamentação se deu pelo Decreto nº 0898, de 12 de maio de 1969, (JUIZ DE FORA, 1969) denominada à época de Secretaria de Educação e Cultura.

Apesar disso, o Sistema Municipal de Ensino (SME) só foi oficializado em 1999 pela lei nº 9.569 - de 26 de agosto de 1999 (JUIZ DE FORA, 1999). De acordo com ela, são estabelecidas as instituições que compõem o SME, sendo elas de Ensino Fundamental e Médio e de Educação Infantil, mantidas pelo Poder Público Municipal; Instituições de Educação Infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada; e os Órgãos Municipais de Educação. Para o funcionamento de todos, é necessária a autorização da SE/JF.

Cabe destacar que a Constituição Federal já determinava, em seu art. 221, que os “[...] Sistemas Municipais de Ensino seriam organizados pela União, Estados, Distrito Federal e **Municípios.**” (BRASIL, 1988, grifo nosso). O SME também é parte da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), que apresenta, em seu art. 11, o que o município é responsável por ofertar:

Educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 1996.)

Responsável por gerir o SME juiz-forano, a SE/JF é organizada de acordo com o Decreto nº 11.962 e a Resolução nº 085, ambas de 12 de maio de 2014 (JUIZ DE FORA, 2014a; 2014b). A SE/JF é um órgão da administração direta, subordinada diretamente ao chefe do poder executivo, dotada de autonomia administrativa, orçamentária e financeira. Segundo o Decreto nº 11.962/2014, as suas atribuições são:

- Formular e articular as políticas públicas de educação de forma integrada com as

políticas estaduais e federais e com os demais órgãos ou entidades que atuam nestas áreas;

- Implantar as diretrizes para a educação infantil, ensino fundamental e educação de jovens e adultos (EJA) do município;
- Planejar, oferecer e coordenar os serviços de educação básica para crianças e adolescentes, articulando-os com as ações de assistência social, esporte, lazer, cultura e promoção da cidadania, desenvolvidas pela Secretaria de Assistência Social de Juiz de Fora (SAS/JF);
- Coordenar e elaborar a implementação do Plano Municipal de Educação, com base nas diretrizes emanadas do Conselho Municipal de Educação, dos planos estadual e nacional de educação;
- Promover levantamentos e pesquisas de natureza educacional e pedagógica;
- Coordenar a atividade de organização escolar, nos aspectos pedagógicos e administrativos;
- Coordenar o Cadastro Escolar e Censo Escolar;
- Implementar ações para a consolidação do SME;
- Propor ações que consolidem a gestão democrática na Rede Municipal de Ensino;
- Gerir o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb);
- Registrar, avaliar e divulgar ações desenvolvidas pela SE/JF;
- Coordenar os programas, projetos e funções de caráter permanente afetos à sua área de atuação;
- Coordenar as atribuições dos departamentos subordinados, visando ao cumprimento de seus objetivos;
- Fomentar acordos de cooperação e intercâmbio com órgãos e entidades oficiais, agentes diversos da comunidade e instituições nacionais e estrangeiras ligadas à política de educação;
- Formular, em conjunto com as demais secretarias da Prefeitura de Juiz de Fora, em consonância com a Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico de Juiz de Fora (SPDE/JF), projetos para captação de recursos para financiar programas e ações na área educacional;
- Zelar pelo cumprimento das regras e princípios contidos na Lei nº 10.000, de 08 de maio de 2001, e na Lei nº 10.937, de 03 de junho de 2005;

- Atuar no controle dos procedimentos internos e favorecer o controle externo das atividades da Administração Pública Municipal, na sua esfera de competência;
- Prestar suporte técnico e administrativo aos Conselhos vinculados à sua área de atuação;
- Assessorar o Prefeito em assuntos relativos à sua área de atuação.

Como é possível perceber, as atribuições da SE/JF são muitas e complexas. Para que tudo funcione de acordo com o estabelecido, é necessário que toda a estrutura da secretaria seja bem articulada, com fluxo de informações que, além de eficiente, seja eficaz.

Assim como as atribuições, a estrutura da SE/JF também se revela complexa. Com diversas subdivisões, o órgão conta com um modelo de trabalho que privilegia a especialização e que, ao mesmo tempo, cria uma série de “subequipes” dentro de um mesmo agrupamento. Ao se estabelecer dessa forma, diversos pontos de interconexão comunicativa² ficam aparentes e precisam de atenção.

São diversos grupos de trabalho que funcionam com certo grau de autonomia, mas ainda assim subordinados à estrutura estabelecida. A comunicação entre esses grupos e entre os grupos e seus superiores passa a ser destaque, pois é a própria comunicação a responsável por transformar em unidade tantas subdivisões. Como destaca Kunsch, “[...] o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.” (KUNSCH, 2003, p.69).

É por meio dessa estrutura que a SE/JF gere todo o SME, sendo que ter um SME bem estabelecido e efetivo é fundamental para a qualidade da educação. Contudo, essa não é uma tarefa fácil. Com o objetivo de “[...] elevar a educação à categoria do maior problema político brasileiro, dar-lhe base técnica e científica, fazê-la encarnar os ideais da república e da democracia [...]” (TAVARES, 1952, p. 10), o sistema precisa de uma gestão comprometida com o bom funcionamento e o cumprimento de todas as atribuições. Para que isso aconteça, é preciso estimular discussões sobre a educação e sua função social. Mais do que isso: é preciso que todos os integrantes estejam informados, alinhados e engajados. A combinação da gestão administrativa com a pedagógica é um grande desafio, além de ser fator determinante para o sucesso de um SME.

Assim como em outros municípios do país, quem coordena e organiza o SME em Juiz de Fora é a SE/JF. É o órgão que formula e estabelece as regras, coordena, verifica e avalia

² Os pontos de interconexão comunicativa são aqueles em que acontece uma interação/troca entre membros. Caso a comunicação fosse vista como uma rede, seriam os pontos de encontro/convergência.

tudo o que está sendo feito. Para desenvolver esse trabalho, a SE/JF conta com uma estrutura robusta, como deixa claro seu organograma, apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Organograma SE/JF



Fonte: Juiz de Fora (2018a).

Fazem parte da estrutura da organização da SE/JF os conselhos consultivos, os comitês, as assessorias administrativas, os departamentos e, desde 2013, a Subsecretaria de Articulação das Políticas Educacionais (SSAPE), responsável por articular e colaborar com a formulação, o planejamento, a implementação e a gestão das políticas públicas educacionais, garantindo o bom desempenho do Sistema Municipal de Ensino (JUIZ DE FORA, 2014c).

A divisão de níveis é estabelecida da seguinte maneira:

I - Nível de Administração Superior:

- Secretária ou secretário de Educação;
- Conselho Municipal de Educação (CME);
- Conselho Municipal do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Conselho do Fundeb);
- Conselho de Alimentação Escolar (CAE).

II - Nível de Assessoramento:

- a) Assessoria de Programação e Acompanhamento (APA);
- b) Assessoria Jurídica Local (AJL);
- c) Assessoria de Imprensa (AI);
- d) Comitê do Acompanhamento e Suporte Pedagógico (Comape);
- e) Comitê do Acompanhamento do Planejamento Estratégico (Cape);
- f) Comitê Gestor Municipal do Programa Nacional de Inclusão de Jovens (Projovem);
- g) Comitê do Acompanhamento de Adequação, Ampliação e Construção (CAC);
- h) Comitê de Ouvidoria Educacional (COE);
- i) Secretaria Executiva (SE);
- j) Secretaria Executiva dos Conselhos (SEC).

III - Nível de Execução Instrumental:

- a) Departamento de Execução Instrumental (DEIN);
- b) Departamento de Planejamento, Pessoas e Informação (DPPI);

IV - Nível de Execução Programática:

- a) Subsecretaria de Articulação das Políticas Educacionais (SSAPE);
 1. Departamento de Planejamento Pedagógico e de Formação (DPPF);
 2. Departamento de Educação Infantil (DEI);
 3. Departamento de Ensino Fundamental (DEF);
 4. Departamento de Inclusão e Atenção ao Educando (DIAE).

Os conselhos consultivos têm como função orientar, estabelecer normas e contribuir para a definição da política educacional, na área de sua atuação, de forma adequada com as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e Estadual e às necessidades e condições do município (JUIZ DE FORA, 2010).

Já as assessorias administrativas têm papéis variados, sendo a AJL responsável por fazer o acompanhamento jurídico da pasta, com base na legislação do Sistema Jurídico Municipal. A APA tem por responsabilidade elaborar e gerir os programas estratégicos e seus sistemas de indicadores da SE/JF. Ademais, a Secretaria Executiva é responsável por auxiliar o Secretário, inclusive executando as atividades do seu expediente e organizando a sua agenda. Por fim, à AI compete tratar da relação institucional da SE/JF com os meios de comunicação, visando à prestação de serviços voltados à orientação e divulgação da SE/JF e

elaborar e gerenciar todo o material de divulgação, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Comunicação e Qualidade de Juiz de Fora (JUIZ DE FORA, 2005).

Por fim, há os departamentos, no total de seis e, de acordo com a legislação (JUIZ DE FORA, 2014a), estes têm como função:

- O Departamento de Planejamento Pedagógico e de Formação (DPPF), responsável por acompanhar a prática pedagógica das escolas municipais, propondo ações que visem ao aprimoramento dos processos de ensino-aprendizagem, com foco na qualidade e no rendimento escolar.
- O Departamento de Educação Infantil (DEI), responsável por apoiar as unidades escolares municipais, especificamente do segmento de educação infantil, para a organização interna e o pleno funcionamento.
- O Departamento do Ensino Fundamental (DEF), responsável por apoiar e controlar o trabalho pedagógico da rede municipal de ensino, nos segmentos de ensino fundamental e EJA.
- O Departamento de Inclusão e Atenção ao Educando (DIAE), responsável desenvolver as políticas públicas de Educação Inclusiva, de assistência e promoção dos estudantes, garantindo o acesso, a permanência, o sucesso e a qualidade de ensino para todos.
- O Departamento de Execução Instrumental (DEIN), responsável por coordenar e controlar as atividades administrativas de apoio, no que diz respeito às matérias de pessoal, suprimentos, patrimônio, equipamentos, transportes oficiais, execução orçamentária e financeira, documentação e infraestrutura.
- O Departamento de Planejamento, Pessoas e Informação (DPPI), responsável por acompanhar a organização do quadro funcional, as atividades de monitoramento profissional, os dados escolares e as informações educacionais.

No ano de 2018, o *site* oficial da SE/JF (JUIZ DE FORA, 2018b) indica que o órgão administra 102 escolas e 28 creches³. Contudo, dados do Censo Escolar de 2017 indicam que o município possui 137 escolas municipais. Isso se deve ao fato de algumas escolas, com atendimento à educação especial, estarem cadastradas no Censo Escolar como duas instituições separadas (INEP, 2017).

De acordo com o Inep (2017), todas as escolas públicas municipais de Juiz de Fora

³ Ver anexos A e B.

contam com energia elétrica, coleta de lixo e água filtrada. Noventa e oito por cento fornecem alimentação, têm água encanada e esgoto via rede pública. Em relação às dependências, destaca-se que 23% contam com biblioteca, 65% possuem laboratório de informática, 82% têm sala para professores, e 87%, sala para direção. Televisão e aparelho de DVD são equipamentos disponíveis em mais de 90% das escolas. Da mesma forma, mais de 90% contam com acesso à internet, e 84% já têm acesso a tecnologia de banda larga.

Na tabela 1, é apresentada a quantidade de estudantes da rede pública municipal de Juiz de Fora em creches, pré-escolas, ensino fundamental e ensino de jovens e adultos.

Tabela 1 – Matrículas da rede municipal de ensino

| Matrículas da rede municipal de educação | |
|---|-------------------|
| Matrículas em creches | 2.928 estudantes |
| Matrículas em pré-escolas | 6.975 estudantes |
| Matrículas anos iniciais | 15.581 estudantes |
| Matrículas anos finais | 8.982 estudantes |
| Matrículas ensino médio | 0 (nenhum) |
| Matrículas EJA | 8.038 estudantes |
| Matrículas educação especial | 1.763 estudantes |

Fonte: Inep (2017).

Na tabela 2, é apresentada a quantidade de professores e funcionários da rede pública municipal, de acordo com os dados do Censo Escolar (INEP, 2017)

Tabela 2 - Quantidade de profissionais

| Quantidade de professores e funcionários | |
|---|--------------------|
| Funcionários em todas as escolas | 6.330 funcionários |
| Docentes – creches | 290 docentes |
| Docentes – educação infantil | 730 docentes |
| Docentes – ensino fundamental | 3093 docentes |

Fonte: Inep (2017).

Segundo o Inep (2017), o perfil dos docentes da rede municipal é de mulheres (89%), com idade que varia de 30 a 49 anos (66%) e se autodeclaram brancas (65%). Em relação à renda, a 62% ganham até R\$ 2.400,00. Quanto à formação, 46% possuem curso superior na área de pedagogia.

O perfil se repete quando se refere a gestores. A maioria é mulher (77%), com idade que varia de 30 a 49 anos (59%) e se autodeclara branca (68%). Em relação à renda, a maioria ganha até R\$ 6.800,00. Quanto à formação, 36% possuem curso superior na área de pedagogia.

O desempenho da educação do município conta com diversos indicadores, dentre eles, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) Educação. Este índice leva em consideração proporções de crianças e jovens frequentando ou tendo completado determinados ciclos. Em Juiz de Fora, esses dados são:

A proporção de crianças de 5 a 6 anos na escola é de 95,61%, em 2010. No mesmo ano, a proporção de crianças de 11 a 13 anos frequentando os anos finais do ensino fundamental é de 88,56%; a proporção de jovens de 15 a 17 anos com ensino fundamental completo é de 63,45%; e a proporção de jovens de 18 a 20 anos com ensino médio completo é de 50,03%. Entre 1991 e 2010, essas proporções aumentaram, respectivamente, em 36,66 pontos percentuais, 34,72 pontos percentuais, 32,70 pontos percentuais e 27,05 pontos percentuais. (PNUD, 2013.)

Já o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) de 2017 dos anos iniciais da rede municipal é de 5,2; e, dos anos finais, de 4,1. Ambos estão abaixo das metas estabelecidas (5,6 e 4,6 respectivamente). O fluxo dos anos finais também é um dado preocupante, com uma retenção de 20% dos alunos. Essa taxa é maior que a de Minas Gerais (15%) e maior do que a taxa brasileira (também 15%). A tabela 3 apresenta uma comparação da rede pública municipal de Juiz de Fora com as principais cidades da Zona da Mata mineira, em relação ao Ideb dos anos iniciais (AI) e dos anos finais e ao fluxo escolar.

Tabela 3 - Comparação das cidades da Zona da Mata mineira

| Comparação das cidades da Zona da Mata mineira | | | | |
|--|--------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| Cidade | Ideb Anos iniciais | Ideb Anos finais | Fluxo Anos iniciais | Fluxo Anos finais |
| Juiz de Fora | 5,2 | 4,1 | 0,92 | 0,80 |
| Cataguases | 5,5 | 4,1 | 0,95 | 0,84 |
| Manhuaçu | 5,8 | 4,6 | 0,98 | 0,83 |
| Muriaé | 6,5 | 5,0 | 0,96 | 0,89 |
| Ponte Nova | 6,0 | 4,4 | 0,93 | 0,70 |
| Ubá | 6,7 | 4,8 | 0,98 | 0,77 |
| Viçosa | 6,0 | 4,3 | 0,94 | 0,75 |

Fonte: Inep (2017).

Percebe-se que Juiz de Fora, mesmo sendo o principal polo urbano e econômico da região, apresenta resultados inferiores às principais cidades da região. Para mudar e melhorar esse cenário, a SE/JF se vale de políticas públicas educacionais, sendo a mais importante e recente delas o Plano Municipal de Educação (PME)⁴. Este foi instituído pela lei nº13.502, em 28 de março de 2017 (JUIZ DE FORA, 2017). Ele apresenta nove artigos e um anexo, nos

⁴ Disponível em: https://www.pjf.mg.gov.br/secretarias/se/plano_educacao/arquivos/documento_base_pme.pdf. Acesso em: 10 jun. 2018.

quais são delimitadas 18 metas, assim como as respectivas estratégias a serem implementadas ao longo da próxima década. O texto ressalta a ação conjunta e colaborativa com outras instituições, como a Superintendência Regional de Ensino (SRE) e instituições de ensino superior. Ademais, ajusta o percentual de atendimento local às disposições do Plano Nacional de Educação, condicionado ao apoio técnico e financeiro da União.

Existem metas com e sem indicadores, aqui denominadas de genéricas e específicas. As metas específicas são aquelas que contam com a presença de indicadores. As metas genéricas podem ser conferidas no Art. 2º da lei, por exemplo, que versa sobre as diretrizes do plano (JUIZ DE FORA, 2017). Já as metas que apresentam indicadores estão expostas no Anexo I da mesma lei, por exemplo:

META 2 - Ensino Fundamental – Universalizar o Ensino Fundamental de 09 (nove) anos para toda a população de 06 (seis) a 14 (quatorze) anos e garantir que, pelo menos, 95% (noventa e cinco por cento) dos alunos concluam essa etapa na idade recomendada, até o último ano de vigência deste Plano Municipal de Educação. (JUIZ DE FORA, 2017, p.2).

No caso do de Juiz de Fora, há a vigência de dez anos a contar de sua publicação, que ocorreu em 28 de março de 2017. É importante pontuar, além disso, que o PME não é um instrumento de política pública exclusivo de Juiz de Fora, trata-se, na verdade, de uma exigência legal para todos os municípios. Ele precisa ser alinhado ao Plano Nacional de Educação (PNE) e aos Planos Estaduais de Educação (PEE). Segundo o Ministério da Educação (BRASIL, 2014), o PME deve ser do município e não apenas da rede ou do sistema municipal.

Com base nesse entendimento, o PME de Juiz de Fora tem metas que abrangem a educação infantil, o ensino fundamental e médio, os profissionais da educação, o financiamento e os direitos humanos. Dentre essas metas, a que mais se relaciona com esta pesquisa é a meta 15:

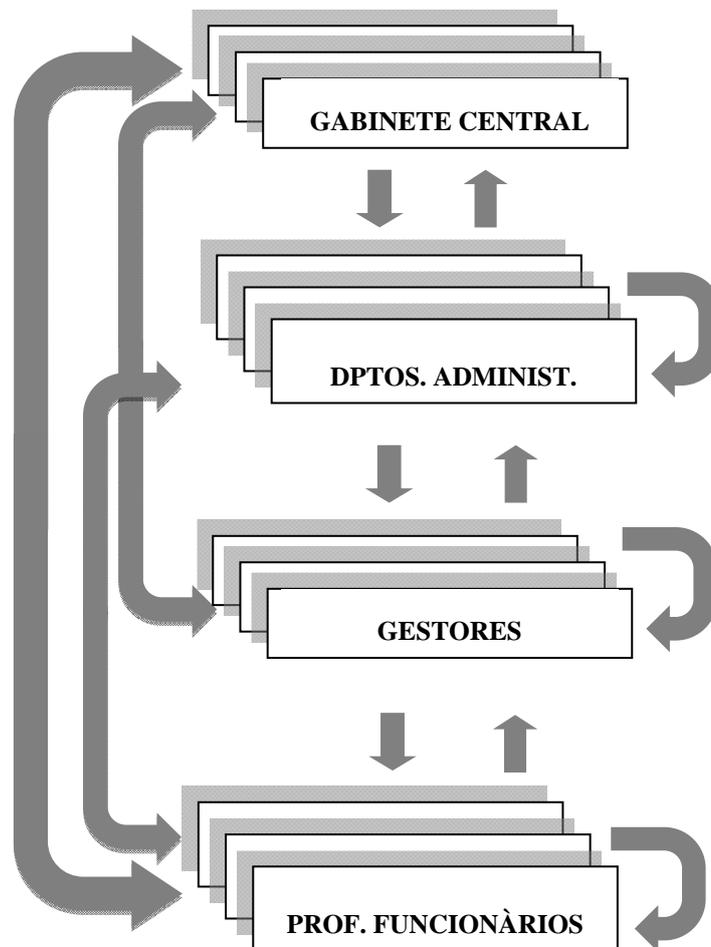
Consolidar a gestão democrática da educação durante a vigência do PME, com transparência, apoio e financiamento público, fortalecendo: as instituições públicas; os espaços públicos (Fórum Municipal de Educação, Conferência Municipal de Educação e Conselho Municipal de Educação); a mobilização e participação; a autonomia pedagógica, administrativa e financeira das unidades escolares, em observância à legislação vigente. (JUIZ DE FORA, 2017, p.12).

Apesar de não abordar a questão da comunicação interna de forma clara, o cumprimento dessa meta depende de um processo de comunicação bem estabelecido, que possa fomentar e fortalecer a gestão democrática da SE/JF e das escolas.

1.3 O CENÁRIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA REDE

Nesta seção, é abordado o panorama da comunicação interna na rede, do ponto de vista da SE/JF. Como foi apresentado, esta dissertação procura abordar a comunicação em três instâncias diferentes. Essa divisão gera quatro dimensões distintas, porém, complementares. Em um primeiro momento, a Secretária é a referência, sendo apresentada a descrição da forma de comunicação existente 1) entre o gabinete central da secretaria e seus departamentos administrativos; 2) nos próprios departamentos administrativos; 3) entre o gabinete central da secretaria e seus departamentos administrativos com os gestores das escolas; e 4) a comunicação interna dentro das escolas. Essas quatro dimensões representam os principais fluxos de comunicação na SE/JF e podem ser mais bem compreendidas por meio da figura 3.

Figura 3 - Dimensões da Comunicação Interna



Fonte: Autoria própria (2019).

Passando para uma fase mais aprofundada, foi analisada a comunicação entre os gestores escolares e os professores e funcionários. Os gestores assumem, então, um papel de

mediadores da comunicação, podendo, até mesmo, ser classificados como um nível intermediário entre aqueles que formulam as políticas públicas e aqueles que as vivenciam e as colocam em prática. Os professores, por sua vez, são os protagonistas da prática pedagógica, ou seja, atuam na linha de frente da implementação. Por isso, não podem ser vistos pelos formuladores de políticas públicas educacionais, e os gestores, como meros executores de uma proposta pré-estabelecida.

Nesse contexto, os fluxos de comunicação interna, estabelecidos na SE/JF entre os servidores nos mais diversos níveis alocados na unidade administrativa e nas escolas, assumem um papel fundamental, já que viabilizam a troca de informações essenciais para a implementação das políticas públicas de educação no município.

Para que a atual forma de comunicação interna possa ser bem entendida, é fundamental conhecer como ela perpassa por aqueles que compõem o organograma apresentado na figura 2, da seção 1.2. Dentro desse organograma, percebe-se que a SE/JF é compartimentada em departamentos e assessorias administrativas. Cada uma dessas divisões tem atribuições específicas, porém, relacionam-se umas com as outras.

Chama a atenção que, apesar de se tratar de uma estrutura complexa e com várias subdivisões, não existe nenhum setor específico para o desenvolvimento de ações de comunicação interna. A comunicação externa, entretanto, é atendida pela assessoria de imprensa. A assessoria de imprensa da SE/JF, apesar do nome, vai além da comunicação com a imprensa. Ela é responsável pelo marketing⁵, pela comunicação nas redes sociais e pela produção de material gráfico. Apesar da existência de uma assessoria ligada ao campo da comunicação, essa não abrange a comunicação interna.

Por não ter setor específico, nem estar dentro das atribuições da assessoria de imprensa, de acordo com as entrevistas realizadas com a Secretária de Educação e demais profissionais que atuam na sede administrativa, até a execução deste trabalho, não existia, na rede municipal de educação, qualquer ação planejada específica de comunicação interna. Também não havia um plano de comunicação interna definido. Essa falta de planejamento de comunicação interna, no âmbito da secretaria, também foi apontada por Bittar de Castro (2013). Esse apontamento ganha destaque, por ter vindo de uma pesquisa desenvolvida por uma profissional que atua alocada na SE/JF.

Sem um planejamento definido, tudo que é transmitido para o público interno passa pelo crivo da Secretária de Educação. Segundo a profissional, quando existe algo que deve ser

⁵ Esse foi o termo usado pelo responsável pela assessoria de comunicação. Entretanto, com base na descrição oferecida, é possível depreender que a SE/JF não desenvolve ações de marketing e, sim, de divulgação.

informado ao público interno, é convocada uma reunião com os chefes dos setores. Na reunião, são definidas quais informações serão transmitidas e qual a melhor forma de fazê-lo.

Quem define se existe algo a ser comunicado é a Secretária. Durante a entrevista, a profissional relatou que, em reuniões com seus subordinados diretos, também se verifica a existência de algo que deve ser divulgado para rede como um todo. Os chefes de departamento, após reunião com a Secretária, são responsáveis por retransmitir os avisos e comunicados para seus subordinados, não existindo nenhum controle sobre a forma como isso é realizado. Essa forma de comunicação acaba sobrecarregando a Secretária. Como não existe um procedimento a ser adotado, é sempre preciso que a Secretária estabeleça o que vai ser comunicado e qual a forma dessa comunicação. Além disso, não existe nenhuma definição daquilo que precisa passar por um processo de divulgação para o público interno.

Outro problema que pode ser identificado é que, como cada chefe pode fazer o repasse da maneira e no momento que julgar conveniente, os setores recebem as informações de forma diversa. Isso acaba gerando uma rede de rumores entre os funcionários. Um exemplo dessa situação é quando existem informações sobre a troca de profissionais da posição de chefia. Antes do anúncio oficial já correm boatos, principalmente no setor em que vai ocorrer a troca.

Durante a entrevista, foi dito que, na maioria das vezes, as informações que precisam chegar às escolas são retransmitidas via envio de documento oficial (memorandos e ofícios). De acordo com a Secretária municipal, a “escolha” dos assuntos que devem ser enviados na forma de memorandos é definida pela equipe de chefia, não havendo nenhuma regra quanto a isso.

O e-mail também foi apontado como uma ferramenta prioritária. Segundo a Secretária, uma das ferramentas de comunicação interna seria o Diário Oficial do Município⁶, uma vez que toda comunicação, referente ao funcionamento da secretaria, é publicada nesse periódico.

A efetividade dessas ferramentas é discutível. No caso dos documentos oficiais, apesar de contarem com aviso de recebimento, não é realizado um acompanhamento de se, de fato, conseguiu-se transmitir as informações necessárias. O mesmo acontece com o uso do Diário Oficial do Município. As informações são disponibilizadas. Entretanto, não foi apontado pela Secretária se existe alguma forma de verificação acerca da assimilação das mensagens.

⁶ O Diário Oficial do Município pode ser acessado no site da Prefeitura de Juiz de Fora, na seção de atos do governo, disponível em: https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos.php

O foco em apenas informar, sem estabelecer um processo de comunicação⁷, acaba favorecendo a rede de rumores existente. Estes, por sua vez, acabam gerando confusão e, até mesmo, desinformação. Um bom exemplo desse tipo de situação pode ser percebido no relato da Secretária de educação: “às vezes, mesmo com o aviso oficial, as pessoas propagam informações falsas” (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO, Entrevista, 2018).

Nesse caso, a profissional se refere à divulgação da data de pagamento da Ajuda de Custo para Valorização do Magistério(ACVM)⁸. Mesmo com a divulgação para os veículos de comunicação em massa da cidade de que não existia uma data para o pagamento dessa ajuda de custo, em grupos do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, circulava a informação de que já teria sido definida uma data para o pagamento. Mesmo não sendo um canal oficial, a informação divulgada nesses grupos ganhou mais força do que a divulgação oficial.

O uso do e-mail, além de incorrer nesses mesmos problemas, conta com outro dificultador: o espaço do servidor⁹. Foi relatado pelo profissional “Técnico de Educação 1” que vários e-mails não chegam aos destinatários “Não sei se é por causa do fato da caixa de e-mail estar sempre cheia, porque tem um limite. Nesse caso, tenho que pegar o telefone e entrar em contato direto com a escola para saber por que não recebeu.” (TÉCNICO DE EDUCAÇÃO 1, Entrevista, 2018) Além disso, não existe um sistema que informe que a mensagem não chegou ao destinatário por causa da caixa de entrada lotada. Quando isso ocorre, o contato direto com as escolas por telefone é um pouco complicado. Pela rotina escolar, nem sempre é possível localizar o gestor e isso toma um grande tempo do profissional.

Percebe-se que, com a falta de estruturação das ações de comunicação interna, canais de transmissão de informações são utilizados, mas tais ações não passam por uma estrutura planejada, nem mesmo existe o estabelecimento de fluxos de informações e ideias.

Além dessas ferramentas, existem outras que são utilizadas, mas não são consideradas prioritárias. São elas: contato pessoal, reuniões e o *WhatsApp*. As reuniões têm perfis diversos. Existem aquelas entre a Secretária e seus subordinados diretos, descritas acima; entre os profissionais dos departamentos; e as que envolvem todos os profissionais alocados na SE/JF.

⁷ Como apontado na introdução, disponibilizar informações não é comunicar. Comunicação pressupõe que os envolvidos podem ser, ao mesmo tempo, emissores e receptores (SOUSA, 2006; MARCHIORI, 2011).

⁸ Verba destinada a todos os integrantes do Quadro do Magistério Municipal

⁹ Servidor de e-mail é um serviço para hospedagem de correio eletrônico. Tem como objetivo o armazenamento de e-mails e são responsáveis pelo direcionamento de um e-mail de um remetente até seu destinatário.

Apesar das reuniões com os líderes dos setores serem feitas frequentemente, os encontros entre setores e servidores, de diferentes níveis hierárquicos no quadro de colaboradores, são pontuais. Durante essas reuniões, foi relatado, pela Secretária, que diversos profissionais se distraem e precisam ser chamados atenção para que prestem atenção no que está sendo dito.

De acordo com o líder do setor no qual o profissional está trabalhando, o fluxo ascendente de informação, que passa toda a demanda por informação e/ou posicionamento de profissionais alocados na Secretária, é feito pessoalmente. Tal realidade faz com que o contato pessoal seja a ferramenta mais utilizada, senão a única. Se entre os profissionais alocados na sede da secretaria, a comunicação ocorre pessoalmente, na maioria das vezes, o processo de comunicação entre a SE/JF e os gestores é constituído quase que exclusivamente pelo uso ferramentas da comunicação digital. E-mail e *WhatsApp* são as principais escolhas, contudo, o segundo não é considerado o ideal pela Secretária. Apesar de não existir uma proibição quanto ao uso, a profissional considera que o uso pode trazer mais complicações do que benefícios, principalmente por possuir um caráter não oficial. Também é utilizada a comunicação via telefone, face a face e o envio de documentos.

Já o processo de comunicação entre a secretaria e os professores e funcionários das escolas é feito por intermédio dos gestores ou coordenadores pedagógicos das unidades educacionais. Segundo a Secretária: “nosso contato é com o diretor ou o coordenador e eles são responsáveis por retransmitir as informações” (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO, Entrevista, 2018). Conforme afirmou a Secretária municipal, o contato com o professor só acontece quando solicitado por este profissional: “O contato com o professor acontece quando ele faz uma solicitação direta na secretaria ou via curso de capacitação” (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO, Entrevista, 2018).

Ao citar o curso de capacitação, a Secretária se refere ao ambiente da plataforma Moodle¹⁰. Os cursos de capacitação são dados a distância e, por isso, utilizam-se dessa tecnologia. Apesar de não ser o objetivo da plataforma, por ser uma ferramenta que permite o envio de mensagens, muitas vezes, a comunicação institucional acontece nesse canal.

Foi relatado, em entrevista com a profissional de tecnologia da informação, “Técnica Educacional 2”, que algumas escolas, inclusive, adaptam da plataforma Moodle como ferramenta de comunicação interna da instituição. Por possibilitar que cada escola tenha um

¹⁰ A plataforma Moodle é um sistema para a criação de cursos online. Também chamada de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), como ela permite o envio de mensagens e recados, muitas vezes é utilizada como ferramenta de comunicação.

espaço separado na rede, o programa vem sendo usado como uma intranet de cada unidade escolar. Vale destacar que não são todas as escolas que utilizam o sistema. De acordo com a Técnica Educacional 2, falta interesse e tempo para as escolas realizarem o treinamento necessário para utilizar a plataforma.

Segundo as entrevistas com a Secretária e os profissionais, foi possível perceber, além disso, que os profissionais se organizam de acordo com o dia a dia da secretaria. Tudo que acontece se repete, como a abertura de um processo seletivo, que segue ao que foi feito anteriormente. Assuntos que poderiam receber uma atenção especial na comunicação interna, como a abertura do período de contratação e renovação de contrato de trabalho, não passam por um processo de divulgação dentro da rede. De acordo com a Secretária, “todos os anos é preciso que os professores tragam os documentos para conseguir um contrato de trabalho. Como é geralmente na mesma época do ano, os interessados acabam nos procurando” (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO, Entrevista, 2018). Este é o motivo de não existir uma divulgação para o público interno. Cabe destacar que os editais desses processos são publicados no Diário Oficial, garantindo, oficialmente, a publicidade do assunto.

A divulgação de processos seletivos, como o do exemplo acima, é uma das formas de garantir o recrutamento e seleção de profissionais adequados às vagas. Além disso, fazer uma divulgação interna é fundamental para que todos os profissionais possam participar.

Como foi apontado anteriormente — e também é possível observar no organograma (Figura 2, apresentada na seção 1.2) — uma das assessorias que faz parte da estrutura da SE/JF é a assessoria de imprensa. Originalmente, a assessoria é o departamento responsável por fazer o intermédio entre o órgão e os veículos de comunicação da imprensa. Entretanto, esse setor acaba por absorver outras funções, como o design gráfico, a gestão de redes sociais, criação de vídeos institucionais, dentre outros. Tal realidade foi relatada em entrevista pelo chefe da assessoria de imprensa. Segundo ele, é feito “o trabalho com a imprensa, mas também temos um setor de marketing¹¹ que trabalha com a criação de vídeos e material para as redes sociais. Criação de cartazes quando necessário e informativos”. (CHEFE DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO, Entrevista, 2018). Apesar dessa diversificação, o objetivo principal das ações é informar o cidadão, ou seja, o foco maior é o público externo.

A SE/JF não possui redes sociais próprias. O material desenvolvido vai ao ar pelos canais da Prefeitura de Juiz de Fora, tais como o *Facebook*¹² e o *Instagram*¹³. Por esse motivo,

¹¹ Ver nota de rodapé nº6.

¹² Disponível em: <https://www.facebook.com/JuizdeForaPJF/>. Acesso em: 23 jul. 2018.

¹³ Disponível em: <https://www.instagram.com/prefeiturajuizdefora/>. Acesso em: 23 jul. 2018.

a equipe da assessoria de imprensa não possui acesso aos dados de monitoramento de visitas ou engajamento, o que impossibilita qualquer levantamento quantitativo sobre o usuário que acessa a página na internet. Ao ser perguntado, o responsável pela assessoria de imprensa disse não ter solicitado o acesso aos dados. Não há, também, um informativo periódico online ou físico desenvolvido pelo setor direcionado aos servidores da secretaria, gestores e professores.

1.4 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ESCOLA

A observação escolar aconteceu em uma unidade escolar da rede municipal. É uma escola de educação infantil, localizada na região sul da cidade, que atende à faixa etária de três a cinco anos. Fundada em 1979, a instituição passou diversos anos funcionando em endereços alugados. Em 2004, ganhou uma sede própria. O endereço é de fácil localização, embora o acesso seja dificultado por falta de estruturas urbanas indispensáveis, como construção de calçadas e sinalização básica.

O prédio possui dois pavimentos, com dez salas de aula com aproximadamente 28m², cada qual com seu lavatório; uma sala de leitura de grande acervo, sete salas distribuídas para administração e secretaria, coordenação, sala dos professores, multimídias, depósito, dispensa de cozinha e refeitório. Ele possui pátio de 600m² e dispõe de uma quadra, cercada e descoberta, que, além das atividades de educação física, estende-se à recreação e à realização de eventos diversos.

As crianças atendidas moram nos bairros adjacentes: Ipiranga, Bela Aurora, Santa Efigênia, Sagrado Coração, Santa Luzia, São Geraldo, Previdenciários, Jardim de Alá, Loteamento Arco-íris, Vale Verde, Cidade Nova, Umuarama, Teixeiras, dentre outros. No total, são atendidas 287 crianças, divididas nos turnos da manhã, tarde e tempo integral.

No que diz respeito aos profissionais que atuam na instituição, são 48 professores (incluindo 2 coordenadoras pedagógicas), a gestora (também chamada de diretora), a vice-diretora e 7 funcionários (serviços gerais e cantina).

A escola possui Projeto Político Pedagógico definido. Segundo o próprio documento, a construção foi feita coletivamente, com a participação de todos os professores. Apesar disso, não contou com a participação dos profissionais do setor de limpeza. Foram vários encontros e discussões para a sistematização do documento, aprovado pela primeira vez no ano 2000 e reorganizado em 2005. Nesse projeto, é possível encontrar seções sobre a gestão democrática, reuniões pedagógicas, reunião de pais, linha pedagógica etc. Apesar de contar

com diversas seções, não é possível encontrar nenhuma que aborde a comunicação interna.

Em visitas realizadas no mês de fevereiro de 2018 (cinco oportunidades), foi constatado que a comunicação interna ocorre de maneira informal. Não há a utilização de canais comunicacionais formais, e o desenvolvimento ocorre de maneira espontânea, sem muitos registros oficiais.

Em entrevista coletiva com a equipe gestora (diretora e vice-diretora), foi verificado que a escola transmite as informações, sobre o dia a dia escolar, para os profissionais majoritariamente por boca a boca e durante as reuniões pedagógicas, que acontecem uma vez por mês. Ao analisar as atas dessas reuniões, é possível perceber que cerca de 80% do tempo dos encontros é gasto com avisos e mensagens administrativas, algo que foge do que é estabelecido pelo Projeto Político Pedagógico (PPP). No PPP, as reuniões pedagógicas deveriam se destinar à formação continuada, algo que ocorre de maneira muito pontual.

Outro problema com essa forma de comunicação é que, como ela acontece durante as reuniões de formação continuada, são exclusivas para as professoras, coordenadoras e gestão. Dessa forma, as funcionárias administrativas da escola não participam desse momento, penalizando, ainda mais, a comunicação institucional, uma vez que não existem outros canais formais de comunicação específicos para esse público.

A gestão afirmou utilizar o encaminhamento das mensagens da SE/JF por e-mail para os professores. Foi relatado que não existe uma contextualização, buscando aproximar o conteúdo com o dia a dia da escola, no envio dessas mensagens, pois são de fácil entendimento e estão no universo de conhecimento das professoras e funcionárias administrativas. Vale destacar, ainda, que não são todas as funcionárias que possuem e-mail. Durante as visitas, foi levantado que quatro das sete profissionais não possuem correio eletrônico, e todas afirmaram não acessarem diariamente.

Por meio das visitas, foi observado, também, que, além das duas formas de comunicação interna citadas anteriormente, nenhuma outra ferramenta pode ser encontrada nas dependências da escola. Não existe quadro de avisos, manual do funcionário, caixa de sugestões, nem nenhuma outra ferramenta ou atividade voltada a comunicação interna. A gestão informou não produzir boletins informativos, nem utilizar os e-mails para nenhuma situação que não seja encaminhar as mensagens da Secretaria.

Existe um grupo de *WhatsApp*¹⁴ das professoras e funcionárias da escola, mas, nesse grupo, são abordados assuntos pessoais. Logo, não se trata de um canal oficial. As professoras

¹⁴ Foi solicitado o acesso para observar como as interações aconteciam.

relataram abordar os assuntos relacionados à escola em conversas entre elas e, quando julgam importante, procuram a gestão pessoalmente. O grupo foi criado de maneira espontânea pelas professoras e, por isso, não possui um aspecto institucional ou oficial. De acordo com uma das professoras, esse grupo foi criado, “pois facilita quando precisamos falar com todo mundo e, hoje em dia, todo mundo usa *WhatsApp*” (PROFESSORA 1, Entrevista, 2018).

De acordo com a gestão, a procura por esclarecimentos de alguma informação ocorre com frequência, uma vez que, nem sempre, as professoras querem se manifestar durante as reuniões, e as funcionárias administrativas não participam. Foi possível perceber, durante os encontros e na entrevista com a gestão, professoras e funcionárias, que a prevalência da informalidade no processo comunicacional é constante. Tal contexto, assim, acaba gerando pontos de insegurança, em relação às informações que circulam dentro da escola.

Uma fala de uma das professoras deixa tal contexto claro. Quando perguntada se sentia falta de um fluxo mais organizado, a profissional respondeu que não, mas que gostaria que as informações chegassem de forma mais clara. De acordo com a profissional, algumas vezes, as informações ocorrem de maneira descontraída. Segundo ela, falta entendimento de quais informações são mais importantes. Na ocasião da queda do telhado do banheiro, por exemplo, a profissional relatou que as professoras foram informadas na escola, pessoalmente, que as aulas seriam suspensas até a finalização do conserto. Para ela, isso poderia ter sido informado remotamente, já que foi preciso que ela fosse à escola para saber que não teria como trabalhar aquele dia.

Outra reclamação é o desejo de que as reuniões de formação fossem, de fato, para a formação. As reuniões de formação foram instituídas na escola como forma de atender à legislação vigente. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, estabelece, em seu artigo 61, a capacitação em serviço (BRASIL, 1996). Na Escola Municipal, é estabelecido pelo PPP que essas reuniões ocorram mensalmente e que tenha caráter pedagógico e de formação continuada. A participação nessas reuniões tem caráter facultativo, porém, a presença garante o acréscimo de 4% no salário das profissionais¹⁵.

As reuniões deveriam ser espaço para estudos que diagnosticassem os reais problemas da escola, com vistas a um aprofundamento dos referenciais teóricos que deem suporte ao conjunto da comunidade escolar, no sentido de buscar alternativas para a realidade escolar. Porém, são, em sua maioria, reuniões informativas, com caráter técnico-burocrático. Nesse sentido, tais momentos são utilizados para avisos e assuntos relacionados ao dia a dia

¹⁵ Conforme estabelecido pela lei municipal nº 11.169, de 22 de junho de 2006 (JUIZ DE FORA, 2006).

burocrático da instituição, como horário, informações divulgadas pela SE/JF.

Uma informação relevante, que apareceu nas entrevistas, foi a falta de interesse nas formações, pois elas são apenas espaços para discussões sobre os recados divulgados. Esses recados, por sua vez, fazem parte da área administrativa da escola. Diversas professoras fizeram comentários sobre o fato de a reunião de formação só ser de formação no nome. Algumas prefeririam não ter que comparecer a escola para “pegar informações que posso ter com as colegas depois” (PROFESSORA 2, Entrevista, 2018). Contudo, por ser uma atividade remunerada, as professoras costumam comparecer em todos os encontros.

A gestão relata que sente que algumas informações acabam chegando de maneira desvirtuada, apesar do esforço para que isso não ocorra, e que esclarecimentos futuros são constantes. Como apresentado pela vice-diretora da unidade escolar: “A maior parte do tempo apagamos incêndios. Muita gente não sabe direito o que está acontecendo com a escola” (VICE-DIRETORA, Entrevista, 2018). A fala da vice-diretora é indicativa. Ao não estarem bem informados sobre o que e como devem fazer, professores e funcionários acabam recorrendo apenas à experiência para colocar ações em prática. Com isso, muitas vezes surgem dúvidas que precisam ser esclarecidas. Existe, então, a criação de um entrave, que é solucionado de duas maneiras distintas, mas igualmente problemáticas. A primeira é a necessidade de recorrer à gestão a todo o momento para retirar dúvidas, por vezes mais de uma professora ou funcionária procura a gestão para sanar a mesma dúvida. A segunda é que, com a falta de confiança em uma comunicação oficial, a comunicação informal assume o papel principal. Os boatos e ruídos se tornam mais presentes, e, como consequência, a gestão acaba por precisar resolver os problemas que surgem em virtude deles.

Um exemplo dado sobre o impacto gerado pela falta de uma comunicação interna eficiente foi percebido quando se perguntou sobre como era a aplicação do PPP no dia a dia escolar. Nenhuma professora soube responder exatamente. Algumas funcionárias não conheciam o documento.

Na entrevista com a gestão, foi informado que, quando um novo professor chega à escola, é papel da coordenação apresentar o documento. O PPP é de fácil acesso a todos, mas ele precisa ser solicitado. Contudo, a coordenação não indicou essa tarefa como algo exclusivo. Falta estabelecer qual o procedimento correto a ser seguido.

Apresentado o contexto da escola, é possível perceber que, assim como ocorre entre a secretaria e os servidores e entre a Secretária e as escolas, existe uma presença privilegiada dos aspectos informais da comunicação. Faltam aspectos formais estabelecidos e canais definidos. Dessa maneira, existe uma relação informal, que acaba concorrendo com o

funcionamento da gestão. É importante destacar que a existência de uma rede informal não é algo que, por si só, configura-se como um problema. Todas as organizações possuem sistemas informais e precisam deles para seu pleno desenvolvimento. O problema está quando existe a predominância da rede informal, em relação à formal, que, por vezes, assume o papel que deveria ser da comunicação formal. É exatamente tal realidade que foi levantada nas dimensões estudadas.

A falta de uma estrutura planejada leva a gestão a utilizar um espaço não adequado para os informes. Isso não privilegia as funcionárias e reduz os momentos de formação continuada das professoras e coordenadoras, uma vez que as reuniões, que deveriam ter um caráter formativo, participativo e decisório, tornam-se encontros para o repasse de informações. Perde-se, nisso, a principal função da reunião de formação continuada: o aprofundamento dos estudos dos docentes, algo preconizado no Art. 61 da LDB (BRASIL, 1996).

Esse tipo de estrutura gera ruídos na comunicação, que precisam ser esclarecidos durante o trabalho. Para isso, conforme relatado pela gestão, as professoras e funcionárias constantemente solicitam esclarecimentos sobre as informações que circulam pela escola, seja por meio das reuniões ou em conversa com as demais colaboradoras. O que deveria ser algo pontual se transforma em corriqueiro, e o trabalho de informação passa a ser majoritariamente de “apagar incêndios” que possam surgir.

É possível perceber que nem sempre todas as informações chegam a todos ou chegam no momento ideal. Por ser realizada de maneira não planejada, não existe uma avaliação de que informações precisam ser transmitidas e a que momento. Isso gera uma dependência maior da gestão, que precisa decidir o que informar e quando informar, de acordo com o momento em que a informação surge, e leva a impressão de que os processos ocorrem de maneira pouco transparente.

Foi relatado, também, que a forma como as informações da secretaria chegam aos professores (e-mails encaminhados diretamente) gera alguns conflitos, solucionados nas reuniões de formação continuada. Um exemplo dessas situações pode ser observado ao se analisar as atas das reuniões nas quais a montagem de horário é discutida. Todas as professoras têm cargos de 20 horas semanais, sendo 13 horas e 20 minutos de regência, 4 horas de “dia de estudo” e 2 horas e 40 minutos de atividades extraclasse. Dessa maneira, todas as professoras têm direito a um “dia fora da escola” por semana.

O critério utilizado pela gestão, para a escolha do dia de estudo de cada professora, passa pelo tempo de serviço na unidade escolar. Essa informação não é divulgada de forma

clara antes da reunião, o que gera inúmeros conflitos entre as professoras e a gestão e entre as professoras e seus pares.

Melhorar a forma como esses conflitos são abordados depende de diversas ações de gestão da comunicação. Por meio de uma gestão comunicacional, é possível aliar a comunicação formal com a informal e garantir a fluência da informação. Além disso, a gestão da comunicação também pode gerar outros resultados, como a otimização dos canais de informação; o fluxo desejável de informações entre os diversos pontos de interação comunicacional, principalmente o de baixo para cima; o *feedback*; o planejamento, a avaliação e o controle, dentre outros. Mais do que isso, com uma comunicação interna bem feita, é possível articular conhecimento entre as pessoas, que geram interações direcionadas a um objetivo comum. É a comunicação que alinha discurso e ação, trazendo para os colaboradores confiança e bom relacionamento.

1.5 PONTOS CRÍTICOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA

Nesta seção, serão apontados os pontos críticos da comunicação interna da rede municipal de ensino de Juiz de Fora, que demandam atenção da gestão da SE/JF. O objetivo é pontuar o que já foi apresentado, com foco nos pontos críticos, e, então, tecer um comentário sobre cada um deles, focando naquilo que é mais relevante para esta pesquisa. Tais pontos críticos serão a base para os próximos capítulos desta dissertação.

Com base no apresentado até aqui, foram levantados os seguintes pontos críticos, explicados na sequência:

- a) A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna;
- b) A falta de ferramentas adequadas para a gestão da comunicação;
- c) A necessidade de incentivar a comunicação entre departamentos e escolas;
- d) O foco exclusivo em informar e não em comunicar

Na sequência, esses pontos serão discutidos mais detalhadamente.

1.5.1 A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna

A comunicação interna na SE/JF e sua rede de escolas não segue um processo sistematizado. Não existe um plano de comunicação formalizado, tampouco instrumentos formais de gestão da comunicação interna. Tal realidade causa ruídos e outras disfunções, que

tomam tempo dos gestores e demais funcionários. Além disso, não existe nenhuma forma de coleta de feedback, ou seja, de acompanhamento acerca da recepção das mensagens.

Isso se configura em um ponto crítico, uma vez que a comunicação se constitui como um elemento de grande importância para qualquer organização. É preciso planejamento para que esse processo consiga atingir os seus objetivos. Além disso, é necessário ter conhecimento se o que se transmite foi absorvido, qual o melhor canal para se utilizar e qual a resposta do público interno. Tais aspectos são fundamentais para que ruídos não atrapalhem o fluxo comunicacional.

É frequente a percepção de que a gestão comunicacional apresenta problemas e, por mais de uma vez, quando informados que o assunto desta pesquisa seria a comunicação interna, os entrevistados apontaram que esse era um grande problema que merece uma atenção não despendida atualmente.

1.5.2 A falta de ferramentas adequadas para a gestão da comunicação

A escolha de canais de comunicação é um passo muito importante. Independentemente de qual seja a escolha, é necessário que esta funcione de maneira adequada. Ao determinar esses canais, é importante se atentar aos objetivos. Esses canais, além de atender aos objetivos da organização, devem estar de acordo com o perfil dos colaboradores e conseguir performar de maneira adequada.

No caso dos canais escolhidos pela SE/JF, é preciso destacar que isto não acontece. Os servidores de e-mail, por exemplo, não possuem espaço adequado, e várias mensagens se perdem no envio. Os documentos impressos não permitem a averiguação de sua efetividade. Constata-se que ferramentas de comunicação são utilizadas para fins para os quais não foram desenvolvidas.

Assim, com o uso de canais inadequados ou não preparados, o fluxo de informações entre as três dimensões analisadas acaba sendo prejudicado. Aumenta-se, em consequência, a quantidade de ruídos, ao mesmo tempo em que ocorre a diminuição do engajamento entre as equipes e o não favorecimento da criação de uma unidade.

1.5.3 A necessidade de incentivar a comunicação entre departamentos/escolas

Um aspecto levantado pelo estudo de Bittar de Castro (2014) foi a ausência de comunicação entre os departamentos da SE/JF: “Outra variável negativa identificada foi a

falta de comunicação e de interação entre os departamentos, sendo que muitas vezes, não se conhece o “vizinho” da sala ao lado.” (BITTAR DE CASTRO, 2014, p.38). Tal informação foi confirmada nesta pesquisa pelas entrevistas e pelo relato da gestora da escola municipal estudada. Segundo ela, é comum um setor não saber o que o outro informou: “às vezes entramos em contato e temos dificuldade, pois apenas a pessoa que fez o contato inicial consegue dar prosseguimento a solicitação” (DIRETORA, Entrevista, 2018).

1.5.4 O foco exclusivo em informar e não em comunicar

Algo que pode ser considerado uma das principais características das ações comunicacionais utilizadas para o público interno da rede municipal de educação de Juiz de Fora é o fato de serem pautadas em informar e não em comunicar. Conforme conceito apresentado por Marcondes Filho (2008) e explicado na fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, o fluxo comunicacional não pode ser visto como algo mecânico. Assim, é preciso que a comunicação seja uma via de mão dupla.

A comunicação vai além da transmissão de informações. Em um contexto tão complexo quanto da rede, que conta com mais de uma dimensão, fornecer uma informação não é suficiente. Para que ela seja melhor absorvida, é preciso que as pessoas envolvidas dominem os conceitos que a fundamentam. Além disso, caso estejam preparadas tecnicamente e emocionalmente para lidar com o que essa informação pode trazer, o trabalho da gestão fica facilitado. Assim, a informação não é vista sem reflexão, não se perde e nem se torna um fator limitador.

Neste capítulo, apresentou-se o caso de gestão estudado nesta dissertação. No próximo capítulo, será apresentado o esboço do referencial teórico e o método do estudo empírico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ESTUDO EMPÍRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico deste trabalho e a metodologia usada para a consecução do estudo empírico. O caso estudado nesta dissertação está relacionado com a necessidade de aperfeiçoamento da gestão da comunicação nas quatro dimensões do Sistema Municipal de Ensino de Juiz de Fora, com foco no ensino público, qual descritas na subseção 1.3: 1) entre o gabinete central da SE/JF e seus departamentos administrativos; 2) entre os próprios departamentos administrativos; 3) a comunicação do gabinete central da SE/JF e seus departamentos administrativos com os gestores das escolas; e 4) a comunicação interna dentro das escolas. Seu objetivo geral é o de identificar os *Gaps* de comunicação que existem entre essas três dimensões, de forma que possam subsidiar um plano de melhoria para esse processo tão fundamental para a implementação de políticas públicas educacionais.

No capítulo 1, o caso de gestão foi apresentado, tendo-se chegado aos seguintes elementos críticos:

- a) A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna nas três dimensões identificadas;
- b) A falta de ferramentas adequadas para a gestão da comunicação
- c) A necessidade de incentivar a comunicação entre departamentos/escolas
- d) O foco exclusivo em informar e não em comunicar

O caso de gestão será analisado, com base em um referencial teórico pertinente ao tema e aos problemas acima relatados. Visando obter uma melhor compreensão da realidade pesquisada, foi empreendido também um estudo empírico. Para o referencial teórico, os eixos a serem retratados são: “Políticas Públicas”, “Organizações e Gestão Escolar” e “Comunicação Organizacional”.

Na sequência, o capítulo 2 irá apresentar o estudo empírico a ser desenvolvido, especificando e justificando a abordagem da pesquisa. Serão delineados e justificados também os procedimentos metodológicos que permitirão aprofundar a compreensão sobre o papel da comunicação na implementação de políticas públicas.

A reflexão teórica apresentada e os resultados do estudo empírico subsidiarão a elaboração de um plano de ação educacional, que terá como objetivo resolver ou atenuar os pontos críticos explicitados no capítulo 1.

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No capítulo 1, foi apresentado um panorama sobre o processo de comunicação interna na rede municipal de educação pública de Juiz de Fora, com a apresentação do ambiente da SE/JF e de uma escola da rede. A partir desse cenário, traçou-se uma fundamentação teórica pautada em conceitos que são de extrema importância para o assunto.

Vale destacar que outros eixos poderão ser acrescentados, à medida que a pesquisa bibliográfica for estendida e apresentar a necessidade de se abordar outras temáticas

2.1.1 Políticas Públicas

Existem diversos entendimentos sobre o que é “política pública”, entretanto, segundo Souza (2006), o autor que apresenta aquela que é considerada a mais conhecida das definições é Laswell (1936). Tal pesquisador explica que as análises sobre política pública devem responder a três questões essenciais: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz.

Souza (2006) afirma, ainda, que outros autores já se debruçaram sobre o tema e produziram trabalhos que apresentam definições que seguem a uma lógica parecida. Eles focam no Estado como instituição promotora de ações que tenham o objetivo de influenciar a vida dos cidadãos.

Basicamente, existem duas premissas para a existência de uma política pública: um problema e a intenção de se resolvê-lo. Conforme Souza (2006), a política pública é um campo multidisciplinar e que merece ser estudado, a fim de entender o porquê da tomada de uma decisão, qual o seu percurso, o seu impacto e como melhorar esse processo

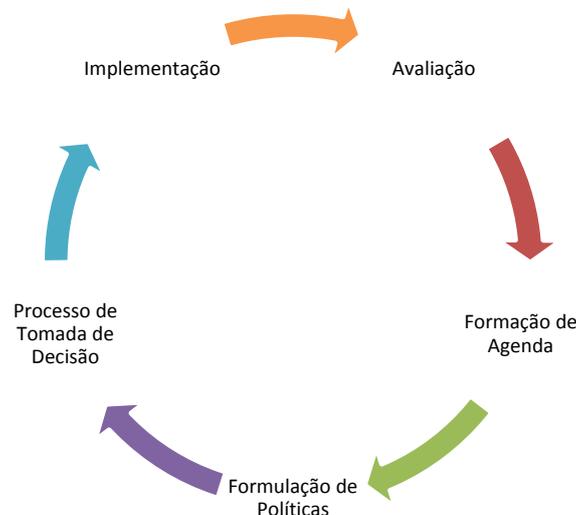
Esmiuçando um pouco mais o campo das políticas públicas, é possível dividir o tipo de cada uma, seguindo o proposto por Lowi (1972). O autor apresenta uma tipologia que divide o campo em quatro modelos (ver quadro 1), cada um deles com especificidades próprias, que vão desde o apoio conseguido, até as disputas que podem surgir. Vale destacar que esses modelos não esgotam todos os tipos existentes, mas ajudam a identificar aspectos importantes das políticas.

Quadro 1 - Tipo de Política Pública

| Tipo de política | Descrição |
|------------------------------------|---|
| Políticas Públicas constitutivas | Lida com procedimentos e estabelece a “regra do jogo”. |
| Políticas Públicas distributivas | Não consideram a limitação dos recursos públicos e buscam privilegiar não a sociedade como um todo, mas uma parcela da população. É mais individual do que universal. |
| Políticas Públicas redistributivas | É por meio desse tipo que é possível ver bens e serviços sendo proporcionados a um grupo com recursos vindos de toda a sociedade. |
| Políticas Públicas regulatórias | Mais visível ao público. Esse tipo de política envolve burocracia estatal. |

Fonte: Lowi (1972).

Cabe destacar, ainda, que cada tipo de política pode ser aplicado às mais diversas áreas, como saúde, educação e finanças. Independentemente do tipo e da área de aplicação, as políticas públicas seguem um ciclo, conforme demonstrado pela figura 4:

Figura 4 Ciclo de Política Pública

Fonte: Elaborado pela autora, com base no trabalho de Secchi (2013).

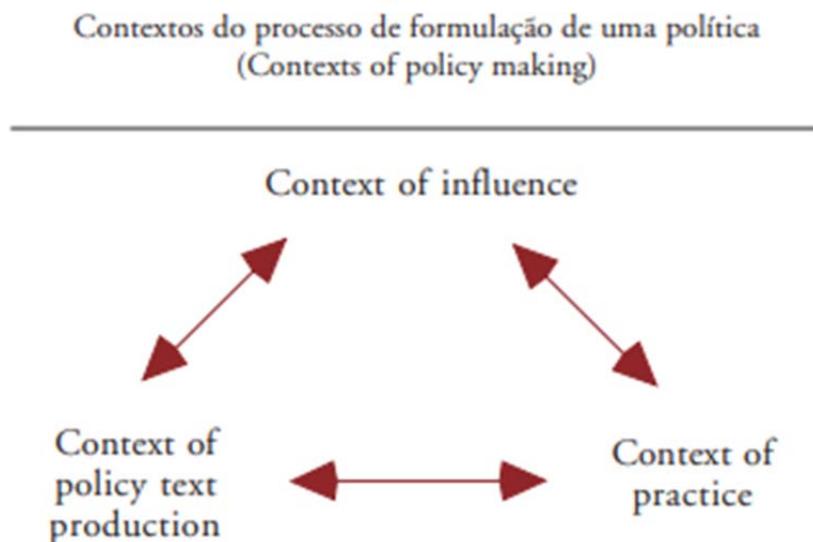
Criado como um recurso heurístico, o ciclo de políticas públicas aborda todas as fases de uma política, da sua criação até a avaliação. Esse ciclo começa com a formação de agenda, ou seja, a percepção de que um problema precisa ser corrigido. Depois, é preciso formular, de fato, ações que serão tomadas. Chega, então, a fase em que se decide qual o curso adotado. Na sequência, ocorre o momento da implementação, fase em que as proposições se tornam ações. Esta última é o objeto de pesquisa desta dissertação. Por fim, é chegado o momento da

avaliação. Neste momento, é averiguado quais os resultados da política pública e o que se deve fazer a partir dele, podendo reiniciar, inclusive, todo o ciclo.

No caso das políticas públicas educacionais, Mainardes (2006) afirma que estudar a abordagem de ciclo de políticas públicas é bastante útil. Segundo o autor, essa abordagem foi estabelecida com base nos trabalhos de Ball e Bowe (1992). Tais autores estabelecem que o ciclo de políticas públicas é constituído por três grandes contextos principais: o contexto de influência, o contexto da produção de texto e o contexto da prática. Esses contextos estão inter-relacionados, não têm uma dimensão temporal ou sequencial e não são etapas lineares.

Cada um desses contextos apresenta arenas, lugares e grupos de interesse, e cada um deles envolve disputas e embates (MAINARDES, 2006). A relação entre eles ocorre conforme apresentado na figura 5.

Figura 5 - Contexto do processo de formulação de Política Pública



Fonte: Bowe et al. (1992, p.20).

Na figura 4, o primeiro contexto é o da influência (*Context of influence*), momento em que normalmente as políticas públicas são iniciadas e os discursos políticos são construídos. O segundo é o contexto produção de texto (*Context of policy text production*), momento em que a política pública começa a ganhar forma e se transforma em texto (leis, decretos, projetos, etc.). Por fim, ocorre o contexto da prática (*Context of practice*), momento em que o que foi estabelecido é colocado em prática. Segundo Mainardes (2006), é nesse momento que os profissionais da educação podem ressignificar tudo o que foi proposto.

Esta abordagem, portanto, assume que os professores e demais profissionais exercem um papel ativo no processo de interpretação e reinterpretação das políticas educacionais e, dessa forma, o que eles pensam e no que acreditam têm implicações para o processo de implementação das políticas. (MAINARDES, 2006, p. 53)

É possível perceber, então, que todos os contextos têm participação ativa de diversos atores, e que suas ações e forma de comunicá-las podem modificar todo o propósito. Dessa forma, é preciso considerar que o processo que ocorre no contexto de implementação tem como pressuposto o fato de haver interações e diversos tipos de atores. Ademais, essas interações são fundamentais para se redefinir o que foi proposto e, por vezes, alterar completamente o resultado de uma ação. Hill e Hupe (2003), inclusive, veem esse pressuposto como uma das saídas para o debate entre as vertentes *top-down* e *bottom-up*, que serão explicadas na sequência.

A perspectiva *top-down* é baseada em uma abordagem de cima para baixo, que, como o próprio nome deixa claro, segue a uma lógica vertical. A parte de implementação nada mais seria do que uma execução de atividades que levam a um objetivo formulado no contexto da formulação.

Já a perspectiva *bottom-up* é baseada no entendimento que os implementadores possuem um papel que vai além do cumprimento de ordens. Segundo O'Brien e Li (1999), a discricionariedade dos implementadores com o que foi proposto acaba por ser inevitável e pode, inclusive, ser desejável, já que esses atores detêm conhecimento das situações locais, podendo, assim, adaptar o plano a elas.

Um dos primeiros autores a abordar essa perspectiva, Lipsky (1980) define o termo *street-level bureaucracy* (burocracia de nível de rua). Este, por sua vez, refere-se aos momentos de ações desenvolvidas, nas quais os trabalhadores interagem diretamente com cidadãos. Esses trabalhadores, por sua vez, são chamados de “burocratas de nível de rua”, que estabelecem rotinas e criam dispositivos para lidar com as incertezas e pressões do trabalho. Ao fazerem isso, por necessidade ou discricionariedade, as suas agências efetivamente se tornam as políticas públicas. Ou seja, são esses burocratas e suas vivências que definem como uma política pública chega à população, não exatamente conforme foi planejado na cúpula.

Além da questão dos burocratas do nível de rua, outro ponto que tem influência na implementação das políticas públicas reside naquilo que Leruth e Paul (2007) e Jäger (2008) chamam de teoria principal-agente. Nessa teoria, há uma parte que delega atividades (principal) e outra que as executa (agente). O conflito de interesses, a falta de informação e as barreiras de comunicação entre essas partes compromete o resultado das ações. Jäger (2008)

ressalta que uma situação em que uma das duas partes está mais bem informada do que a outra é reconhecida como um problema principal-agente.

Além disso, é importante perceber que não se tem neutralidade nesse processo. Conforme Condé (2012):

As políticas públicas (*policies*) têm uma relação direta com a política (*politics*), sendo em grande medida produzida pela ação desta segunda sobre as primeiras. Portanto, nada de neutralidade ou da ausência de interesses. Esse quadro envolve decisões onde critérios normativos (envolvendo valores) estão em disputa e compreendem decisões e ações relativas à alocação de recursos variados. (CONDÉ, 2012, p. 81).

No caso das políticas públicas educacionais, os burocratas de nível de rua são os analistas educacionais (os profissionais que atuam nas Secretarias de Educação), gestores, professores e funcionários. Esses atores, embora com papéis distintos, podem tanto criar um ambiente favorável à política pública, como alterar de forma veemente tudo aquilo que foi proposto. Um exemplo é o caso do ciclo de alfabetização adotado pelo Estado de Minas Gerais. Diversas professoras não aceitaram a proposta e, por isso, passaram a desenvolvê-la de maneira errônea. Apenas a aprovação automática era respeitada. Todas as outras ações foram ignoradas. Esse tipo de atitude comprometeu não só os resultados obtidos, como também impactou a visão da sociedade sobre os ciclos de alfabetização¹⁶.

É nesse contexto que uma boa comunicação se torna chave para o sucesso das políticas educacionais. A comunicação envolve o compartilhamento de informações relevantes entre os participantes que podem minimizar a falta de interesses comuns dos atores envolvidos.

2.1.2 Organizações

Quando se aborda Políticas Públicas, é preciso compreender os atores envolvidos e sua forma de organização. De acordo com Kingdon (1984), as organizações são variáveis que influenciam desde o momento em que se seleciona o “problema” a ser resolvido. Assim, compreender as estruturas formais e informais, com destaque para as primeiras, torna-se um passo importante.

Desde o nascimento, o ser humano tem contato com uma série de organizações que variam em modalidades e que estão presentes em diferentes âmbitos, tanto público, quanto

¹⁶ Ver mais em: BASTOS, R. L. Avaliação da Aprendizagem em uma escola “ciclada” de Juiz de Fora/MG: O Que Pensam as Professoras? UCP, 2007.

privado. Segundo Kunsch (2003), as organizações surgem para suprir as necessidades sociais e pessoais dos indivíduos. Hatch (2011) afirma que a criação de uma organização pode ser intencional ou não, mas que depende de um esforço coordenado para se atingir um desejo ou uma meta.

Por outro lado, Pfeffer et al (1997, p.7) afirmam que: “[...] definir organizações em termos de busca por metas é um tanto problemático.”. Isso ocorre, porque vários membros de organizações podem não saber qual seria essa meta e, caso saibam, podem não concordar com ela. Ainda que esse não seja o caso, é possível que, mesmo que uma meta seja claramente identificada, se e quando essa for atingida, as organizações desenvolvam novas metas - como se o objetivo de uma organização seja simplesmente a sua própria sobrevivência e perpetuação.

Assim, dentro de uma organização, podem existir diversos tipos de pessoas, com interesses diversos e, até mesmo, antagônicos. Tal realidade faz com que seja necessária uma negociação e uma regulação que consiga direcionar esses interesses em prol de uma finalidade a ser atingida.

Clegg e Hardy (1998) afirmam que organizações são objetos empíricos, ou seja, algo que possui diferentes interpretações. Podem significar muitas coisas ao mesmo tempo, dependendo da perspectiva escolhida.

Por exemplo, organizações como caracterizadas por dimensões como formalização, padronização e rotinização; outros a veem como exibindo variação, seleção, retenção e competição; ou incorrendo em custos de transação; ou distinguidas por culturas institucionalizadas, ou por qualquer outra explicação (CLEGG; HARDY, 1998, p.31).

Por essa característica abrangente e pelo fato das organizações estarem presentes em diversos aspectos da vida que Blau e Scott (1970, p.11) afirmam que “[...]o homem moderno é o homem dentro de organizações [...]”, e que “[...] a vida contemporânea [...] é dominada por organizações grandes, complexas, formais[...]”.

Os autores também sustentam que existem três tipos diferentes de organizações: as sociais, as formais e as informais. As organizações sociais são aquelas que acontecem naturalmente quando existe a convivência entre seres humanos: “[...] é um sistema de crenças e orientações compartilhadas, que servem como *standards* para a conduta humana [...].” (BLAU; SCOTT, 1970, p.17).

Já as organizações formais são aquelas estabelecidas para atingir uma finalidade específica:

Nesses casos as finalidades a serem atingidas, as regras a que os membros da organização devem obedecer e a estrutura de posição que define as relações entre eles (esquema organizacional) não surgiram espontaneamente durante o curso da interação social, mas foram designadas conscientemente, a priori, para anteciper e guiar a interação e as atividades. (BLAU; SCOTT, 1970, p.17).

Por fim, as organizações informais são aquelas que surgem dentro das organizações formais:

Dentro de toda organização formal, aparecem organizações informais. Os grupos constituintes da organização, como todos os grupos, desenvolvem seus próprios hábitos, valores, normas e relações sociais, conforme seus membros vão vivendo e trabalhando juntos. (BLAU; SCOTT, 1970, p.18).

Outro autor que também aborda a questão das organizações formais é Selznick (1981, p.31). Em sua definição, uma organização formal é “[...] um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas.”

Selznick (1981) afirma, ainda, que um sistema organizacional é uma economia e, ao mesmo tempo, uma estrutura social adaptável. Assim, dentro de uma organização, além da questão econômica, de racionalização e produtividade, existem também os relacionamentos pessoais e tudo aquilo que foge de “[...] um processo convencionado para dar perfeita execução ao plano.” (WABRILICH, 1986, p.51).

Para Selznick (1981), essas duas estruturas são definidas como: formal e informal. Dito isso, é fundamental compreender que toda organização é uma mescla dessas estruturas. O sistema formal é constituído por um conjunto de normas e regras que conduzem o andamento de todos os processos da organização. Já o sistema informal é aquele composto por questões de ordem social, relacionadas à interação entre as pessoas. Walbrilich (1986) complementa:

Em outras palavras, organização informal é a que ocorre quando a organização formal começa a operar; constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhes foram destinados. Daí não haver estrutura formal sem a sua informal contrapartida. (WABRILICH, 1986, p.69).

Selznick (1971) argumenta, ainda, que definir uma organização apenas como um sistema formal e técnico – tal como uma máquina projetada e constituída por tarefas – é insuficiente, já que relações formais coordenam papéis ou atividades especializadas, e não as relações pessoais.

Assim, um plano administrativo formal nunca poderá refletir, de forma completa, a organização à qual se refere. Da mesma forma, nenhum plano abstrato pode – ou deve – ser suficiente para o mesmo fim (SELZNICK, 1971). De maneira similar, Blau e Scott (1970, p. 18) sustentam que: “É impossível compreender a natureza de uma organização formal sem investigar as redes de relações informais e as normas extraoficiais, assim como a hierarquia formal de autoridade e as regras oficiais”.

Por se tratar de uma mescla de sistemas, todos influenciados por pessoas, é preciso cuidado para não enxergar possíveis problemas da organização como problemas pessoais, ou criar teorias e teoremas que possam ser aplicados a todas as organizações, descartando as pessoas que fogem à uma regra previamente estabelecida. Para que isso não aconteça, é importante utilizar uma abordagem sociológica para a análise.

Perrow (1972) afirma que as organizações devem ser analisadas em conjunto, levando-se em consideração como a estrutura organizacional interna influencia o comportamento das pessoas. Para tanto, é preciso não esquecer que essa estrutura, por sua vez, recebe influência do meio externo ao qual está inserida.

Com base nesse cenário, buscou-se entender a “escola” como uma organização. Essa classificação não é unanimidade entre os teóricos, como apresenta Lima (1998). Entretanto, o próprio autor pontua que a visão crítica da associação da escola enquanto organização está associada às imagens tradicionais da administração que até mesmo as indústrias modernas já ultrapassaram:

Diga-se, contudo, que mesmo a recusa de elementos organizativos e de características das organizações industriais é muitas vezes realizada com base em imagens tradicionais, que as próprias indústrias modernas formas as primeiras a ultrapassar, sem que outras críticas e outras imagens alternativas sejam defendidas com clareza. (LIMA, 1998, p.63).

Cabe destacar que a palavra escola aqui utilizada não fala especificamente de uma unidade escolar e sim a escola-instituição, ou seja, fala das características gerais partilhadas por todas as escolas.

Não obstante, é pertinente destacar que, assim como as escolas apresentam peculiaridades - quais sejam: trabalhar com seres humanos que podem gerar divergências, conflitos, construção de consensos e crescimento pessoal, dentre outros. (LIMA, 1998) – isso não a faz diferente de outras organizações a ponto de excluí-la dessa classificação. Cada tipo apresenta aspectos únicos e esses devem ser levados em consideração. A teoria sobre

organizações também apresenta múltiplas perspectivas ligadas a conceitos e teorias distintos ainda que relacionados entre si.

Independente da perspectiva, a interação social e a comunicação organizacional exercem um grande papel na delimitação e no estabelecimento das “leis não escritas” que influenciaram todo o funcionamento da organização, sendo fundamental o estudo dos processos comunicativos. Afinal, conforme apontado por Marchiori (2010), toda organização se constitui comunicativamente, algo que detalharemos com mais profundidade na próxima seção.

2.1.2 Comunicação Organizacional

Para que seja possível um aprofundamento na questão da comunicação no contexto educacional, é necessário abordar os conceitos do campo. De imediato, pode-se recorrer a Sousa (2006), que define o ato de comunicar como:

Comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc. (SOUSA, 2006, p.22).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Baitello Júnior (1998) define comunicação como uma ponte entre dois espaços distintos. Assim, pode-se assumir que comunicação “[...]é o fenômeno social que se liga à necessidade da humanidade de se relacionar.” (CHARAUDEAU, 2006, p.34).

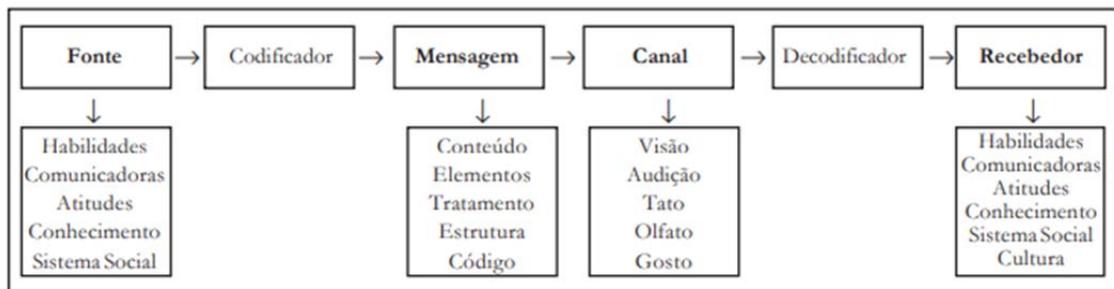
Apesar de parecer simples, entender precisamente esse conceito é fundamental para que seja possível desenvolver um estudo a seu respeito. A simplicidade dos conceitos apresentados acima talvez mascare o fato de “comunicação” poder assumir uma série de perspectivas diferentes. A perspectiva sociológica, que aborda a comunicação como um processo social (MARQUES DE MELO, 1975), é a que mais se aproxima da pesquisa apresentada nesta dissertação. Em congruência com esse ponto de vista, Halliday (1975, p. 19) afirma que comunicação é “[...] o processo pelo qual se efetua o intercâmbio de informação (dados, sentimentos, opiniões, diretrizes) entre duas ou mais pessoas ou organizações, por meios verbais e não verbais.”.

Ao abordar esse processo, Berlo (1970, p.23) afirma que “[...] queremos dizer também que não tem um começo, um fim, uma sequência fixa de eventos. Não é coisa estática, parada.

É móvel.”. O estudo desse processo gerou diversos modelos que buscaram explicá-lo. O próprio Aristóteles, que estabelece a Retórica, define que existem três ingredientes na comunicação: quem fala, o discurso e a audiência (BERLO, 1970). Falar de comunicação significa percorrer diversas etapas.

A figura 6 apresenta uma representação do modelo de comunicação baseado na estrutura linear.

Figura 6 - Modelo de Comunicação Baseado na estrutura linear

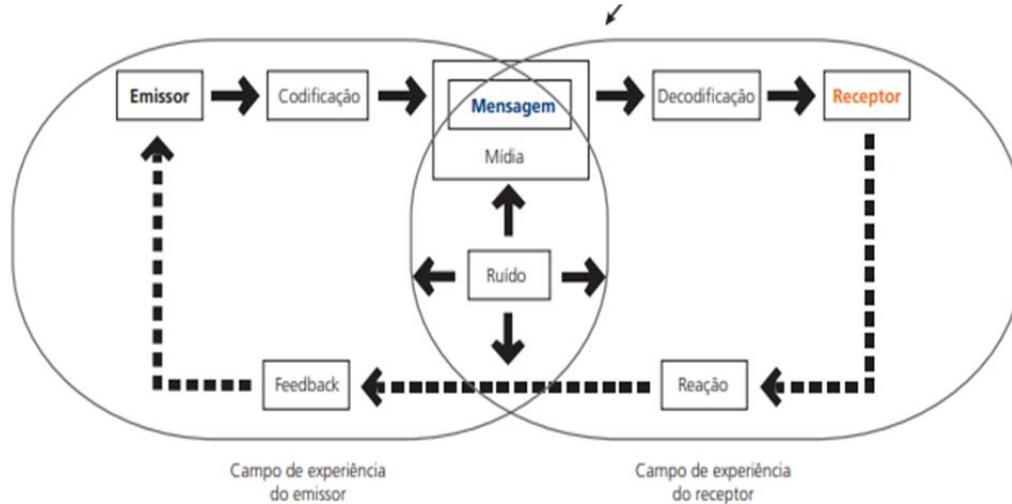


Fonte: Shannon; Weaver e Wiener (1948, p.7) apresentado em Berlo (1970, p.69).

Diversos modelos foram criados para tentar expressar essas etapas. Dentre os mais conhecidos, destaca-se o modelo baseado nas proposições de Shannon; Weaver e Wiener (1948, p.7) (figura 5). Ele procuravam responder a cinco questões cruciais para a compreensão correta da mensagem midiática: “Quem? Diz o quê? Através de que canal? A quem? Com que efeito?”

Com o passar dos anos, a tecnologia evoluiu e novos canais e formas de comunicação precisaram ser incorporados, já que o processo estava muito mais dinâmico. Uma grande mudança foi a inclusão do ruído e do *feedback*. Isso aconteceu, uma vez que existe a necessidade de se entender o processo de comunicação como algo que se retroalimenta.

Figura 7 - Modelo de comunicação com *feedback* e ruído



Fonte: Retirado de Kotler e Armstrong (2015, p. 455) baseado nas proposições de Wiener (1948) e Schramm (1954).

Dessa forma, o processo de comunicação se inicia pelo emissor, o responsável pela emissão da mensagem; codificação, ato de transformar uma mensagem em uma linguagem específica; mensagem, conteúdo da comunicação que transmitido por um canal (meio); decodificação, a interpretação da mensagem pelo receptor; receptor, quem codifica e recebe a mensagem; o feedback, que é o retorno após a interpretação da mensagem. Por fim, existem os ruídos, que podem ser considerados falhas na comunicação e acontecem por motivos diversos, podendo ter grande impacto no resultado desse processo.

Assim como novos canais foram incorporados, o paradigma utilizado para o estudo da comunicação também sofreu alteração com o passar do tempo. Sai de cena o paradigma clássico da comunicação informacional, no qual a ênfase é dada na transmissão de informações e no controle (NEIVA; BASTOS; LIMA, 2012) e passa-se a ver o processo como um fenômeno que compreende a relação permanente, como criação e recriação da linguagem e qualquer forma simbólica entre os sujeitos sociais.

Nesse contexto, é fundamental compreender que informar não é comunicar. Segundo Marcondes Filho (2008), é impossível captar o fluxo comunicacional como algo mecânico. Assim, seria impossível captar todos os aspectos presentes no processo, pois falamos de algo que é próprio do ser humano:

A comunicação, portanto, jamais pode ser vista como transmissão, deslocamento, transferência, como se fosse um objeto que eu pegasse de um lado e pusesse em outro [...]; como se fosse possível eu retirar uma ideia, uma sensação, uma impressão, um sentimento de dentro de mim e abrir a cabeça de outra pessoa para colocá-lo lá dentro. Não dá. (MARCONDES FILHO, 2008, p. 15).

O autor ressalta, ainda, que “[...] informação é o que é importante para mim[...]” (MARCONDES FILHO, 2008, p.19) e que o processo de transmissão não pode ser visto como simples forma de informação do emissor para o receptor.

Corroborando esse entendimento, Wolton (2006) afirma que: “[...] informar, expressar-se e transmitir não são mais suficientes para criar uma comunicação [...]” (WOLTON, 2006, p.31). Para que a comunicação, de fato, ocorra, é preciso explorar a troca de informações, mas também extrapolar e analisar os vínculos e relações.

Isso é fundamental quando se aborda a comunicação organizacional. Kuncsh (2003), por exemplo, afirma que a comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e abrangente, como fenômeno inerente à natureza das organizações, como processo que envolve construção de sentidos dos sujeitos em diferentes momentos e contextos.

Oliveira (2011) também conceitua a comunicação nas organizações como um processo relacional, que envolve práticas individuais e grupais para alcançar uma estrutura coletiva de significados, que dizem respeito a todos os envolvidos no processo interativo.

Nesse contexto, evidencia-se o papel fundamental das relações interpessoais na comunicação. Encaminha-se, então, para a fundamentação da comunicação organizacional interna, objeto de discussão da seção seguinte.

2.1.2.2 Comunicação Interna

De acordo com Matos (2014), a boa comunicação é condição básica para a saúde orgânica da cultura de uma organização, já que é fundamental para a consolidação de valores, o pensamento e as ações. Entretanto, o papel da comunicação interna nas organizações sofreu uma série de mudanças consideráveis nas últimas décadas. Theaker (2004) afirma que foram quatro grandes eras da comunicação interna até hoje:

- Era do entretenimento (década de 1940)
- Era da transmissão crua de informação (década de 1950)
- Era da persuasão (década 1970)
- Era da comunicação aberta (a partir de 1980)

O autor diz, ainda, que comunicação interna de hoje está focada em desafiar e estimular os funcionários, gerenciando a mudança e ganhando engajamento e comprometimento. Ademais, o pesquisador afirma que é fundamental perceber como o

processo é complexo, e como os aspectos relacionais, contextos e universo simbólico, têm papel de influência na forma como cada receptor irá decodificar e interpretar a mensagem.

Todo o sistema de comunicação interna deve levar em consideração a existência de estruturas formais ou informais, como apresenta Selznick (1971). Esse autor acredita que definir uma organização apenas como um sistema formal e técnico — tal como uma máquina projetada e constituída por tarefas — é insuficiente, já que “[...] relações formais coordenam papéis ou atividades especializadas, e não pessoas.” (SELZNICK, 1971, p.7).

Outro autor que aborda esse ponto é Schermerhorn Júnior (1999). Para ele, a comunicação interna formal é aquela que “[...] segue a cadeia do comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização.” (SCHERMERHORN JÚNIOR, 1999, p. 261). Já a comunicação informal é aquela que: “[...] se desenvolve separadamente da estrutura formal e não segue a cadeia de comando. São chamadas, às vezes, de boatos.”. (SCHERMERHORN JÚNIOR, 1999, p. 261).

Lara (2003) aponta a força dos trabalhadores das organizações públicas enquanto disseminadores das mensagens institucionais:

Se essas pessoas forem bem informadas, a instituição vai contar com um poderoso contingente que, mesmo involuntariamente, poderá defendê-la, ou divulgar seus feitos. Se, ao contrário, essas pessoas não forem bem informadas sobre as atividades da instituição, é boa parte do caminho andado para circularem notícias negativas ou deturpadas ou incompletas. (LARA, 2003, p. 95).

Para Pimenta (2009), melhorar o desempenho comunicativo passa pela organização das mensagens que circulam entre departamentos ou entre profissionais. Isso porque, uma das dificuldades encontradas nas organizações é a retenção de informações relevantes por grupos, departamentos ou equipes, fazendo com que o controle sobre outros grupos seja comprometido.

Torquato (2002) entende que o equilíbrio entre as redes formal e informal é fundamental para a fluidez do processo comunicativo nas organizações. O autor aponta alguns fatores que podem afetar a comunicação interna. São eles: o Sistema Tecnológico, o Sistema Instituição e o Sistema Sentimento. O primeiro aborda a questão tecnológica e de equipamentos. Já o Sistema de Instituição é referente às normas e processos. São eles que estabelecem a identidade normativa da instituição. Por fim, o último sistema aborda as atitudes de grupos internos, podendo ser considerada a comunicação expressiva da organização.

Os fluxos de comunicação, presentes nessas redes e sistemas, acontecem de forma

diagonal, transversal, horizontal e ascendente e descendente- (KUNSCH, 2003). Ainda segundo Kunsch (2003, p. 85), a comunicação descendente se liga “[...] ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos [...], traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização.”. Já na comunicação ascendente:

O processo é o contrário: são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. (KUNSCH, 2003, p.85).

O fluxo horizontal, também chamado de lateral, é aquele que ocorre entre pessoas do mesmo nível. Ou seja: “[...] entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc.” (KUNSCH, 2003, p. 85). É esse, inclusive, o fluxo que Hall (1984) acredita ser o da maior parte das comunicações. Outros fluxos descritos por Kunsch (2003) são os fluxos transversal e circular, mais flexíveis e considerados tendência.

O fluxo transversal ou longitudinal que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendentes, ascendentes e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou arquitetura organizacional. Trata-se da comunicação transversal, que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais. Por último teríamos ainda o fluxo circular, da comunicação circular (..) que abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos. (KUNSCH, 2003, p.86).

Assim, pode-se dizer que a comunicação interna funciona como uma rede, uma malha de conexões, que deve ser avaliada e monitorada de perto para que nem a estrutura formal, nem a estrutura informal comprometam o papel da organização.

Dentro das organizações, é comum encontrar dois setores responsáveis pela comunicação. A assessoria de imprensa e a assessoria de comunicação. Apesar de terem nomes similares, esses setores são diferentes. Enquanto a assessoria de imprensa, como o próprio nome diz, é responsável pela comunicação com os veículos de mídia externo, a assessoria de comunicação abarca atividades mais amplas, com atuação de todos os campos da comunicação social. A integração desses campos é fundamental para que a comunicação interna ocorra da melhor forma possível.

Lopes (2017) acredita que:

A coordenação perfeita da política de comunicação de uma empresa ou instituição, só pode ser concretizada se houver um trabalho inter-relacionado entre os setores de Assessoria de Imprensa (AI), Relações Públicas (RP) e Publicidade e Propaganda (PP), eliminando superposições e conflitos de atividades. (LOPES, 2017, p: 17).

Um bom alcance da comunicação interna é essencial para permitir que a informação chegue, que a mensagem seja retida pelos funcionários e que esse processo gere impactos positivos. Sobre isso, Robbins (2007, p.232) entende que “[...] parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de comunicação eficaz.”.

A falta de comunicação eficaz pode estar relacionada à falta de planejamento. Conforme Kunsch (2003) destaca, apesar de a comunicação ter uma função estratégica nas organizações, nem sempre a sua importância é reconhecida ou valorizada como deveria. Isso faz com que diversos gestores ignorem a necessidade um planejamento. A falta de planejamento, por sua vez, impacta ostensivamente nos resultados.

Kunsch (2003) define quatro princípios a serem considerados durante a elaboração de um plano de comunicação: 1) Utilização de metodologias e técnicas que ajudem a criar algo eficaz, que realmente seja aplicável e contribua para que a organização alcance seus objetivos; 2) a necessidade que toda organização perceba que a Comunicação é uma área estratégica e de integração, com papel essencial para a boa relação interpessoal e interdepartamental. Segundo a autora é preciso estabelecer uma “[...] busca a sinergia entre departamentos e equipes a fim de realizar objetivos globais, tangibilizar valores, estabelecer a visão e estimular a melhoria de desempenho.” (KUNSCH, 2003, p. 246). Além disso, os últimos princípios são: 3) A necessidade do conhecimento técnico para a elaborar e desenvolver as atividades propostas; e 4) A valorização da cultura organizacional no processo de planejamento

Identificar evidências de que a falha no processo comunicacional ocorre, seus desdobramentos e buscar soluções é fundamental para a criação de uma gestão efetiva, que consiga aproveitar os talentos e habilidades de seus colaboradores focados em um objetivo comum.

2.1.5. Modelo ideal de comunicação

Contextualizados os pontos críticos indicados e a fundamentação teórica para os conceitos que estão presentes nesta dissertação, passa-se para a apresentação de um modelo

ideal de comunicação, que possa ser aplicado na Rede e nas escolas. A partir dele, espera-se que o processo de comunicação ocorra da forma mais eficiente possível.

A construção de um modelo ideal é inspirada no trabalho desenvolvido por Santos e Amorim (2014). Em uma pesquisa desenvolvida no âmbito da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SSE/MG), os autores desenvolveram um modelo de comunicação que é uma idealização de como os fluxos de informação e ideias deveriam seguir, no caso da implementação das políticas públicas.

Entretanto, assim como em qualquer modelo idealizado, quando se encontra com a prática, o resultado pode ser um pouco diferente. O bom funcionamento pode ficar comprometido com os ruídos e lacunas, chamados pelos autores de *Gaps*. “Portanto, é importante que os gestores tentem identificar as lacunas entre a situação desejada e o que realmente acontece nos processos de comunicação dentro da organização.” (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 8. Original em inglês).

Para que a proposta no modelo ideal se aproxime da realidade, Santos e Amorim (2014) afirmam que a comunicação interna, entre a direção da organização e seus colaboradores, deve ser estruturada de maneira a evitar ruídos e favorecer a perspectiva de que se tenha menos discrepância entre o que é planejado e o que é posto em prática.

Os ruídos, barreiras ou interferências do processo de comunicação podem ser, segundo Kunsch (2003, p. 74), “[...] gerais ou comuns, que podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica.”. Abordando especificamente o âmbito organizacional, a autora aponta que as barreiras são: pessoais; administrativas/burocráticas; excesso e sobrecarga de informações; e informações incompletas. Em uma organização, a falta de entendimento entre aquele que planeja e aquele que executa pode acarretar em grandes prejuízos.

Com isso em mente, o presente estudo irá desenvolver um modelo de comunicação baseado naquilo tido como o ideal na literatura acadêmica. O objetivo é verificar quais são os pontos de dissonância quando a teoria se encontra com a prática.

O modelo a ser construído foi baseado no trabalho desenvolvido por Santos e Amorim (2014), que apontou seis proposições, naquele contexto, para compor um modelo de comunicação interna ideal. São elas:

- 1) Como os burocratas de nível de rua são críticos e determinantes na implementação de políticas, eles podem e devem ser estudados e ouvidos, a fim de alinhar as políticas com a realidade e o contexto de sua implementação;
- 2) A informação correta e completa deve fluir para baixo, por meio de mensagens claramente projetadas e através dos canais adequados, a fim de obter ações e

comportamentos desejados dos níveis inferiores;

3) A informação ascendente deve ser facilitada, encorajada e solicitada, pois modelos simétricos tendem a produzir melhores resultados;

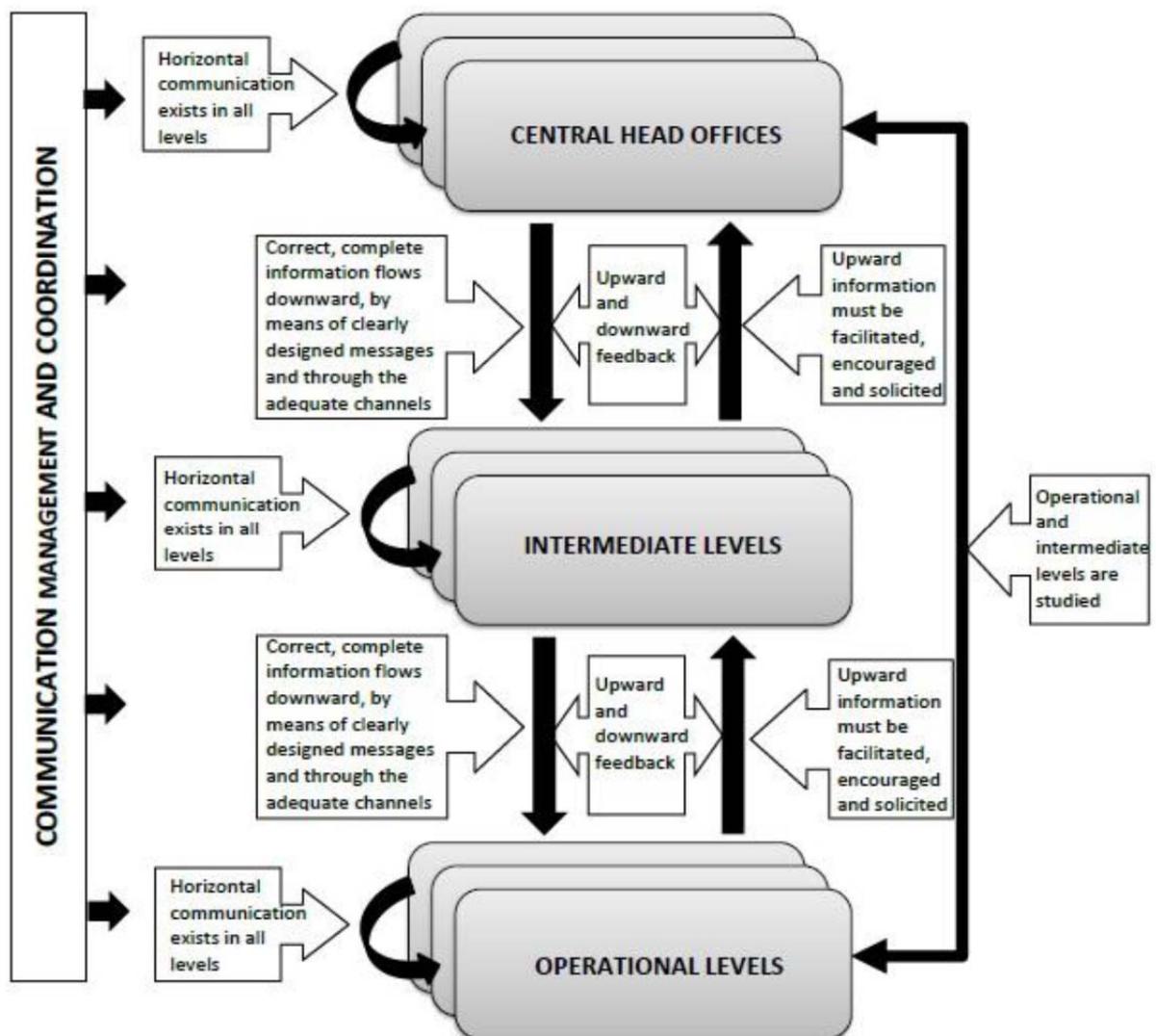
4) A comunicação também deve fluir horizontalmente, entre unidades nos mesmos níveis hierárquicos, uma vez que a coordenação interfuncional é necessária para evitar duplicidade, contradição e ineficiência;

5) O feedback deve ser solicitado tanto para baixo quanto para cima;

6) É necessária uma gestão e coordenação adequadas da comunicação para que o sistema funcione. (SANTOS; AMORIM, 2014, p. 8. Original em inglês).

O modelo ideal construído pelos autores é estruturado como demonstra a figura 8.

Figura 8 - Modelo ideal de comunicação - estrutura

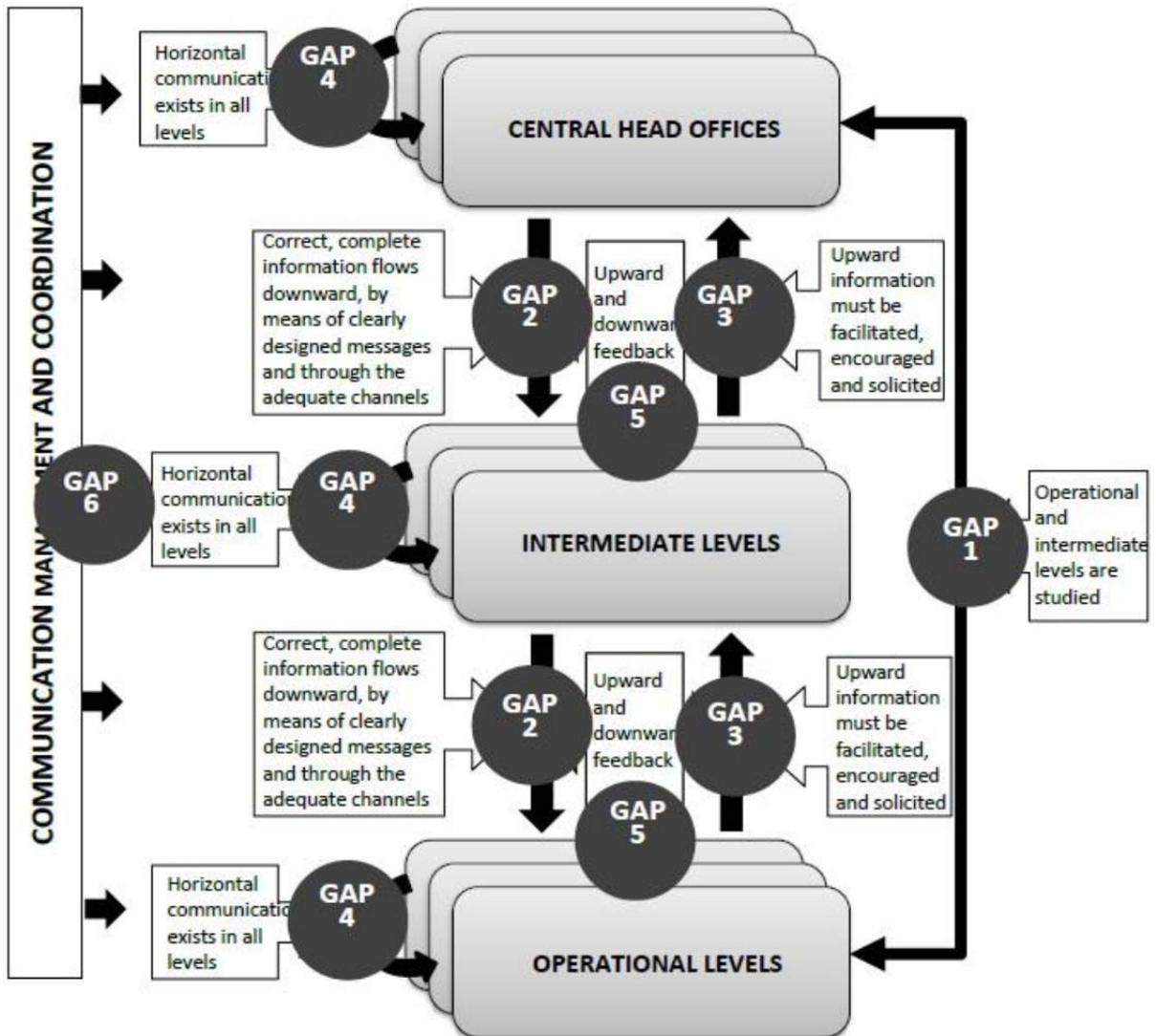


Fonte: Santos e Amorim (2014, p. 101).

Baseado nesse modelo, Santos e Amorim (2014) identificaram os *Gaps* da

comunicação (figura 8) da SEE/MG, como pode ser visto na figura 9. Para identificar esses *Gaps*, os autores realizaram uma pesquisa de campo que contou com três estágios, a partir de entrevistas em profundidade, grupos focais e, por fim, triangulação dos dados obtidos.

Figura 9 - Modelo Ideal de Comunicação - *Gaps*



Fonte: Santos e Amorim (2014, p. 106).

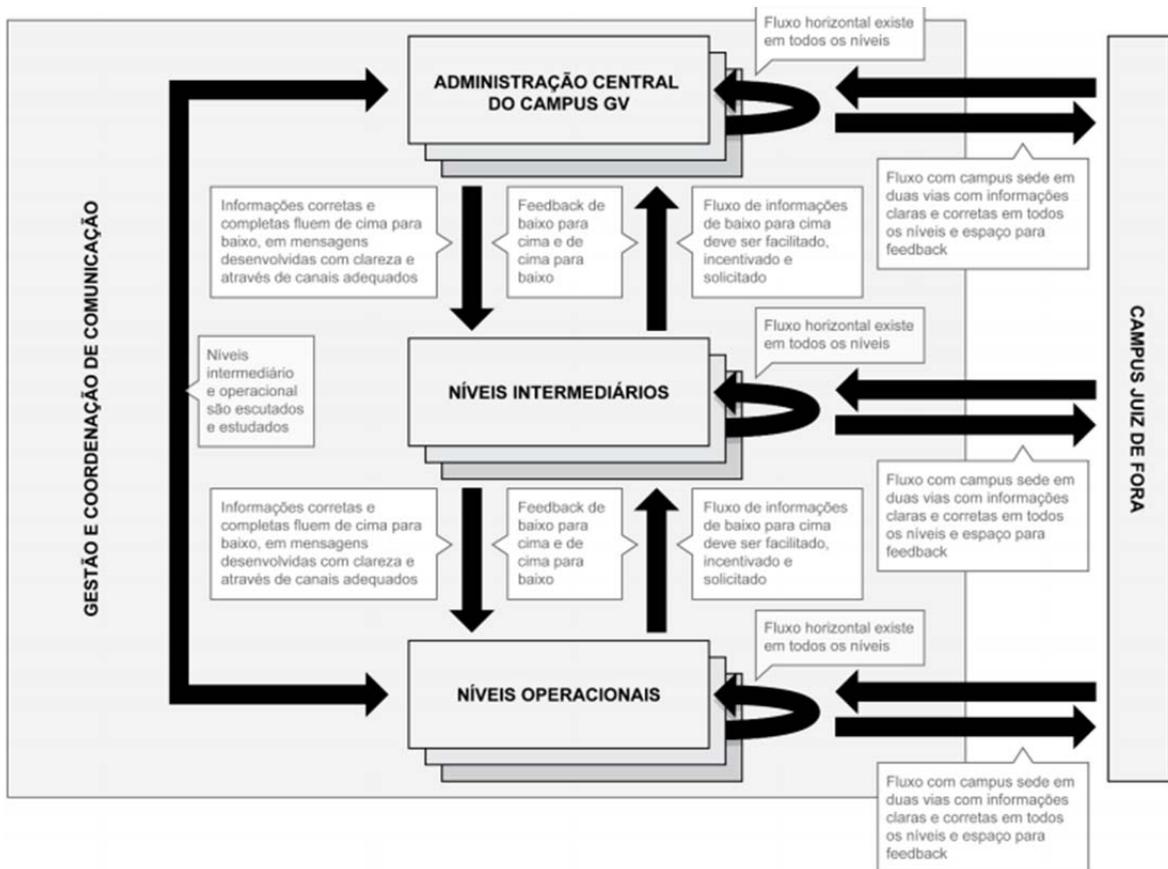
Segundo a pesquisa, o *Gap 1* se refere à ausência de diagnóstico do perfil e do comportamento daqueles que são os implementadores das políticas públicas educacionais. O *Gap 2* aborda a questão da transformação da comunicação em fonte de insegurança. Ao proporcionar dúvidas, atrasos e ações incorretas, a satisfação e a motivação da equipe de trabalho são afetadas. De acordo com os autores, o *Gap 3* aborda os fluxos ascendentes. Existe uma dificuldade de encorajar e solicitar que a comunicação de baixo para cima ocorra.

Abrindo a descrição dos 3 últimos *Gaps*, é apresentado o *Gap 4*: a falta de eficiência

na comunicação horizontal. O *Gap 5* diz respeito à ausência e/ou ineficiência dos canais de feedback, o que gera retenção em todos os fluxos, independentemente de sua direção. Por fim, existe o *Gap 6*, que aborda a falta de gestão e coordenação da comunicação.

A construção de um modelo ideal de comunicação também foi utilizada por Vasconcelos (2018). Em uma pesquisa desenvolvida no âmbito do *campus* fora de sede da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (MG), o autor desenvolveu um modelo de comunicação ideal, aplicado à realidade do *campus* estudado, como pode ser visto na figura 10.

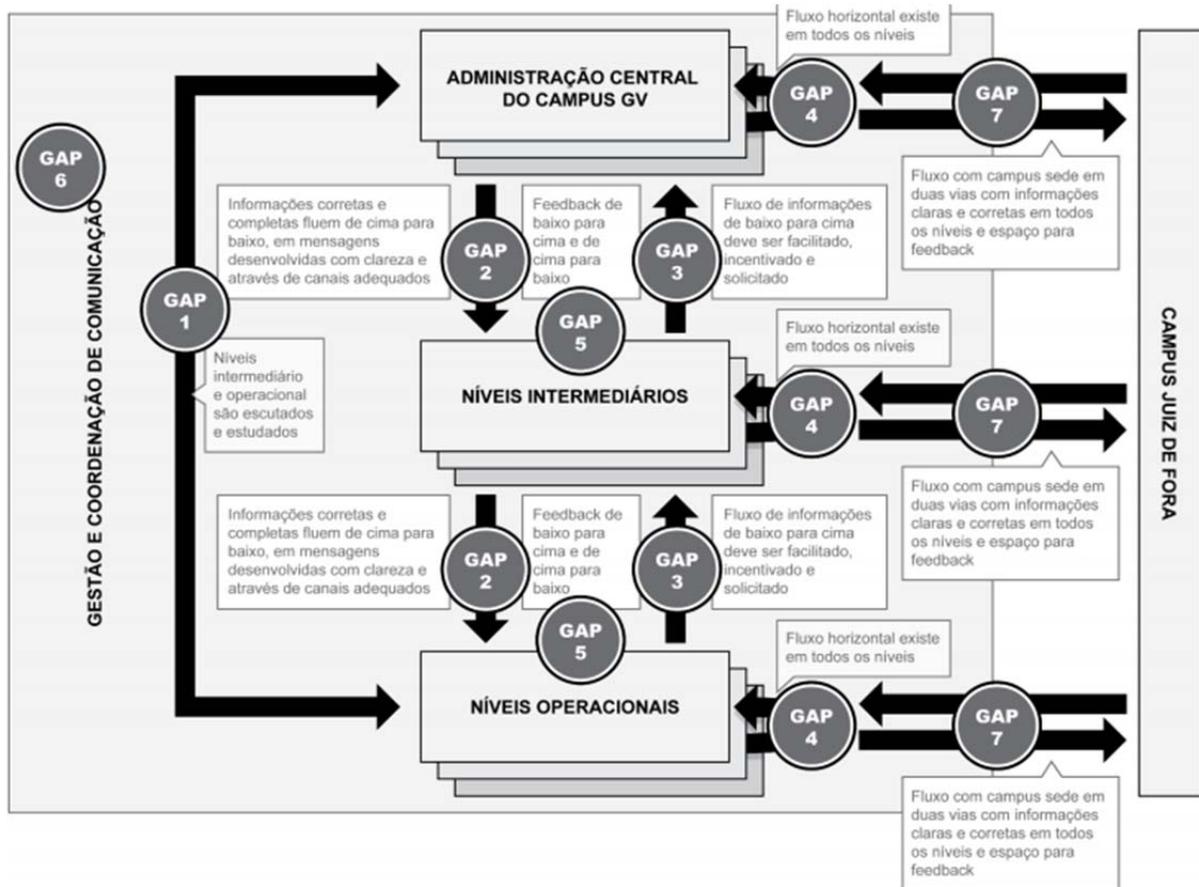
Figura 10 - Modelo de Comunicação Ideal - UFJF *Campus* GV



Fonte: Vasconcelos (2008, p. 174).

Após a construção desse modelo, o autor levantou quais seriam os *Gaps* que ocorriam no processo (figura 11).

Figura 11 - Gaps na Comunicação entre os *Campus* da UFJF



Fonte: Vasconcelos (2008, p. 181).

No estudo de caso desenvolvido por Vasconcelos (2018), foram apresentados sete *Gaps* na comunicação. O *Gap 1* aponta a necessidade de se estudar, escutar e compreender os profissionais que estão na ponta da universidade. Já o *Gap 2* aborda a questão o uso de canais inadequados e a divulgação de informações incompletas. O autor afirma que o *Gap 3* é identificado na dificuldade de fluxo de informações de baixo para cima, o que cria um ambiente propício ao surgimento de boatos e o crescimento dos canais informais.

O *Gap 4* está relacionado à falta e à ineficiência da comunicação horizontal, levando informações contraditórias aos níveis inferiores, sobrecarga de informações e inconsistências estruturais e estratégicas. O *Gap 5* se localiza no espaço em que o modelo ideal preconizava a garantia de espaços para o feedback, tanto de cima para baixo, quanto de baixo para cima. Já o *Gap 6*, assim como levantado por Santos e Amorim (2014), indica que existe falta de gestão e coordenação da comunicação.

Por fim, o autor aponta a existência de um sétimo *Gap*: o *Gap 7*. Este está relacionado à falta de um fluxo intercampus. Como é possível perceber, a totalidade dos *Gaps* levantados

por Santos e Amorim (2014) se repetiu em uma esfera completamente diferente - federal, estudada por Vasconcelos (2018). Isso leva a crer que a gestão da comunicação necessita de um cuidado especial do gestor e que esse cuidado vem sendo negligenciado.

Com base nesse modelo e nos trabalhos desenvolvidos pelos autores supracitados, esta pesquisa, após o estudo empírico, construirá um modelo aplicado à realidade do processo de comunicação interna da SE/JF. Além disso, serão levantados os *Gaps* para que se possa desenvolver uma estratégia para melhorar a comunicação e, conseqüentemente, o processo de implementação de políticas públicas.

2.2 ESTUDO EMPÍRICO

Nesta seção, apresenta-se o trajeto metodológico a ser conduzido para o empreendimento desta pesquisa. São apresentados os instrumentos que serão utilizados para a coleta de dados, bem como a técnica a ser utilizada para a análise destes.

Para avaliar as necessidades e as opiniões dos públicos internos da rede municipal de educação de Juiz de Fora, foi realizado um estudo empírico para coletar as opiniões dos professores a respeito da comunicação interna promovida pela SE/JF e pela gestão escolar.

Os resultados da pesquisa empírica, aliados ao cenário apresentado no capítulo 1 e à fundamentação teórica, subsidiarão as ações propostas no Plano de Ação Educacional (PAE).

2.2.1 Método

Esta pesquisa foi dividida em dois momentos diferentes, as duas etapas se complementam e são fundamentais para a construção do PAE, de forma que possa solucionar ou reduzir os *Gaps (lacunas)* da comunicação interna da Rede Municipal de Educação Pública de Juiz de Fora.

O objetivo geral do estudo, que é identificar as lacunas nos processos de comunicação interna que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no âmbito da rede municipal de educação pública de Juiz de Fora, conduz à escolha de uma abordagem que integre a pesquisa qualitativa e a quantitativa. Essa opção se deu, pois, “[...] tanto do ponto de vista quantitativo quanto do ponto de vista qualitativo, é necessário utilizar todo o arsenal de métodos e técnicas que ambas as abordagens desenvolveram para que fossem consideradas científicas.” (MINAYO; SANCHES, 1993, p.262). Assim, na primeira fase da pesquisa, foi utilizada a pesquisa qualitativa e, em um segundo momento, foi realizada a abordagem

quantitativa.

A abordagem qualitativa se justifica, uma vez que o objetivo da primeira etapa da pesquisa é compreender o problema enfrentado. Segundo Minayo (2011):

Para compreender, é preciso levar em conta a singularidade do indivíduo, porque sua subjetividade é uma manifestação do viver total. Mas também é preciso saber que a experiência e a vivência de uma pessoa ocorrem no âmbito da história coletiva e são contextualizadas e envolvidas pela cultura do grupo em que ela se insere. Toda compreensão é parcial e inacabada. (...) Ao buscar compreender é preciso exercitar também o entendimento das contradições: o ser que compreende, compreende na ação e na linguagem e ambas têm como características serem conflituosas e contraditórias pelos efeitos do poder, das relações sociais de produção, das desigualdades sociais e dos interesses. (MINAYO, 2012, p.623).

O segundo momento da pesquisa é caracterizado por uma abordagem quantitativa. Esse tipo de abordagem se utiliza de instrumentos estatísticos, tanto na coleta, quanto na análise (RICHARDSON, 1999).

Quanto ao tipo, a pesquisa pode ser enquadrada como um estudo tanto exploratório, quanto descritivo, pois acumula atributos de ambos. A pesquisa exploratória, como bem definem Theodorson e Theodorson (1970), é caracterizada por ser:

Um estudo preliminar cujo principal objetivo é se familiarizar com um fenômeno que deve ser investigado, de modo que o principal estudo a ser seguido possa ser planejado com maior compreensão e precisão. O estudo exploratório (que pode usar uma variedade de técnicas, geralmente com uma pequena amostra), permite que o investigador defina seu problema de pesquisa e formule sua hipótese com mais precisão, além de escolher as técnicas mais adequadas para sua pesquisa e decidir sobre as questões mais necessitadas de ênfase e investigação detalhada, e pode alertá-lo para potenciais dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência. (THEODORSON; THEODORSON, 1970, p. 132. Original em inglês).

Gil (1999) corrobora esse entendimento e afirma que esse tipo de pesquisa deve ser realizado, a fim de proporcionar uma visão geral de um determinado fato. O mesmo autor caracteriza a pesquisa descritiva como aquela que busca descrever características de um determinado fenômeno. É o tipo de pesquisa que se utiliza quando se quer descrever, identificar, relatar e comparar aspectos.

O desenho da pesquisa pode ser classificado como um estudo de caso. Esse desenho, segundo Gil (1999), tem como característica básica o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, com o objetivo de conhecê-los de forma ampla e detalhada. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é ideal para situações em que se deseja deliberadamente lidar com condições contextuais. Para o autor, o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo

dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo - com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento (...), mas uma estratégia de pesquisa abrangente. (YIN, 2015, p.33).

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, este estudo se classifica como uma pesquisa multimétodos. Segundo Paranhos et al. (2016), a utilização de técnicas integradas de pesquisa maximiza a quantidade de informações incorporadas ao desenho e eleva a qualidade das conclusões do trabalho. Para isto, é importante que algum dos objetivos da pesquisa possa ser investigado, a partir da utilização de técnicas diferentes

Os autores também apontam a importância da unidade de análise¹⁷. Nesta pesquisa, a unidade de análise foi o Sistema Municipal de Ensino de Juiz de Fora, focando na própria SE/JF, nas escolas que o compõem e nos membros dessas instituições.

Na fase exploratória, conforme descrito no preâmbulo do capítulo 1, foram utilizadas as seguintes técnicas: pesquisa documental, observação direta e a realização de entrevistas em profundidade, baseadas em roteiros semiestruturados e não estruturados.

A pesquisa documental permite recolher conhecimento e informações prévios acerca de uma situação. No caso desta dissertação, a busca por documentos tinha como objetivo estabelecer a história da SE/JF, alguns procedimentos adotados, bem como os dados demográficos da cidade. Segundo Pimentel (2001), são definidos como pesquisa documental os “[...] estudos baseados em documentos como material primordial, sejam revisões bibliográficas, sejam pesquisas historiográficas, extraem deles toda a análise, organizando-os e interpretando-os segundo os objetivos da investigação proposta.”.

Já a entrevista não estruturada é aquela que não conta com roteiros e que permite ao entrevistado a decisão de como responder. A escolha por esse tipo de entrevista se deu, uma vez que era necessário compreender a situação comunicacional da unidade e o relacionamento com a SE/JF

As entrevistas semiestruturadas são aquelas que:

¹⁷ Chama-se de unidade de análise os casos da pesquisa, as linhas da planilha. A unidade de análise pode ser indivíduos, grupos, municípios, estados, países, etc.

Combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. (BONI; QUARESMA, 2005, p. 8).

Na segunda fase da pesquisa, sob abordagem quantitativa, foi realizado um *survey* (ou levantamento), técnica assim definida por Gil (1999):

As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante a análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados levantados. (GIL, 1999, p. 70).

A amostra do *survey* foi do tipo não probabilística. Esse tipo de amostra, segundo Freitas et al. (2000), é aquela que é obtida quando nem todos os elementos da população estudada têm a mesma chance de ser selecionados, fazendo que seus resultados não possam ser generalizados. Deve ser utilizada quando os respondentes são pessoas difíceis de identificar, quando existem problemas no orçamento da pesquisa, ou quando se trata de grupos específicos – como é o caso desta pesquisa.

Após a apresentação do método, com a descrição da abordagem, tipo e desenho das duas etapas da pesquisa, são apresentados, na próxima seção, os procedimentos metodológicos escolhidos e adotados.

2.2.1.1 Procedimentos metodológicos

Conforme apresentado na seção anterior, a primeira etapa desta pesquisa contou com uma abordagem qualitativa do tipo exploratória. Os procedimentos utilizados foram: a observação direta não estruturada, a análise documental e as entrevistas semiestruturadas e não estruturadas. Assim sendo, o primeiro passo foi a realização de uma observação direta do ambiente escolar. O objetivo era observar se a gestão da comunicação era um problema no dia a dia escolar.

Conforme descrito no capítulo 1, a observação foi realizada em uma escola da rede municipal de educação pública. Foram cinco visitas realizadas no mês de fevereiro de 2018. As observações aconteceram em turnos diferentes, de forma que fosse possível uma visão

mais abrangente do objeto de estudo. Outro procedimento de observação adotado, também descrito no capítulo 1, foi a participação em um grupo de *WhatsApp* das professoras e profissionais da educação da escola pesquisada

Foram realizadas entrevistas não estruturadas com a gestão (diretora e vice-diretora), com três professoras (uma do turno da manhã, duas do turno da tarde) e uma funcionária. O próximo passo foi realizar entrevistas semiestruturadas com a responsável pela chefia da SE/JF, com o responsável pela Assessoria de Imprensa e com dois funcionários de departamento diferentes, responsáveis pelo contato com os gestores escolares.

As perguntas¹⁸, disponíveis no apêndice II, foram estruturadas com o objetivo de conseguir compreender a realidade comunicacional da rede. As entrevistas foram feitas pessoalmente e tiveram duração média de 26 minutos. Os encontros foram gravados e tiveram o consentimento de todos os envolvidos, bem como a autorização da SE/JF¹⁹.

Concomitantemente com esse processo, foi desenvolvida uma pesquisa documental que envolveu as leis do município, documentos oficiais da SE/JF e da unidade escolar estudada (como o Guia dos Gestores produzido pela SE/JF e o Projeto Político Pedagógico da escola) e fontes oficiais para coleta de dados do município.

Com a utilização desses processos metodológicos, foi possível construir o caso de gestão apresentado no capítulo 1 desta proposta de dissertação. Também, com base nesses resultados, foi desenvolvida a fase quantitativa da pesquisa, por meio de um *survey*, com a intenção de se reconhecer os *Gaps* no processo de comunicação interna existente na SE/JF e na rede municipal de educação pública de Juiz de Fora.

Para isso, construiu-se um questionário destinado a professores e demais profissionais da educação que atuam nas escolas municipais. O questionário foi construído em uma plataforma na internet e disponibilizado para preenchimento on-line. As respostas foram dadas espontaneamente, após o convite feito pela pesquisadora. Por se tratar de uma participação voluntária, a amostra analisada escolhida foi a não-probabilística do tipo autogerada.

O instrumento contou com três blocos de perguntas divididos da seguinte forma:

- a) Perfil do Respondente
- b) Qualidade da Comunicação Interna
- c) Canais de comunicação

Essa divisão foi criada, com o intuito de se abordar os pontos críticos levantados de

¹⁸ Conferir Anexo C.

¹⁹ Conferir Anexo D.

acordo com a percepção dos agentes das políticas públicas educacionais. No primeiro bloco, as perguntas tinham o objetivo de se traçar o descrever o respondente. Foram usadas perguntas de perfil demográfico para esse fim.

Na elaboração do segundo e terceiro blocos de perguntas, foram consideradas todos os pontos críticos levantados por meio de pesquisa documental, observação e entrevistas semiestruturadas. Para a elaboração das questões, foram utilizadas a escala de Likert e a Escala Numérica.

A escala de Likert foi escolhida por ser ideal para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais

O modelo mais utilizado e debatido entre os pesquisadores foi desenvolvido por Rensis Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. (SILVA; COSTA, 2014, p.4).

Ou seja, para a construção de questões que utilizam essa escala, é necessário tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão o seu grau de concordância. Segundo os autores, a escala original apresenta 5 pontos, variando de discordância total até a concordância total

De acordo com Costa (2011), essa escala tem como grande vantagem da sua facilidade de manuseio. Além disso, a consistência psicométrica, nas métricas dos resultados que utilizam Likert, contribuiu para que essa escala pudesse ser utilizada em diversos tipos de pesquisa.

Corroborando, Brandalise (2005) explica que:

As principais vantagens das escalas Likert, são a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação. Como desvantagem, por ser uma escala essencialmente ordinal, não permite dizer quanto um respondente é mais favorável a outro, nem mede o quanto de mudança ocorre na atitude após expor os respondentes a determinados eventos. (BRANDALISE, 2005, p.4).

A escala numérica foi utilizada, tendo sido estabelecido um intervalo de 0 a 10 para a classificação da qualidade da comunicação nos âmbitos presentes na Rede Municipal de Ensino.

Utilizando a escala de Likert, foram feitas 12 afirmações sobre a qualidade da comunicação em cada instância, que poderiam ser classificadas de acordo com o quadro 2:

Quadro 2 - Escala Tipo Likert de 5 pontos

| | | | | |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|

Fonte: Autoria própria (2019).

Para o desenvolvimento da análise de resultados, utilizou-se duas metodologias: a conversão de respostas em números e a análise dos gráficos gerados por cada afirmação. A conversão de respostas em números é o modo mais fácil de análise, conforme indica McClelland (1976):

O modo mais fácil para analisar os resultados obtidos consta de somar os números para cada respondente e calcular a média. Para um grupo único esta média pode ser comparada ao número que seria obtido se todas as respostas tivessem sido sem opinião, etc. (MCCLELLAND, 1976, p.95).

Dessa forma, para afirmativas positivas, a pontuação seria tal qual o quadro 3, sendo que se a afirmação fosse negativa, esse quadro se inverteria.

Quadro 3 Pontuação da Escala Tipo Likert

| | | | | |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Fonte: Autoria própria (2019).

Contudo, ao extrair a média de uma questão, é possível que se descubra que esse valor equivale à alternativa “Nem concordo nem discordo”, mas que, na verdade, seja apenas uma afirmativa que ficou polarizada, com muitas respostas nas duas extremidades.

Para evitar que isso acontecesse e acabasse por interferir na análise dos resultados, foi calculado o desvio padrão de cada uma das questões. De acordo com Lunet et al. (2006), o desvio padrão é uma medida de dispersão e o seu valor reflete a variabilidade das observações em relação à média. Além da análise numérica, também foi feita a análise de cada uma das alternativas na forma de gráficos.

A seguir, apresenta-se um quadro (quadro 4), cuja finalidade é sintetizar e relacionar os objetivos específicos da dissertação com os procedimentos metodológicos adotados.

Quadro 4 - Objetivos específicos x Procedimentos Metodológicos

| Objetivo específico | Procedimentos metodológicos adotados |
|--|--|
| 1) Descrever os processos e fluxos de comunicação interna da SE/JF; | Observação direta, entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental. |
| 2) Mapear os dispositivos de comunicação utilizados internamente pela SE/JF; | Observação direta, entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental. |
| 3) Levantar, qualitativamente e quantitativamente, por meio de amostragem, a opinião dos atores da SE/JF acerca dos fluxos de comunicação na secretaria; | <i>Surveys</i> |
| 4) Analisar a estrutura presente da comunicação interna da SE/JF, buscando levantar pontos críticos que podem ser melhorados – para isso, foi utilizado o modelo de Santos e Amorim (2014) | Observação direta, entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental, <i>surveys</i> . |

Fonte: Autoria própria (2019).

2.2.2 Resultado dos Questionários

A análise dos resultados obtidos por meio dos questionários foi feita, de forma a buscar evidenciar a percepção dos atores escolares sobre a comunicação interna e quais são as lacunas desse processo na Rede Pública Municipal.

A análise contempla os pontos críticos levantados no caso apresentado, quais sejam:

- a) A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna;
- b) A falta de ferramentas adequadas para a gestão da comunicação;
- c) A necessidade de incentivar a comunicação entre departamentos e escolas;
- d) O foco exclusivo em informar e não em comunicar

No total, foram coletadas 97 respostas, de 35 escolas diferentes. Os seus resultados e a análise dos mesmos são apresentados a seguir. As respostas são elencadas, obedecendo a seguinte divisão em blocos: 1) perfil dos respondentes; 2) qualidade da comunicação; 3) canais utilizados.

Um aspecto interessante, que ocorreu no procedimento de aplicação dos questionários, dialoga diretamente com o tema da dissertação, tendo sido ele a divulgação do *survey*. Como uma das estratégias de divulgação, foi levantado o e-mail de todos os diretores da Rede Pública Municipal. Para essa lista, foi enviado um convite de participação e compartilhamento do questionário.

Dos 137 e-mails enviados²⁰, apenas 88 chegaram à caixa de entrada dos destinatários. Os outros 49 não foram entregues por motivo de caixa de entrada sem espaço. Dos 88 entregues apenas 6 foram abertos. A quantidade de e-mail que não chegou ao destinatário por falta de espaço na caixa de entrada, 35,8%, pode ser considerado mais um indicativo do ponto crítico “A falta de ferramentas adequadas para a gestão da comunicação”, já que não ter espaço na caixa de e-mail é um indício que o servidor não comporta a quantidade de mensagens recebidas/enviadas.

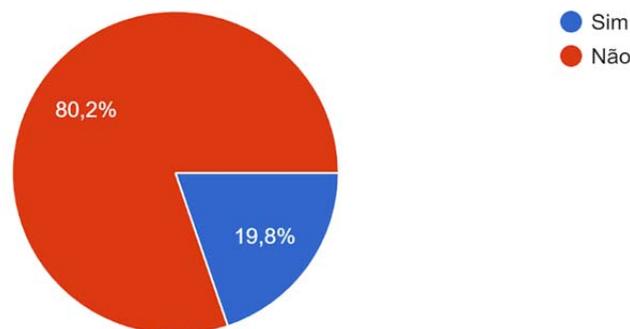
2.2.2.1 Perfil dos Respondentes

O primeiro bloco do questionário abordou o perfil dos participantes. Como o envio foi feito de maneira ampla e sem limitações, buscou-se levantar quais escolas seriam os respondentes. O quantitativo pode ser conferido no apêndice.

Com exceção das escolas “Escola Municipal Ipiranga”, que contou com 28 respondentes, e a “Escola Municipal Dr. Dilermando Martins”, com 12 respondentes, todas as outras instituições tiveram no máximo 7 respondentes, com a predominância de um respondente por instituição.

O segundo ponto abordado no questionário foi se o respondente atuava em outra escola da Rede Pública Municipal, conforme apontado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Trabalho em mais de uma escola da rede



Fonte: Autoria própria (2019).

Como o questionário aborda a relação de comunicação com a direção e os demais

²⁰ Os e-mails foram enviados por uma conta do aplicativo de e-mail marketing *MailChimp*, de forma que os dados pudessem ser recolhidos e para que nenhum e-mail fosse classificado como *SPAM*.

funcionários, é importante avaliar quais atuam em mais de uma unidade escolar. Para que não existisse a interferência de resultados, foi solicitado, aos respondentes que se encontravam nessa situação, que considerassem a escola em que atuavam há mais tempo.

O próximo ponto foi em relação ao cargo dos respondentes. Como o questionário era direcionado a professores e profissionais da educação que atuam nas escolas, era importante saber o perfil profissional daqueles que responderam. A tabela 5 apresenta o resultado dessa pergunta.

Tabela 4 - Cargo dos Respondentes

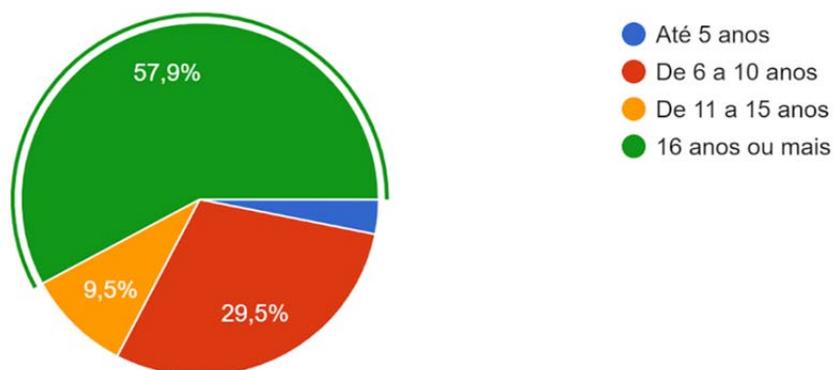
| Profissão | Respondentes |
|----------------------|---------------------|
| Professor (a) | 76 |
| Coordenador (a) | 12 |
| Secretário (a) | 5 |
| Bibliotecário (a) | 3 |
| Intérprete de Libras | 1 |

Fonte: Autoria própria (2019).

O resultado indica que a maioria dos respondentes atua na docência, contudo, é importante destacar que esse não foi o único perfil alcançado.

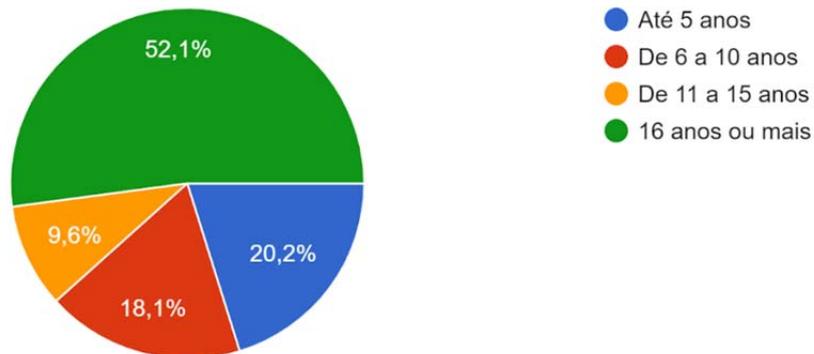
Foi questionado o tempo de atividade. As respostas obtidas estão apresentadas no gráfico 2:

Gráfico 2 - Tempo de atividade



Fonte: Autoria própria (2019).

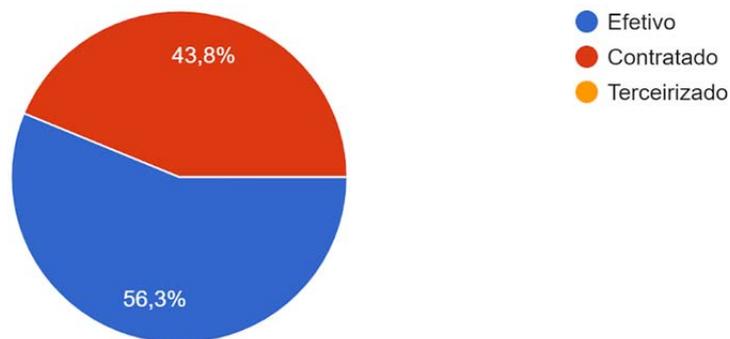
A maior parte dos respondentes já atua profissionalmente há mais de 16 anos. Tal dado indica que o perfil de respondentes são de profissionais experientes. Além disso, o gráfico 3 indica que 57,9% do total também estão a mais de 16 na rede pública municipal.

Gráfico 3 - Tempo de atividade

Fonte: Autoria própria (2019).

A informação indica que os profissionais respondentes, além de possuírem grande experiência profissional, também têm conhecimento da Rede, uma vez que são funcionários antigos da SE/JF.

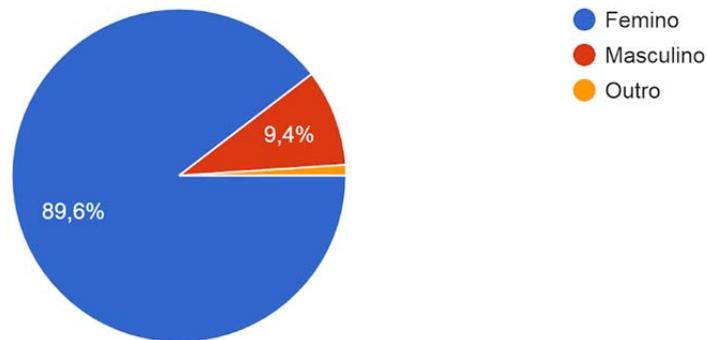
Vale destacar, entretanto, a quantidade de profissionais contratados, conforme demonstra o gráfico 4:

Gráfico 4 - Modalidade de prestação de serviço

Fonte: Autoria própria (2019).

A porcentagem de profissionais contratados, ou seja, que possuem vínculo curto e não duradouro com a SE/JF, é quase a mesma quantidade de servidores efetivos. O dado pode indicar uma relação menos profunda e com períodos de intermitência, situação que pode afetar a comunicação interna de alguma maneira.

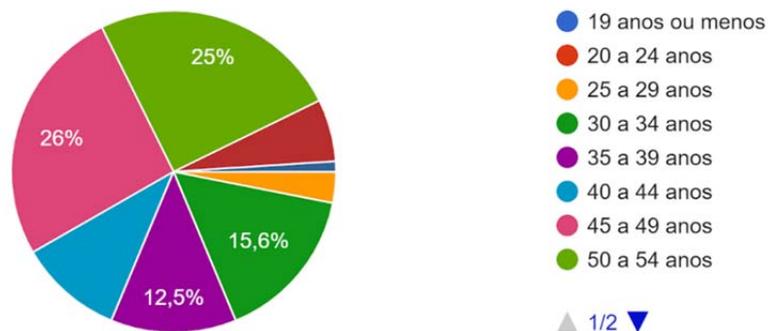
Em relação ao gênero dos respondentes, o quantitativo é apresentado no gráfico 5.

Gráfico 5 - Gênero dos Respondentes

Fonte: Autoria própria (2019).

Segundo os dados levantados, 89,6% dos respondentes são do gênero feminino, 9,4%, do masculino, e 1,1% respondeu não se enquadrar a nenhuma dessas duas opções.

A idade dos respondentes é apresentada no gráfico 6.

Gráfico 6 - Idade dos Respondentes

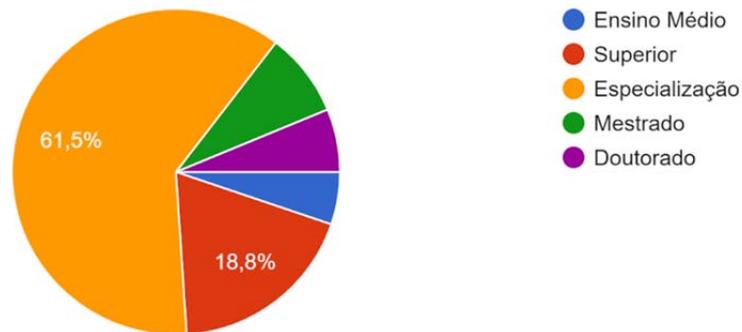
Fonte: Autoria própria (2019).

Em relação à idade dos respondentes, foi identificado que 3,1% possuem idade entre 25 e 29 anos; 15,6% têm de 30 a 34 anos; 12,5%, de 35 a 39 anos; 10,4%, de 40 a 44 anos; 26%, de 45 a 49 anos, 25% têm de 50 a 54 anos; 6,3%, de 55 a 59 anos; e 1% possui mais de 60 anos. Além disso, nenhum respondente tem menos de 25 anos.

Com base nos dados, detectou-se que o perfil dos profissionais que atuam na rede pública municipal e que responderam ao questionário é majoritariamente feminino, com idade acima dos 30 anos. Isso demonstra que o *survey* conseguiu uma amostra com o mesmo perfil apresentado pelo o Inep (2017), descrito na seção 1 desta dissertação.

A escolaridade também foi outro aspecto perguntado. As respostas estão apresentadas no gráfico 7. A questão elaborada foi qual o último grau de escolaridade concluída.

Gráfico 7 - Escolaridade dos Respondentes

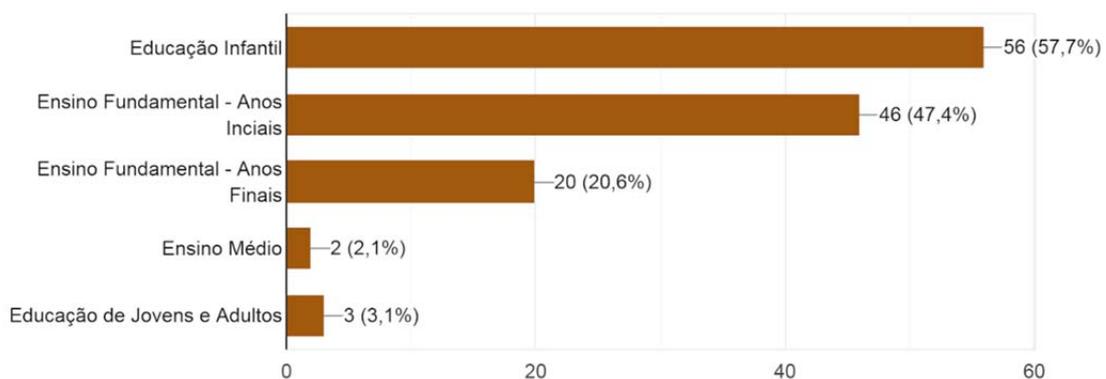


Fonte: Autoria própria (2019).

A maioria dos respondentes (61,5%) possui especialização. Encontramos respondentes que têm como último grau de instrução o nível superior (18,8%), o mestrado (8,3%) e o doutorado (6,3%). Aqueles que possuem o Ensino Médio representam a menor porcentagem, com 5,2%, como pode ser visto na figura 18.

Seguindo o que é estabelecido na Constituição Federal Brasileira²¹, a maioria dos respondentes atua na Educação Infantil, como é possível observar no gráfico 8.

Gráfico 8 - Segmento de atuação dos respondentes



Fonte: Autoria própria (2019)..

²¹ Informação disponível na página 16.

2.2.2.2 *Qualidade da Comunicação*

Para avaliar a qualidade da comunicação, foram desenvolvidas afirmações que seriam avaliadas conforme descrito por Liket.

As afirmações feitas foram as seguintes:

- 1) As informações são suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho;
- 2) Sinto-me bem informado (a) em relação a o que acontece na instituição;
- 3) As informações são claras;
- 4) As informações chegam no momento certo;
- 5) As informações são precisas;
- 6) As informações são coerentes com as anteriores;
- 7) Existe canal aberto para feedback;
- 8) Percebo que a Secretaria tem mais facilidade de entrar em contato comigo do que o contrário;
- 9) Considero que sou consultado (a) pela Secretaria para elaboração de suas políticas e objetivos;
- 10) Sou informado (a) sobre os canais adequados para entrar em contato com a Secretaria de Educação e seus órgãos administrativos;
- 11) Os canais de comunicação com instâncias superiores atendem minhas necessidades;
- 12) As informações são transmitidas respeitando a hierarquia de cargos.

Em relação a SE/JF, apenas a afirmação sobre o respeito das hierarquias (alternativa 12 acima) apresentou um resultado em que as respostas Concordo e Concordo totalmente foram a maioria. Outras afirmações que chamam a atenção se referem à percepção sobre os canais disponíveis para comunicação com instâncias superiores (alternativa 11 acima) e a sobre a participação na elaboração das políticas (alternativa i acima), já que foram as mais mal avaliadas.

Os dados das respostas podem ser vistos nas tabelas 5 e 6, que representam a correspondência numérica dos resultados e indica, de uma maneira geral, que a comunicação com a SE/JF não é bem avaliada pelos respondentes.

Na Tabela 5, são expostas respostas obtidas

Tabela 5 - Quantitativo das respostas por item

| Item | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|------|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| A | 18 | 22 | 27 | 25 | 2 |
| B | 21 | 18 | 27 | 25 | 4 |
| C | 17 | 20 | 32 | 23 | 3 |
| D | 5 | 35 | 28 | 24 | 3 |
| E | 10 | 29 | 30 | 24 | 2 |
| F | 8 | 21 | 44 | 20 | 2 |
| G | 12 | 34 | 30 | 16 | 3 |
| H | 11 | 22 | 25 | 32 | 5 |
| I | 31 | 31 | 25 | 5 | 2 |
| J | 8 | 28 | 34 | 20 | 4 |
| K | 16 | 35 | 26 | 15 | 2 |
| L | 9 | 7 | 24 | 48 | 5 |

Fonte: Autoria própria (2019).

O item h é a única afirmação negativa e, por isso, teve a pontuação inversa. É exposta, na Tabela 6, a pontuação correspondente. Como é possível perceber, quase todas as afirmativas tiveram uma média negativa. Além da média, também é apresentado o desvio padrão.

Tabela 6 - Pontuação das Afirmações

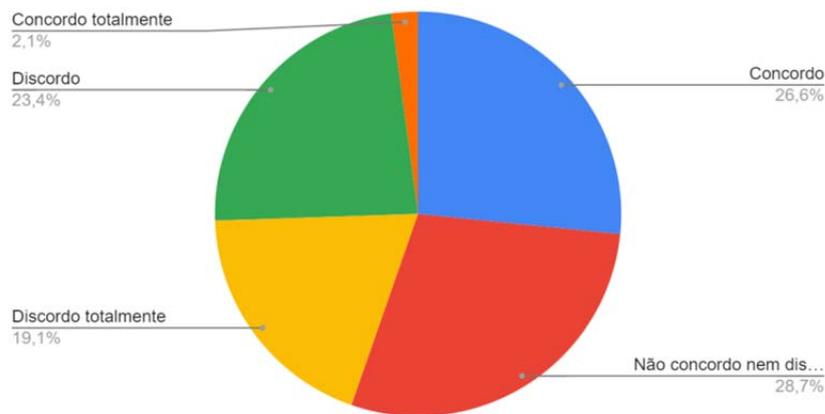
| Item | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente | Média | Desvio Padrão |
|------|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|---------------|
| A | -36 | -22 | 0 | 25 | 4 | -5,8 | 21,23 |
| B | -42 | -18 | 0 | 25 | 8 | -5,4 | 22,94 |
| C | -34 | -20 | 0 | 23 | 6 | -5 | 19,98 |
| D | -10 | -35 | 0 | 24 | 6 | -3 | 19,45 |
| E | -20 | -29 | 0 | 24 | 4 | -4,2 | 18,68 |
| F | -16 | -21 | 0 | 20 | 4 | -2,6 | 14,68 |
| G | -24 | -34 | 0 | 16 | 6 | -7,2 | 18,79 |
| H | 22 | 22 | 0 | -32 | -10 | 0,4 | 20,45 |
| I | -62 | -31 | 0 | 5 | 4 | -16,8 | 26,21 |
| J | -16 | -28 | 0 | 20 | 8 | -3,2 | 17,05 |
| K | -32 | -35 | 0 | 15 | 4 | -9,6 | 20,15 |
| L | -18 | -7 | 0 | 48 | 10 | 6,6 | 22,62 |

Fonte: Autoria própria (2019).

A seguir, é apresentada cada uma das alternativas de forma separada.

Em relação à afirmativa “**As informações são suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho**”, como é possível ver no gráfico 9, para 42,5% dos respondentes, as informações recebidas não são suficientes. Destes, 19,1% discordam totalmente da afirmação, e 23,4% discordam. Aqueles que afirmaram não concordar nem discordar são 28,7%. Os que consideram as informações suficientes são 28,7%, sendo que destes, 2,1% afirmaram concordar totalmente com a informação.

Gráfico 9 - Contagem da afirmativa “As informações são suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho”

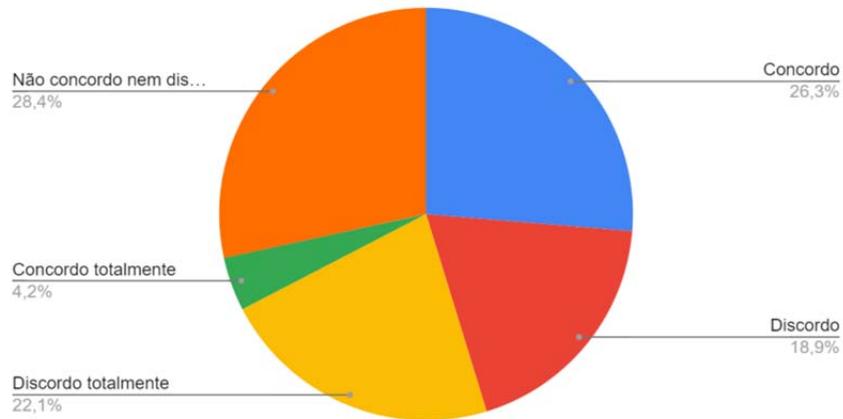


Fonte: Autoria própria (2019).

Esses dados indicam que a maioria dos respondentes não acredita estar recebendo a quantidade de informações necessárias no dia a dia de trabalho. Essa percepção pode ser um problema, uma vez que, conforme foi apresentado na fundamentação teórica, para existir comunicação, é necessário que, de fato, ocorra a troca de informações e estejam presentes a análise dos vínculos e relações. Ainda que não se possa reduzir a ato de comunicar a troca de informações, é preciso que a informação seja comunicada.

No gráfico 10, é apresentado o quantitativo da segunda alternativa: “**Sinto-me bem informado (a) em relação a o que acontece na instituição**”. Com ela, verificou-se se os profissionais respondentes se sentem bem informados sobre o que acontece dentro da instituição. Isso passa por atividades que envolvem suas atividades diárias, mas também a instituição como um todo.

Gráfico 10 - Contagem da afirmativa “Sinto-me bem informado (a) em relação ao que acontece na instituição”

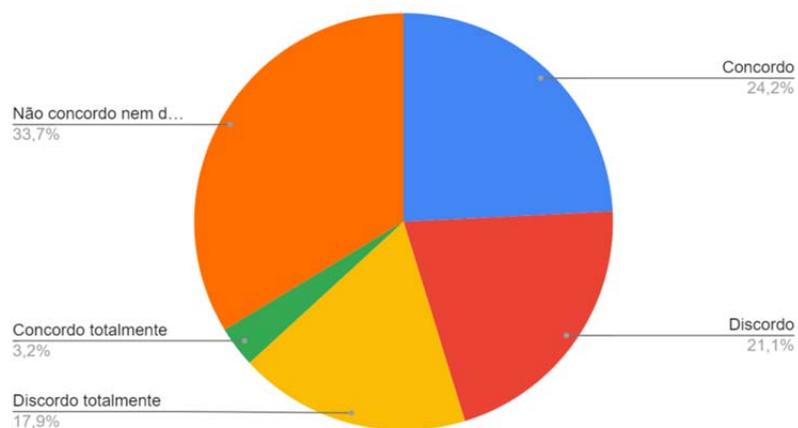


Fonte: Autoria própria (2019).

Corroborando com o resultado da afirmação acima, destaca-se que 41% não se sentem bem informados sobre o que acontece na Rede Pública Municipal. Aqueles que se sentem bem informados são 35,5%

Na sequência, foi apresentada a afirmativa: “**As informações são claras**”. A quantidade de respondentes que indicaram que as informações são claras não passa dos 30%. Isso indica que, para mais de 70% dos profissionais que participaram do *survey*, a falta de clareza é algo que está presente.

Gráfico 11 - Contagem da afirmativa “As informações são claras”

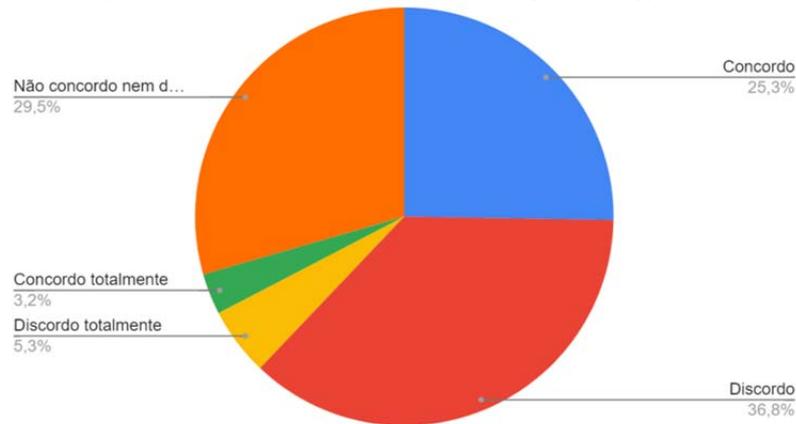


Fonte: Autoria própria (2019).

A falta de clareza é algo que preocupa, ao se abordar a comunicação interna. Uma comunicação assertiva evita interpretações errôneas e/ou equivocadas.

Em relação à afirmativa “**As informações chegam no momento certo**”, mais uma vez, a quantidade de respondentes que considera que as mensagens chegam no momento ideal não atinge 70%, conforme demonstrado no gráfico 12.

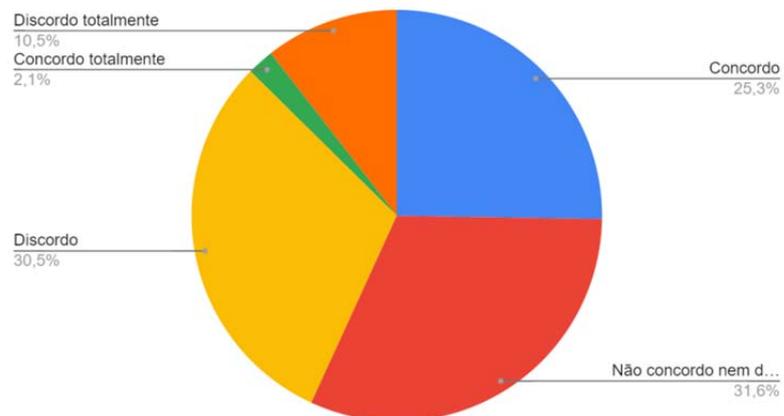
Gráfico 12 - Contagem da afirmativa “As informações chegam no momento certo”



Fonte: Autoria própria (2019).

Para 35,8% dos respondentes, as mensagens são precisas. Esta é a primeira das cinco primeiras afirmações (“**As informações são precisas**”) a ter uma percepção positiva para mais de 30%. Contudo, aqueles que afirmam o contrário são 41%, mais do que nos casos anteriores.

Gráfico 13 - Contagem da afirmação “As informações são precisas”

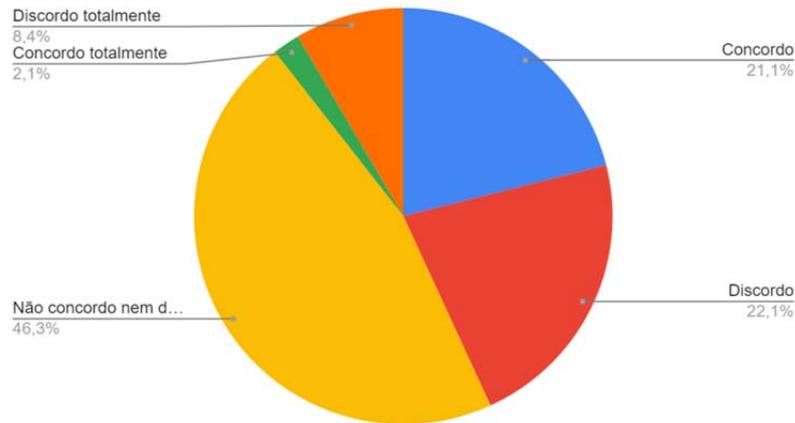


Fonte: Autoria própria (2019).

Quando a afirmação foi “**As informações são coerentes com as anteriores**”, a quantidade de respondentes que assinalou que não concorda nem discorda da alternativa foi de 46,3%. Quase a metade dos respondentes não conseguiu informar se existe coerência entre

as mensagens transmitidas. Isso pode indicar que sem a uma gestão sistematizada de comunicação, é preciso recorrer a memória para essa avaliação, e os profissionais não conseguem fazer essa avaliação.

Gráfico 14 - Contagem da afirmação “As informações são coerentes com as anteriores”

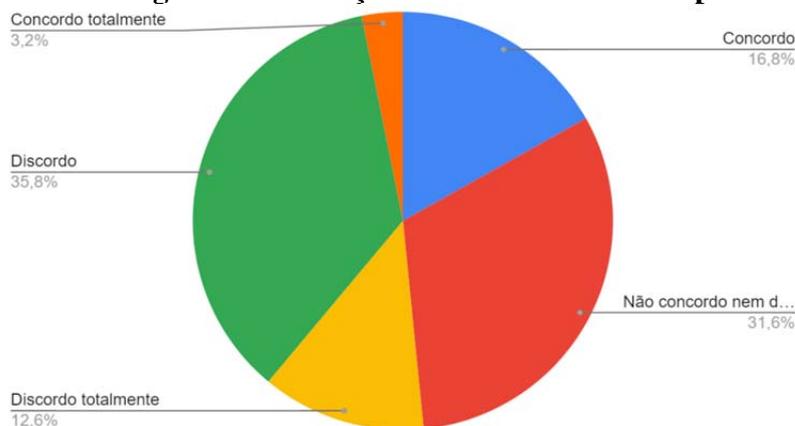


Fonte: Autoria própria (2019).

O resultado das percepções sobre as seis primeiras afirmações desse bloco é forte indicativo de que dois dos pontos críticos levantados (a ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna e o foco exclusivo em informar e não em comunicar) afetam a forma como a comunicação é percebida. Conforme foi apresentado na seção 1, não existe uma preocupação em saber se a comunicação está, de fato, ocorrendo e sendo efetiva.

Sobre a afirmativa “**Existe canal aberto para *feedback***”, mais uma vez, indicando que o ponto crítico foco exclusivo em informar e não em comunicar afeta a comunicação, menos de 30% indicam existir um canal de comunicação aberto para *feedback*.

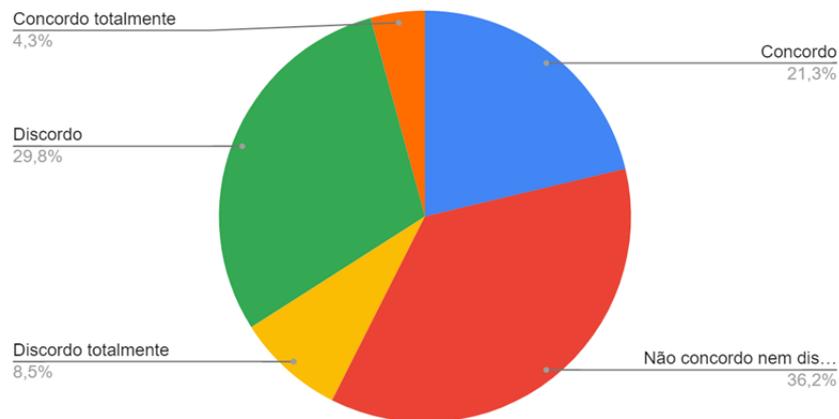
Gráfico 15 - Contagem da afirmação “Existe canal aberto para *feedback*”



Fonte: Autoria própria (2019).

Em relação à afirmativa “**Sou informado (a) sobre os canais adequados para entrar em contato com a Secretaria de Educação e seus órgãos administrativos**”, menos de 30% dos respondentes indicaram saber sobre os canais adequados para entrar em contato com a SE/JF, conforme demonstra o gráfico 16.

Gráfico 16 - "Contagem da afirmação Sou informado (a) sobre os canais adequados para entrar em contato com a Secretaria de Educação e seus órgãos administrativos"

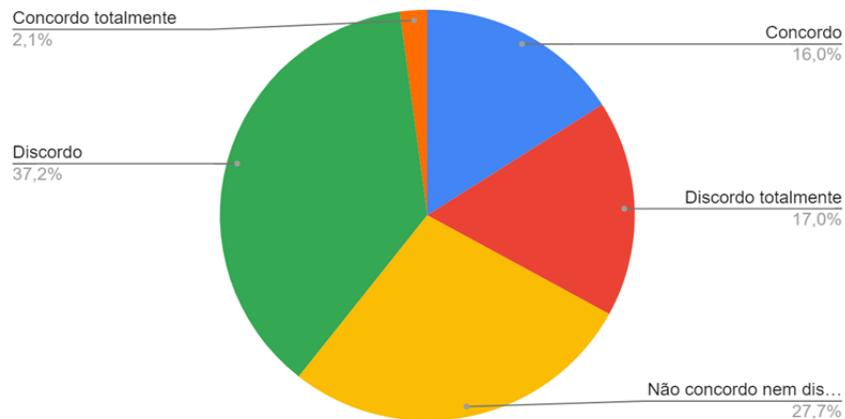


Fonte: Autoria própria (2019).

A falta de conhecimento sobre os canais para o fluxo ascendente é um grande *Gap*, já que impede que esse fluxo ocorra da maneira correta. Sem canais abertos de *feedback*, não existe fluxo ascendente. Sem ele, a comunicação interna não ocorre como deveria.

Da mesma forma, para a afirmativa “**Os canais de comunicação com instâncias superiores atendem minhas necessidades**”, menos de 20% acreditam que os canais de comunicação no fluxo ascendente são suficientes.

Gráfico 17 - Contagem da afirmação "Os canais de comunicação com instâncias superiores atendem minhas necessidades"



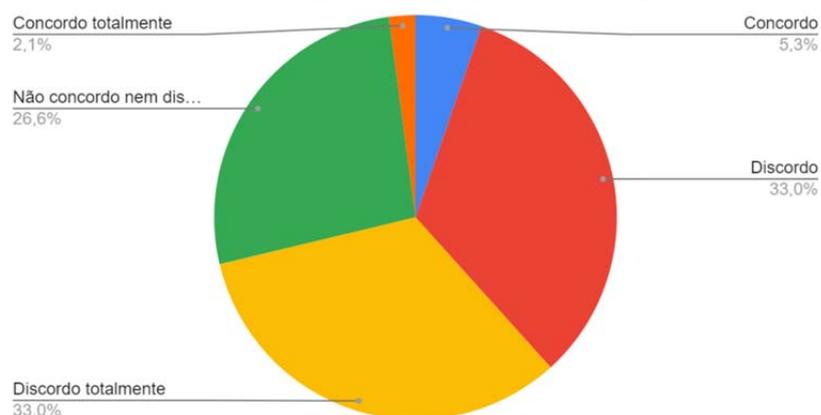
Fonte: Autoria própria (2019).

A comunicação tem que fluir verticalmente, tanto de forma descendente, como de forma ascendente. Quando isso não acontece, existe um *Gap* na comunicação, já que para é preciso estabelecer troca e vínculo.

Em uma afirmativa como “**Considero que sou consultado (a) pela Secretaria para elaboração de suas políticas e objetivos**”, que aborda diretamente a construção de políticas públicas, mais da metade dos respondentes (59%) indicou não ser consultada para elaboração de objetivos e políticas.

Esse tipo de cenário favorece o conflito Principal-Agente, já explicado na seção 2, já que deixa evidente que não existe um diálogo e alinhamento de objetivos e expectativas. A falta de informação também compromete.

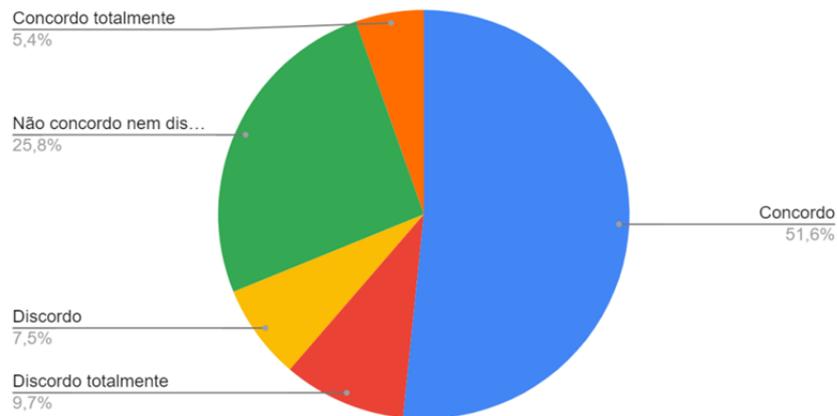
Gráfico 18 - Contagem da afirmação "Considero que sou consultado (a) pela Secretaria para elaboração de suas políticas e objetivos"



Fonte: Autoria própria (2019).

A única afirmativa com um resultado positivo foi “**As informações são transmitidas respeitando a hierarquia de cargos**”. Ela demonstra que a hierarquia é vista como respeitada na troca de informações, conforme demonstra o gráfico 19.

Gráfico 19 - Contagem da afirmativa "As informações são transmitidas respeitando a hierarquia de cargos"



Fonte: Autoria própria (2019).

Em relação à Direção Escolar, os resultados foram substancialmente mais positivos, com a alternativa “concordo” sendo a mais respondida para a maioria das afirmações. A única alternativa que apresentou um equilíbrio maior entre concordâncias e discordâncias foi a referente à percepção de que a direção tem mais facilidade para entrar em contato com o profissional do que o contrário (alternativa h). A existência de canais que atendam à necessidade dos respondentes também apresentou um número maior de discordâncias.

De uma maneira geral, a comunicação com a Direção Escolar é bem avaliada pelos respondentes. Vale ressaltar que foram respondentes de 34 escolas diferentes e que, por isso, é preciso levar em consideração que cada unidade atua de uma maneira própria. Assim, não é possível generalizar os resultados.

Tabela 7 - Quantitativo das respostas por item

| Item | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|------|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| A | 7 | 10 | 18 | 50 | 10 |
| B | 7 | 10 | 18 | 45 | 12 |
| C | 7 | 9 | 28 | 40 | 11 |
| D | 8 | 16 | 29 | 33 | 9 |
| E | 8 | 11 | 23 | 44 | 9 |
| F | 2 | 11 | 30 | 42 | 9 |
| G | 11 | 10 | 14 | 49 | 11 |
| H | 8 | 28 | 22 | 28 | 9 |
| I | 4 | 16 | 20 | 42 | 13 |
| J | 3 | 13 | 23 | 47 | 9 |
| K | 11 | 10 | 24 | 37 | 11 |
| L | 9 | 8 | 21 | 45 | 11 |

Fonte: Autoria própria (2019).

A pontuação dos itens é consideravelmente mais positiva que no caso da SE/JF, conforme pode ser avaliado na tabela 8.

Tabela 8 - Pontuação das afirmações

| Item | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente | Média | Desvio Padrão |
|------|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|-------|---------------|
| A | -14 | -10 | 0 | 50 | 20 | 9,2 | 23,55 |
| B | -14 | -10 | 0 | 45 | 24 | 9 | 22,32 |
| C | -14 | -9 | 0 | 40 | 22 | 7,8 | 20,28 |
| D | -16 | -16 | 0 | 33 | 18 | 3,8 | 19,25 |
| E | -16 | -11 | 0 | 44 | 18 | 7 | 21,87 |
| F | -4 | -11 | 0 | 42 | 18 | 9 | 19,08 |
| G | -22 | -10 | 0 | 49 | 22 | 7,8 | 25,16 |
| H | 16 | 28 | 0 | -28 | -18 | -0,4 | 20,72 |
| I | -8 | -16 | 0 | 42 | 26 | 8,8 | 21,78 |
| J | -6 | -13 | 0 | 47 | 18 | 9,2 | 21,52 |
| K | -22 | -10 | 0 | 37 | 22 | 5,4 | 21,41 |
| L | -18 | -8 | 0 | 45 | 22 | 8,2 | 22,63 |

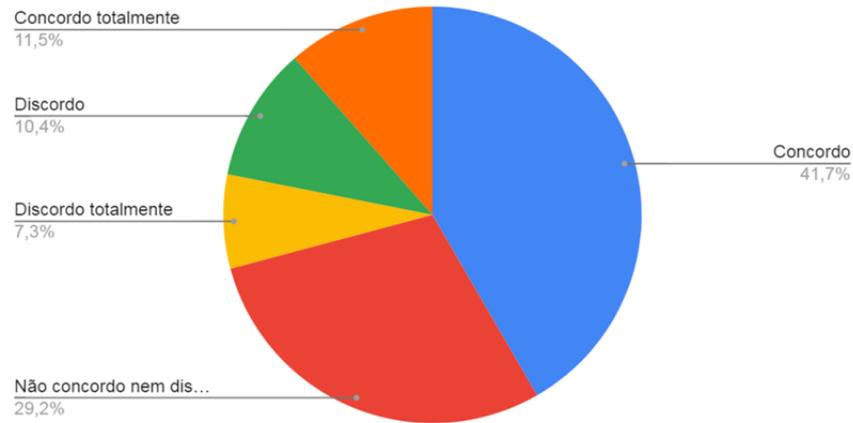
Fonte: Autoria própria (2019).

A seguir, apresenta-se cada uma das alternativas de forma separada.

Sobre a afirmativa “**As informações são suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho**”, o cenário sobre o recebimento de informações se altera um pouco quando o

emissor é a direção escolar, como visto no gráfico 20.

Gráfico 20 - Contagem da afirmativa “As informações são suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho” - direção escolar

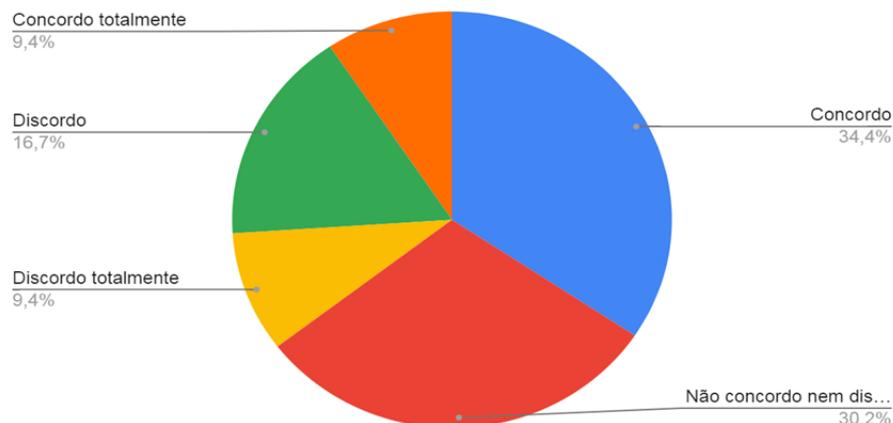


Fonte: Autoria própria (2019).

A maioria dos respondentes (53,3%) concorda que recebe a informações suficientes para o desenvolvimento do trabalho. Entretanto, a quantidade de respondentes que não concorda e nem discorda da afirmativa é praticamente o mesmo (28,7% e 29,2% respectivamente).

No gráfico 21, é apresentado o quantitativo da segunda alternativa - **Sinto-me bem informado (a) em relação ao que acontece na instituição**. Com ela, verificou-se que os profissionais respondentes se sentem bem informados sobre o que acontece dentro da escola.

Gráfico 21 - Contagem da afirmativa “Sinto-me bem informado (a) em relação ao que acontece na instituição” – direção escolar.



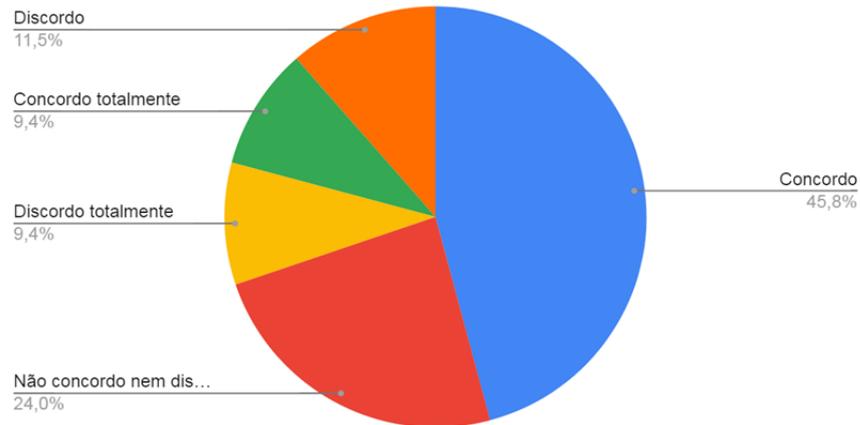
Fonte: Autoria própria (2019).

Nesse contexto, os respondentes se sentem mais bem informados. Entretanto, o

percentual não ultrapassa os 50%. Aqueles que concordam ou concordam totalmente são 43,8%.

A clareza das informações foi mais bem avaliada no contexto da gestão escolar, como demonstra o gráfico 22. A avaliação foi feita sobre a afirmativa “**As informações são claras**”

Gráfico 22 - Contagem da afirmativa “As informações são claras”

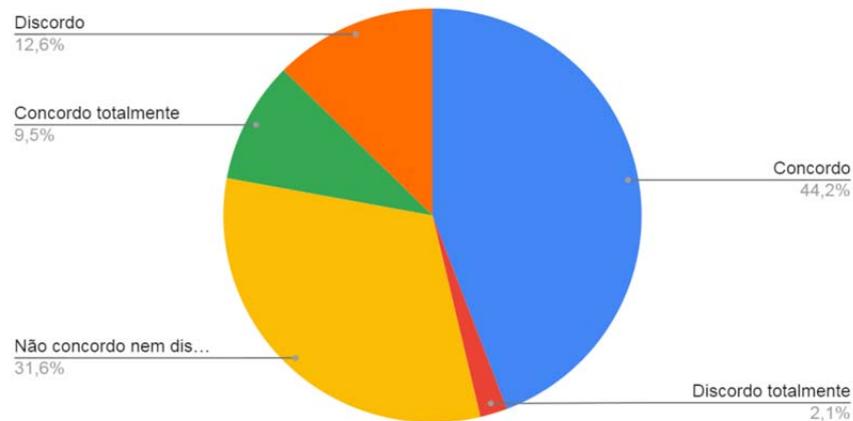


Fonte: Autoria própria (2019).

Tal dado pode indicar que em relações mais próximas, a clareza pode ser mais facilmente encontrada. Ao mesmo tempo, é mais fácil a retirada de dúvidas quando existem canais abertos de *feedback*.

No gráfico 23, é possível verificar que 53,7% indicam que as informações chegam no momento certo. A afirmativa dessa questão foi “**As informações chegam no momento certo**”.

Gráfico 23 - Contagem da afirmativa “As informações chegam no momento certo” – direção escolar

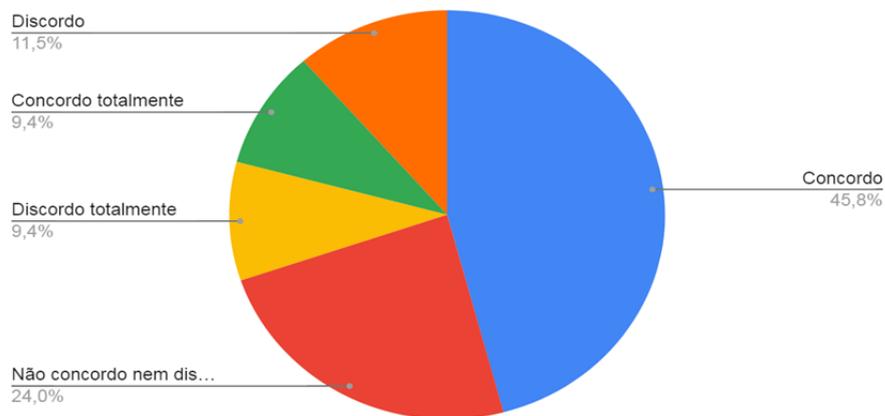


Fonte: Autoria própria (2019).

Mais uma vez, o cenário é mais positivo do que em relação à SE/JF.

Em relação à afirmativa “**As informações são precisas**”, para mais da metade dos respondentes (55,2%), as mensagens são precisas. Tal informação mais uma vez deixa clara que a comunicação da direção escolar é mais bem avaliada do que a da SE/JF.

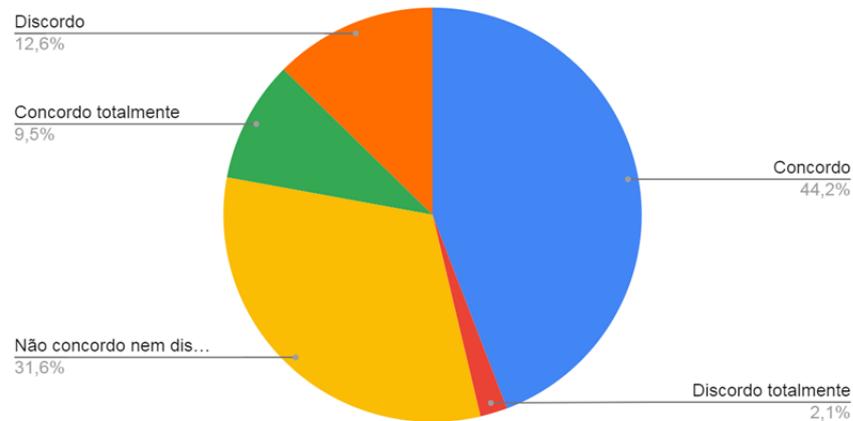
Gráfico 24 - Contagem da afirmação “As informações são precisas”



Fonte: Autoria própria (2019).

Sobre “**As informações são coerentes com as anteriores**”, a quantidade de respondentes que assinalou que não concorda nem discorda da alternativa foi de 31,6%, mantendo a mesma proporção das afirmativas anteriores.

Gráfico 25 - Contagem da afirmação “As informações são coerentes com as anteriores”



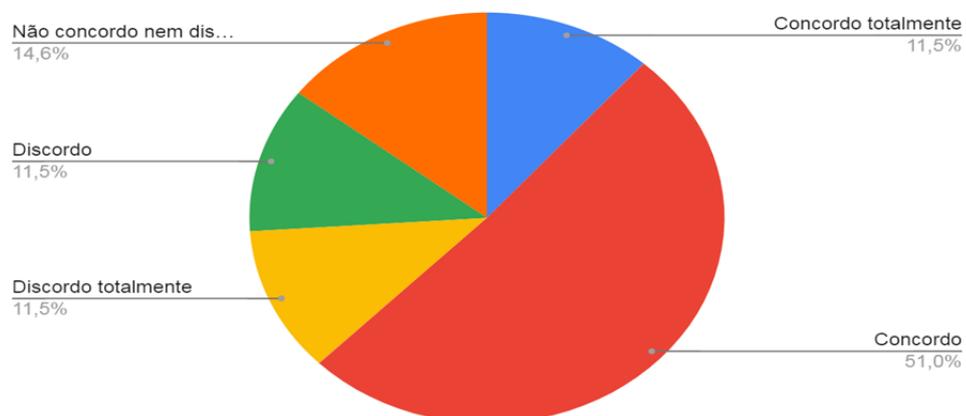
Fonte: Autoria própria (2019).

O resultado das percepções sobre as seis primeiras afirmações desse bloco, em relação à direção escolar, é melhor do que em relação a SE/JF. Contudo, a quantidade de respondentes insatisfeitos com os aspectos presentes na afirmação ainda é grande (cerca de 30%).

É importante destacar, também, que o percentual de respondentes que não concorda e nem discorda das afirmações, em relação à direção escolar, é praticamente o mesmo quando avaliado a SE/JF.

O percentual de respondentes que não indicaram existir canal de *feedback* foi de 23%. A afirmativa que abordava essa questão era “**Existe canal aberto para *feedback***”

Gráfico 26 - Contagem da afirmação “Existe canal aberto para *feedback*” – direção escolar

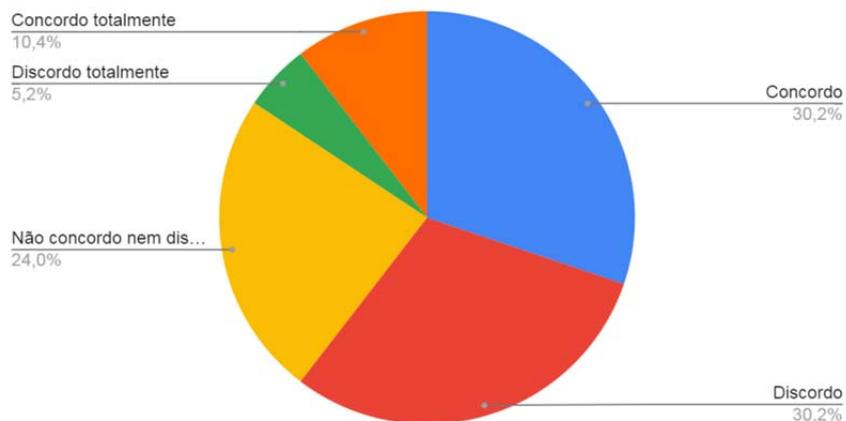


Fonte: Autoria própria (2019).

O valor é mais baixo do que em relação à Secretaria, mas ainda indica que é um aspecto que requer atenção dos gestores.

O gráfico 27 indica a percepção sobre a afirmativa “**Percebo que a Direção tem mais facilidade de entrar em contato comigo do que o contrário**”. Como é possível perceber, poucas afirmações tiveram resultado tão equilibrado quanto essa.

Gráfico 27 - Contagem da afirmação "Percebo que a Direção tem mais facilidade de entrar em contato comigo do que o contrário"

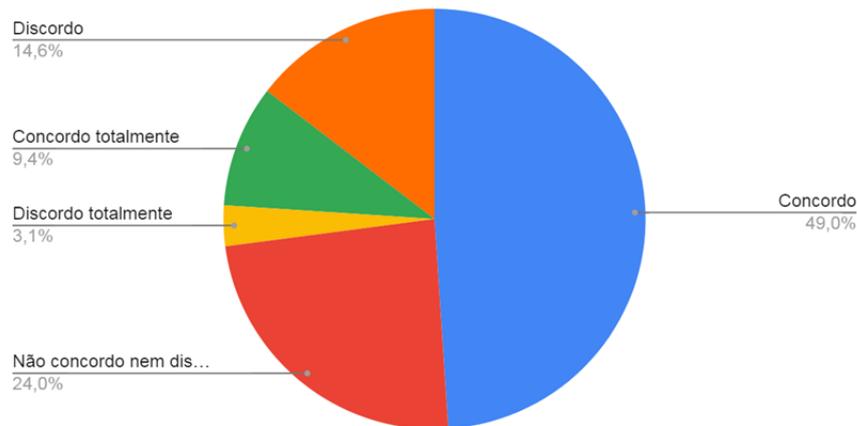


Fonte: Autoria própria (2019).

Para 40,6% dos respondentes, a facilidade da direção em entrar em contato é maior. Já para 35,4%, isso não ocorre. Os que não concordaram nem discordaram foram 24%.

Mais uma vez, o espaço para *feedback* é mais bem avaliado no contexto da direção escolar, como apresenta o gráfico 28, que demonstra o resultado da afirmativa “**Sou informado (a) sobre os canais adequados para entrar em contato com a Secretaria de Educação e seus órgãos administrativos**”.

Gráfico 28 - "Contagem da afirmação Sou informado (a) sobre os canais adequados para entrar em contato com a Direção Escolar"

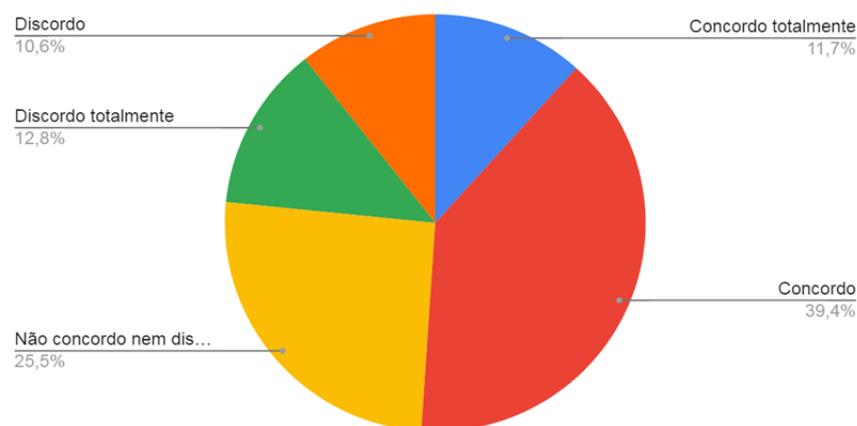


Fonte: Autoria própria (2019).

Quando existe canal aberto para *feedback* e tanto emissor quanto receptor conhecem e utilizam os canais e ferramentas, o fluxo ascendente ocorre de maneira mais natural e propicia uma melhora na comunicação.

A respeito da afirmativa **“Os canais de comunicação com instâncias superiores atendem minhas necessidades”**, para 51,3% dos respondentes, os canais de comunicação no fluxo ascendente são suficientes.

Gráfico 29 - Contagem da afirmação "Os canais de comunicação com instâncias superiores atendem minhas necessidades" – direção escolar

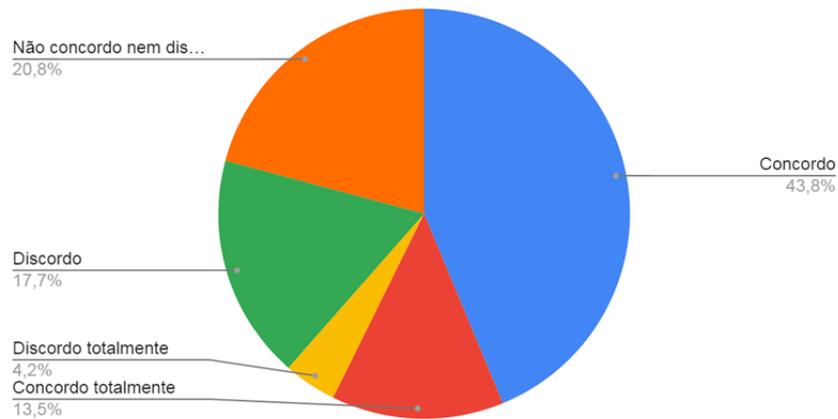


Fonte: Autoria própria (2019).

A comunicação tem que fluir verticalmente, tanto de forma descendente, como de forma ascendente. Por isso, ainda que mais de 50% indiquem estar satisfeitos, é preciso ir além e construir ações que melhorem os canais disponibilizados.

Em relação à afirmativa “**Considero que sou consultado (a) pela Direção para elaboração de suas políticas e objetivos**”, mais uma vez, o cenário apresenta melhora quando a instância é a direção escolar. Entretanto, os valores ainda não são bons indicativos. O gráfico 30 representa a visão dos respondentes.

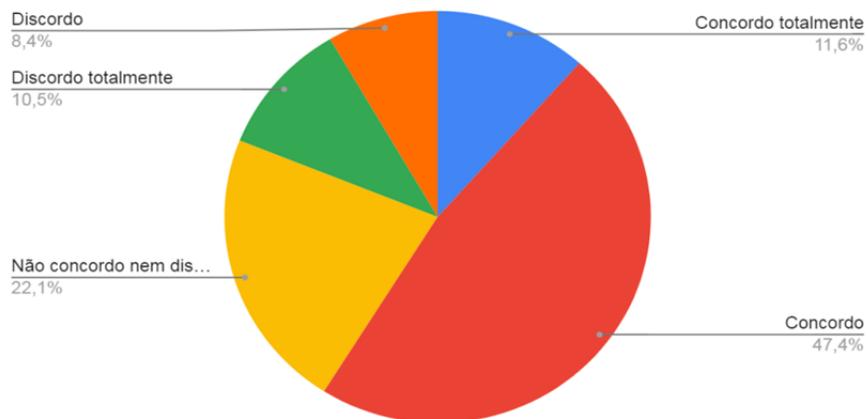
Gráfico 30 - Contagem da afirmação "Considero que sou consultado (a) pela Secretaria para elaboração de suas políticas e objetivos"



Fonte: Autoria própria (2019).

Em relação ao respeito à hierarquia, na afirmativa “**As informações são transmitidas respeitando a hierarquia de cargos**”, a instância da direção escolar apresentou resultados semelhantes ao da SE/JF, conforme demonstra o gráfico 31.

Gráfico 31 - Contagem da afirmativa "As informações são transmitidas respeitando a hierarquia de cargos" – direção escolar



Fonte: Autoria própria (2019).

Para avaliar a comunicação entre professores e funcionários, foram feitas alternativas um pouco diferente das anteriores. Foram elas:

- 1) As informações que recebo de outros professores e funcionários são claras
- 2) As informações que recebo de outros professores e funcionários têm uma aplicação prática no exercício de minha função
- 3) Professores e funcionários são minhas fontes principais quando quero saber algo
- 4) Confio nas informações que chegam até mim vindas de outros professores e funcionários
- 5) Sempre confirmo com algum superior quando recebo uma mensagem vinda de outros professores e funcionários
- 6) Consigo perceber quando uma informação que recebo de outros professores e funcionários está equivocada
- 7) As informações passadas por colegas geram confusão
- 8) Os canais para me comunicar com outros professores e funcionários são adequados
- 9) Prefiro receber informações sobre o meu trabalho de fontes oficiais
- 10) Não dou ouvido a informações que chegam a mim vindas de outros professores e funcionários
- 11) Considero que há muitas informações equivocadas nas conversas entre professores e funcionários

Essa foi a instância mais bem avaliada, com um maior número de concordâncias. Entretanto, a maioria dos respondentes afirmou preferir receber informações de uma instância superior.

Esses dados, quando analisados em conjunto com o resultado das afirmações “Sempre confirmo com algum superior quando recebo uma mensagem vinda de outros professores e funcionários” e “Sempre confirmo com algum superior quando recebo uma mensagem vinda de outros professores e funcionários”, indicam que esse canal também não é livre de problemas.

Nas tabelas 9 e 10, é possível ver a tabulação e a pontuação de cada item.

Tabela 9 - Quantitativo das respostas por item

| Item | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|------|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| A | 5 | 12 | 34 | 41 | 2 |
| B | 6 | 9 | 25 | 53 | 3 |
| C | 5 | 21 | 24 | 40 | 5 |
| D | 6 | 19 | 30 | 38 | 2 |
| E | 3 | 10 | 29 | 41 | 13 |
| F | 0 | 4 | 40 | 44 | 8 |
| G | 1 | 33 | 36 | 24 | 2 |
| H | 7 | 9 | 23 | 53 | 3 |
| I | 3 | 6 | 26 | 40 | 21 |
| J | 15 | 32 | 35 | 10 | 4 |
| K | 3 | 29 | 32 | 24 | 8 |

Fonte: Autoria própria (2019).

As afirmações 7, 10 e 11 são negativas e, por isso, tiveram a pontuação invertida.

Tabela 10 - Pontuação das afirmações

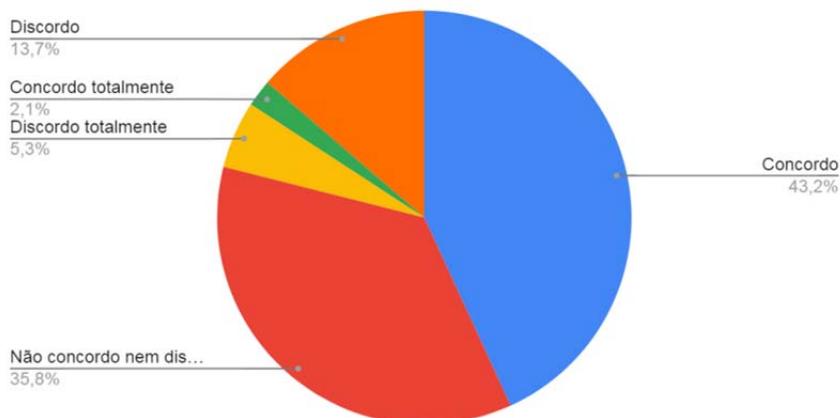
| Item | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente | Média | Desvio Padrão |
|------|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|-------|---------------|
| A | -10 | -12 | 0 | 41 | 4 | 4,6 | 19,16 |
| B | -12 | -9 | 0 | 53 | 6 | 7,6 | 23,58 |
| C | -10 | -21 | 0 | 40 | 10 | 3,8 | 20,83 |
| D | -12 | -19 | 0 | 38 | 4 | 2,2 | 19,70 |
| E | -6 | -10 | 0 | 41 | 26 | 10,2 | 19,86 |
| F | 0 | -4 | 0 | 44 | 16 | 11,2 | 17,78 |
| G | 2 | 33 | 0 | -24 | -4 | 1,4 | 18,30 |
| H | -14 | -9 | 0 | 53 | 6 | 7,2 | 23,93 |
| I | -6 | -6 | 0 | 40 | 42 | 14 | 22,16 |
| J | 30 | 32 | 0 | -10 | -8 | 8,8 | 18,44 |
| K | 6 | 29 | 0 | -24 | -16 | -1 | 18,46 |

Fonte: Autoria própria (2019).

A seguir, é apresentada cada uma das alternativas de forma separada.

Foi perguntado a respeito da clareza da informação entre os pares na afirmativa “**As informações que recebo de outros professores e funcionários são claras**”. A resposta pode ser vista no gráfico 32.

Gráfico 32 - Contagem da afirmativa “As informações que recebo de outros professores e funcionários são claras”

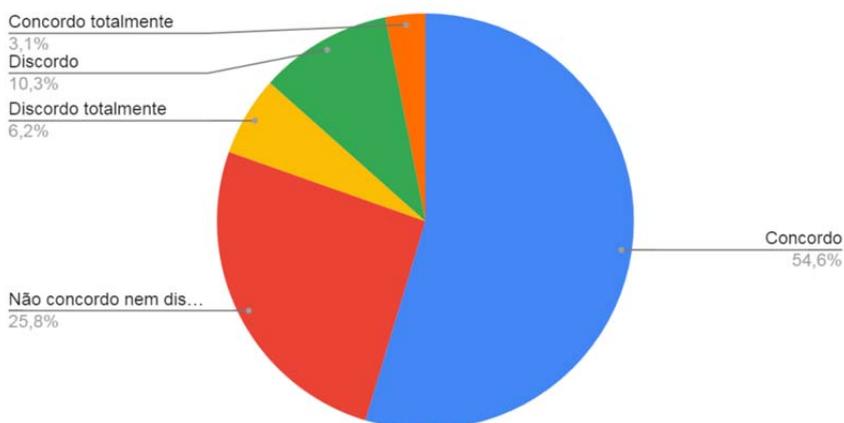


Fonte: Autoria própria (2019).

Mais de 50% dos respondentes indicaram clareza nas mensagens recebidas pelos professores e funcionários. Além disso, a quantidade de discordantes dessa afirmação foi de 19%.

Quando a afirmação é referente à aplicação das informações recebidas de outros professores e funcionários – **“As informações que recebo de outros professores e funcionários têm uma aplicação prática no exercício de minha função”**, os respondentes também concordaram que elas têm aplicação no dia a dia.

Gráfico 33 - Contagem de "As informações que recebo de outros professores e funcionários têm uma aplicação prática no exercício de minha função"



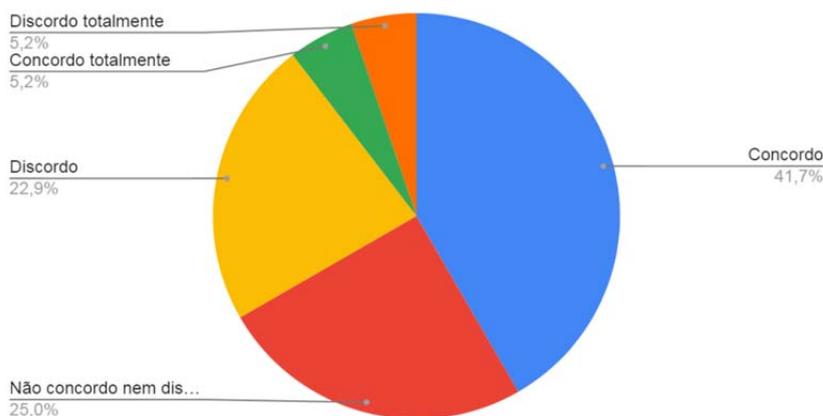
Fonte: Autoria própria (2019).

Essa percepção, em contraste com os resultados das fontes institucionais, é um

indicativo de que os respondentes têm mais confiança no sistema informal do que no formal.

Em relação à “**Professores e funcionários são minhas fontes principais quando quero saber algo**”, como é possível perceber no gráfico 34, 47,3% dos respondentes, professores e funcionários são a principal fonte de informação.

Gráfico 34 - Contagem de "Professores e funcionários são minhas fontes principais quando quero saber algo"

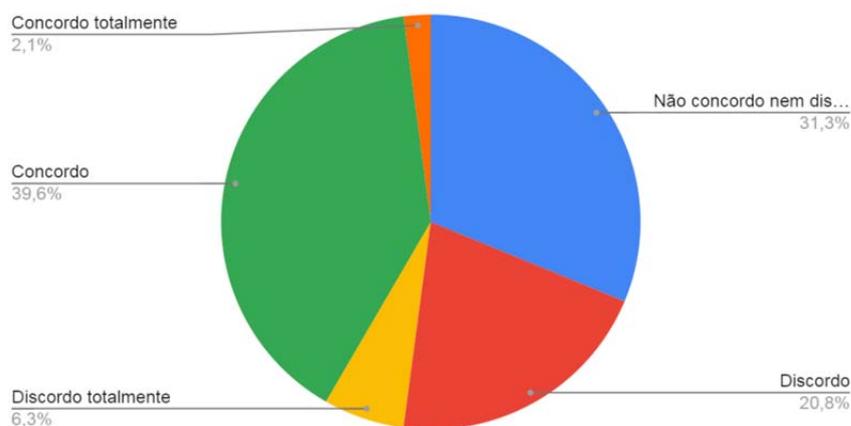


Fonte: A autoria própria (2019).

O fluxo horizontal é tão importante quanto qualquer outro, porém, quando falamos de comunicação interna, ser o principal fluxo pode trazer alguns problemas. Isso porque, as mensagens que correm nesse fluxo geralmente são reinterpretações de uma mensagem original.

Sobre a afirmação “**Confio nas informações que chegam até mim vindas de outros professores e funcionários**”, a confiança nas mensagens passadas por professores e funcionários pode ser vista no gráfico 35.

Gráfico 35 - Contagem de "Confio nas informações que chegam até mim vindas de outros professores e funcionários"

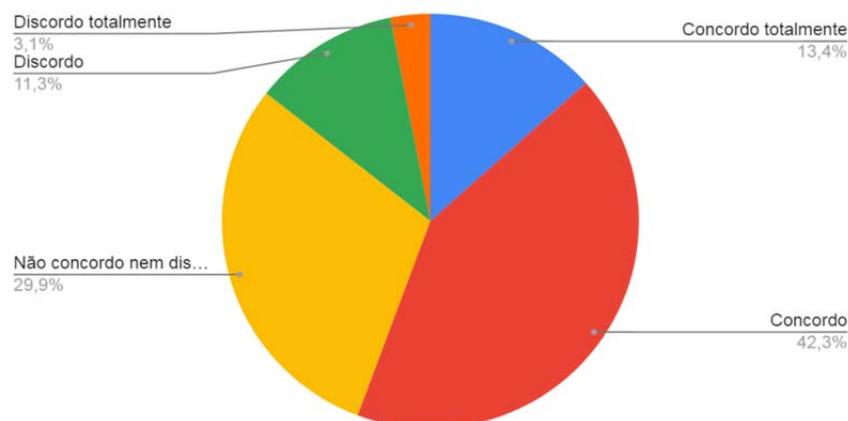


Fonte: A autoria própria (2019).

Com uma contagem interessante, a confiança nas informações não é sentida por 27,1% dos respondentes. Além disso, os que nem concordam e nem discordam da afirmação são 31,3%, um percentual que, se somado, é maior do que aqueles que não consideram professores e funcionário a maior fonte de informações – 58,4 contra 52,1%.

Relacionada diretamente com o nível de confiança no fluxo horizontal, o resultado da afirmativa **“Sempre confirmo com algum superior quando recebo uma mensagem vinda de outros professores e funcionários”** pode ser conferido no gráfico 36.

Gráfico 36 - Contagem de "Sempre confirmo com algum superior quando recebo uma mensagem vinda de outros professores e funcionários"

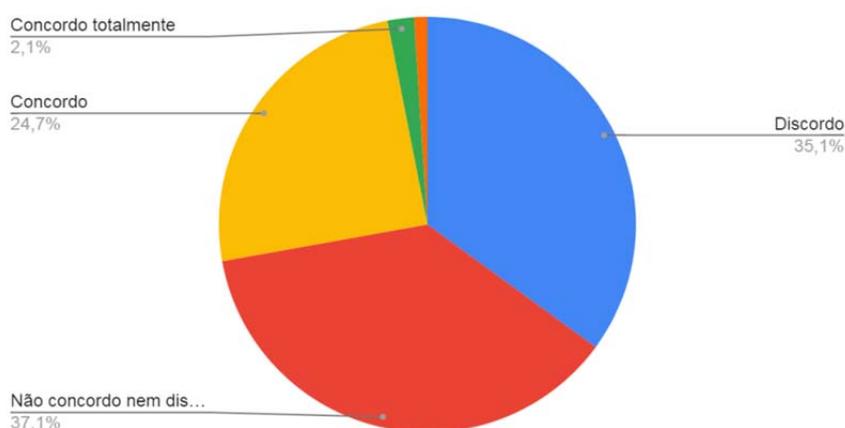


Fonte: A autoria própria (2019).

Ainda que as respostas anteriores indiquem que existe confiança no fluxo horizontal, 55,7% dos respondentes afirmaram que confirmam as informações recebidas.

Da mesma forma, em relação à afirmativa “**As informações passadas por colegas geram confusão**”, a impressão de confusão gerada por essas mensagens pode ser conferida no gráfico 37.

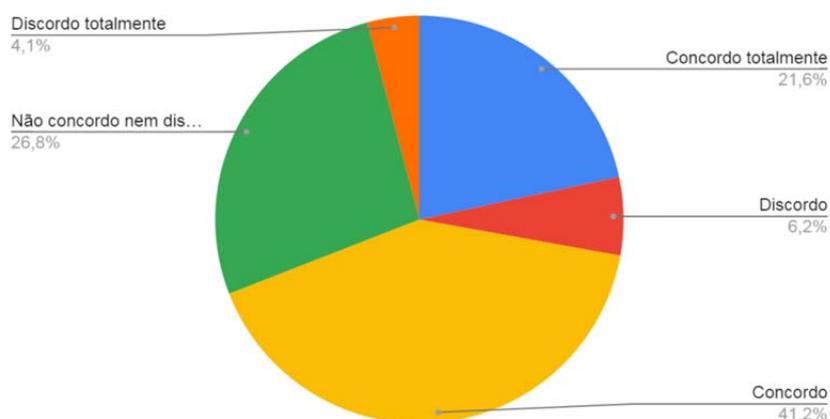
Gráfico 37 - Contagem de “As informações passadas por colegas geram confusão”



Fonte: Autoria própria (2019).

Em relação à afirmativa “**Prefiro receber informações sobre o meu trabalho de fontes oficiais**”, os resultados indicam que, além de ser a fonte principal de um percentual elevado de respondentes, é igualmente elevado o percentual daqueles que preferem que suas informações venham de professores e funcionários, conforme gráfico 38.

Gráfico 38 Contagem de "Prefiro receber informações sobre o meu trabalho de fontes oficiais"

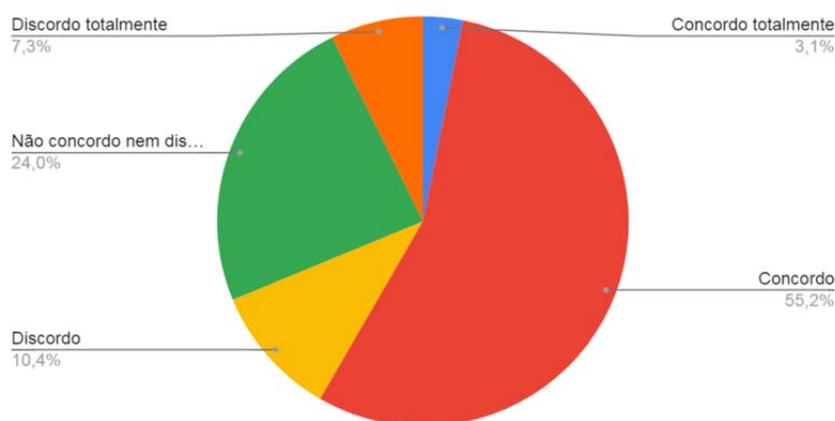


Fonte: Autoria própria (2019).

Aqueles que concordam com a afirmação são 62,8%, maior percentual de pessoas que concordam com alguma afirmação do questionário.

Sobre os canais abertos para a comunicação nessa instância, na afirmativa “**Os canais para me comunicar com outros professores e funcionários são adequados**”, as respostas podem ser vistas no gráfico 39.

Gráfico 39 - Contagem de "Os canais para me comunicar com outros professores e funcionários são adequados"



Fonte: Autoria própria (2019).

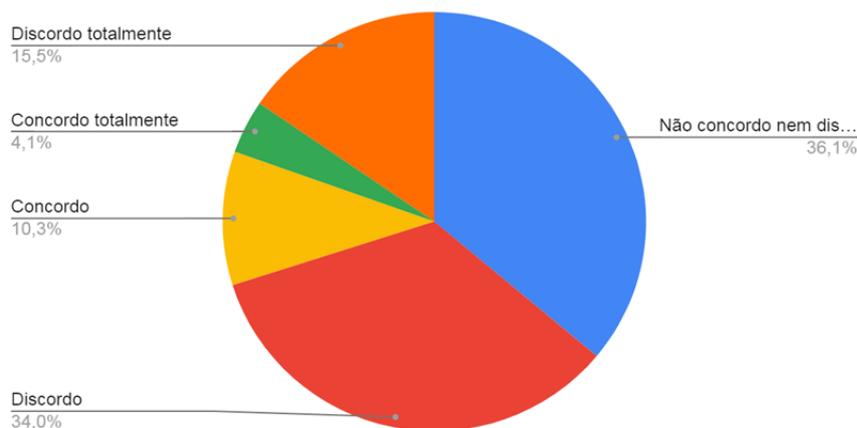
O percentual daqueles que consideram os canais suficientes é de 58,3%. Apesar de ser mais da metade do total, é importante que mais pessoas considerem as ferramentas adequadas.

A percepção sobre a afirmativa “**Prefiro receber informações sobre o meu trabalho de fontes oficiais**” aponta que, ainda que o fluxo horizontal seja mais bem avaliado do que o fluxo vertical, a preferência dos respondentes recai nas fontes oficiais para o recebimento de mensagens.

Isso pode indicar que a comunicação entre os pares não goza de uma confiança completa dos respondentes. Mesmo utilizando canais alternativos, a fonte oficial ainda é considerada a melhor forma de conseguir informações qualificadas e corretas.

A resposta que mais foi marcada, ao avaliar a questão “**Não dou ouvido a informações que chegam a mim vindas de outros professores e funcionários**”, foi a “**Nem Concordo Nem Discordo**”, como é possível ver no gráfico 40.

Gráfico 40 - Contagem da Afirmação "Não dou ouvido a informações que chegam a mim vindas de outros professores e funcionários"

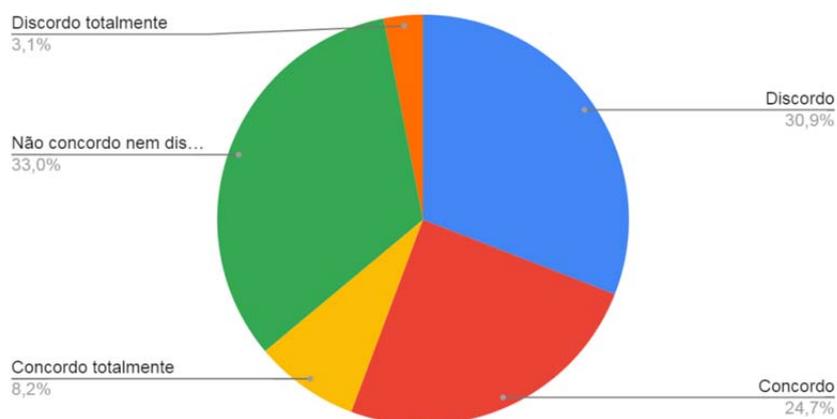


Fonte: Aatoria própria (2019).

Isso pode ser indicativo que não existe um comportamento padrão em relação às mensagens recebidas. Algumas são levadas em consideração e outras não. Apontar como essa seleção é feita é algo interessante, mas que requer o desenvolvimento de uma pesquisa que foge ao escopo desta.

Corroborando com o cenário apresentado até aqui, o resultado da questão “**Considero que há muitas informações equivocadas nas conversas entre professores e funcionários**” pode ser visto no gráfico 41.

Gráfico 41 - Contagem da afirmação "Considero que há muitas informações equivocadas nas conversas entre professores e funcionários"



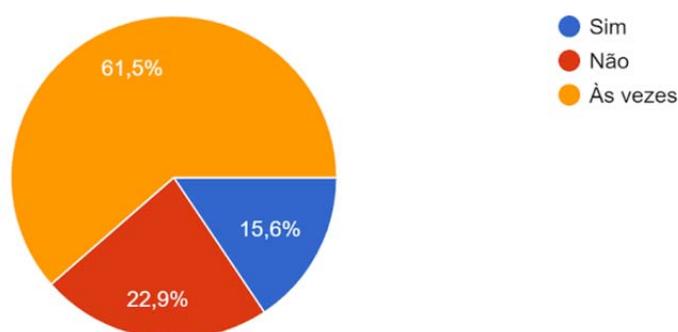
Fonte: Aatoria própria (2019).

A concordância e a discordância estão com percentuais muito equilibrados, o que indica que existem informações equivocadas, mas que isso não acontece sempre.

Em relação à discussão de políticas públicas, fundamental para quem o contexto da prática esteja alinhado com o contexto da produção de texto, temos dados preocupantes.

Segundo 22,9% dos respondentes, a SE/JF não passa informações sobre as políticas e objetivos. 61,5% afirmam que isso só acontece às vezes, e 15,6% alegam que isso ocorre sempre.

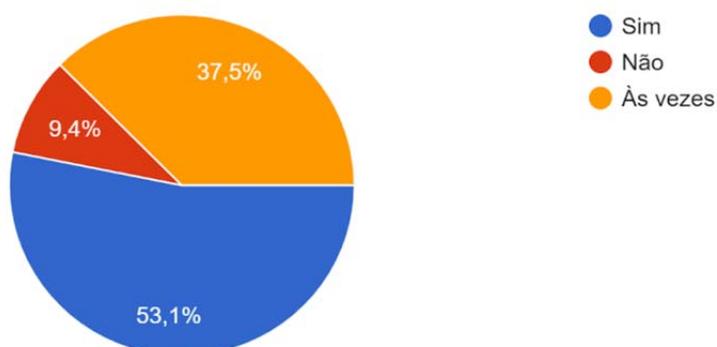
Gráfico 42 - Avaliação sobre receber informações sobre políticas e objetivos



Fonte: Autoria própria (2019).

Quando a mesma afirmação é feita em relação à unidade escolar, 9,4 % afirmam que não recebem informações sobre políticas e objetivos, 37,5% dizem que recebem às vezes, e 53,1% afirmam que recebem sempre.

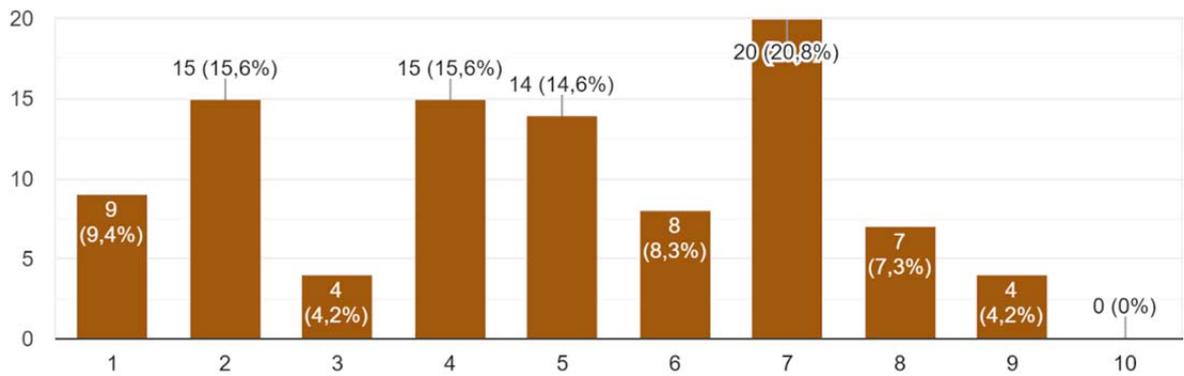
Gráfico 43 - Avaliação sobre receber informações sobre políticas e objetivos da escola



Fonte: Autoria própria (2019).

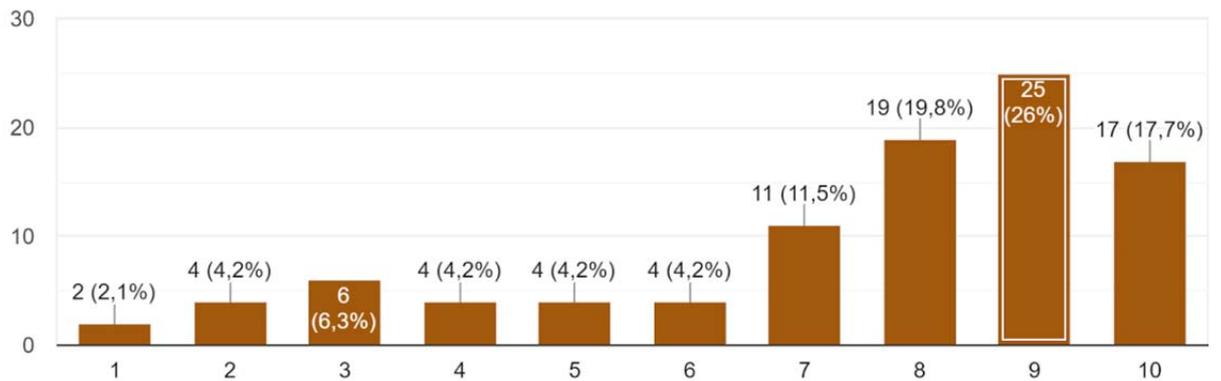
Na avaliação da qualidade da comunicação, de acordo com a percepção dos respondentes, é interessante apontar que, conforme indicado nos gráficos 44, 45, e 46, a instância que possui menor nota é a SE/JF, enquanto que aquela mais bem avaliada é a comunicação entre os pares.

Gráfico 44 - Avaliação da comunicação da SE/JF (escala de 1 a 10)

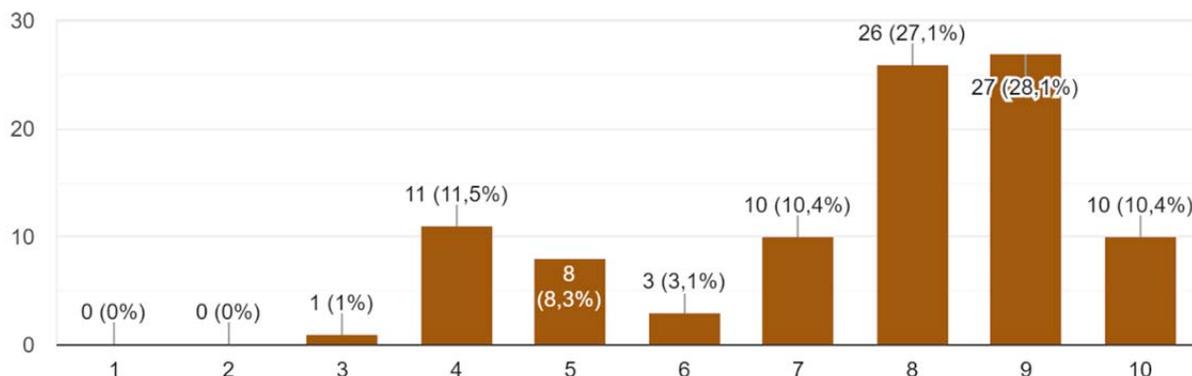


Fonte: Autoria própria (2019).

Gráfico 45 - Avaliação da comunicação da direção escolar



Fonte: Autoria própria (2019).

Gráfico 46 - Avaliação da comunicação entre os pares

Fonte: Autoria própria (2019).

Com isso, é possível perceber que existe um *Gap* no fluxo entre a SE/JF e os profissionais da educação. Outra extrapolação possível é que a distância “hierárquica” entre as instâncias pode ser considerada um dificultador para a troca de mensagens e informações. Contudo, esta pesquisa apenas é um indício dessa afirmação e é preciso maiores investigações em um segundo momento.

2.2.2.3 Canais de comunicação

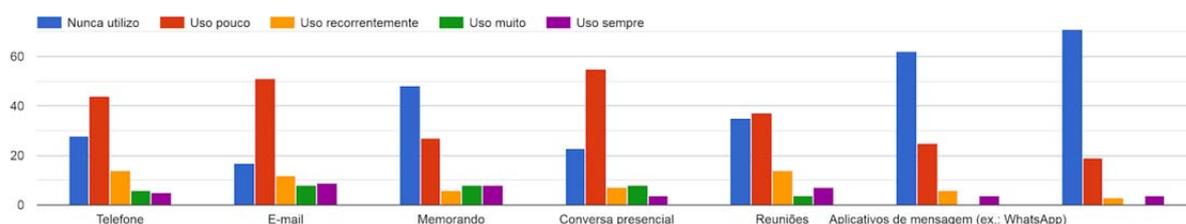
O terceiro bloco do questionário teve como objetivo identificar quais os canais de comunicação utilizados pelos respondentes, independentemente do fluxo: ascendente, descendente ou horizontal.

A primeira questão do bloco indagou qual o canal e com qual frequência era utilizado para a comunicação descendente da SE/JF. As opções disponíveis foram levantadas na primeira etapa da pesquisa, por meio das entrevistas e pesquisa documental. Foram elas:

- a) Telefone
- b) E-mail
- c) Memorando
- d) Conversa presencial
- e) Reuniões
- f) Aplicativos de Mensagens
- g) Redes Sociais

O resultado das respostas é apresentado no gráfico 47.

Gráfico 47 - Resultado de "Com qual frequência a SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA utiliza os canais abaixo para se comunicar com você"



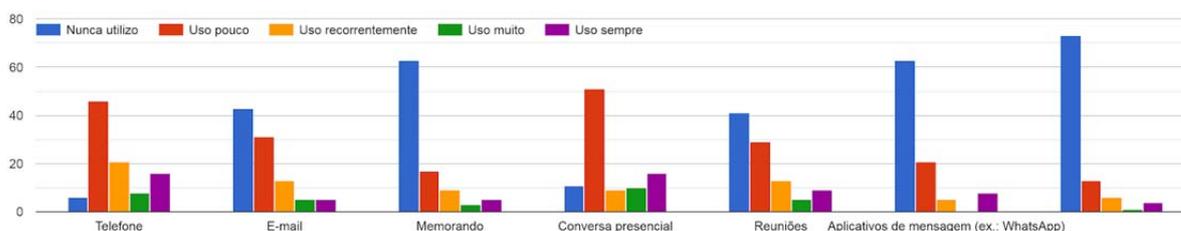
Fonte: Autoria própria (2019).

Quanto ao recebimento de informações, os respondentes indicaram que não utilizam predominante nenhum dos canais apontados. Todos os canais têm como “utilizo pouco” a maior quantidade de respostas. A exceção são as redes sociais e o aplicativo de mensagens para smartphones WhatsApp, que têm como a maior quantidade de respostas o “nunca utilizo”.

A ferramenta de comunicação que mais apresenta quantidade de respostas entre “uso muito e “uso sempre” foram o e-mail e o telefone. Na sequência, aparece “conversas presenciais” como terceiro canal mais utilizado.

Os entrevistados foram perguntados, em seguida, acerca de quais canais utilizam para transmitir informações (fluxo ascendente). O resultado é apresentado no gráfico 48.

Gráfico 48 - Resultado de "Com qual frequência a você utiliza os canais abaixo para se comunicar com a SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA?"



Fonte: Autoria própria (2019).

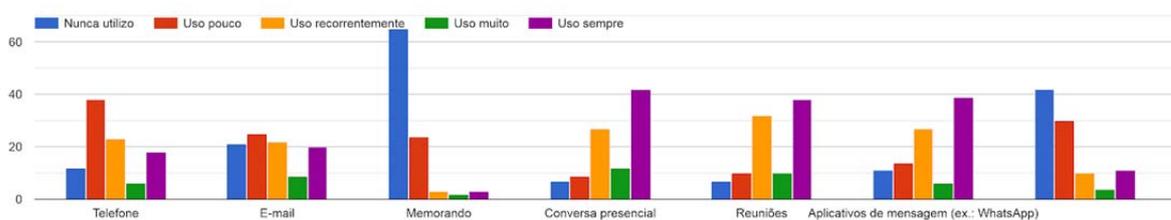
Assim como no fluxo descendente, nenhum canal se destacou pela frequência de utilização. Todos são pouco usados. Porém, mesmo com a quantidade de respostas sendo “utilizo pouco”, os canais que mais se destacaram foram as “conversas presenciais”, o “telefone” e o “e-mail” (em ordem decrescente).

Um ponto interessante de se destacar é o fato de reuniões terem como “nunca utilizo”

a maior quantidade de respostas. Isso porque, apesar de ser a maior quantidade, esta não é a opção indicada para mais da metade dos entrevistados. Tal realidade pode significar que muitos respondentes não participam das reuniões ou não consegue ver esse momento como uma oportunidade de comunicar com a instância superior.

Na sequência, foi abordado os canais de comunicação utilizados pela direção escolar para a comunicação. A resposta desta questão pode ser conferida no gráfico 49.

Gráfico 49 - Respostas de "Com qual frequência a Direção da escola utiliza os canais abaixo para se comunicar com você?"

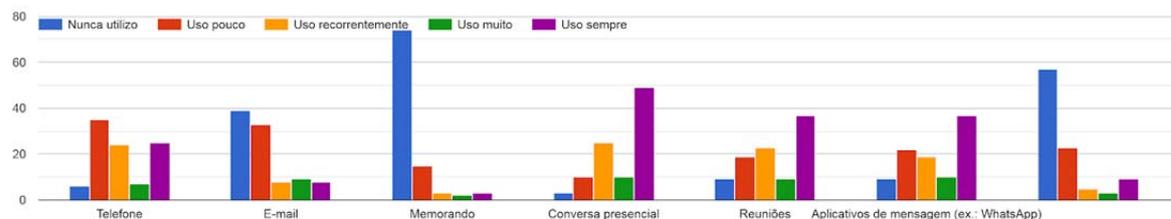


Fonte: Autoria própria (2019).

Quanto ao recebimento de informações da direção escolar, destacaram-se as “conversas presenciais”, as “reuniões” e o aplicativo WhatsApp, o que corrobora com o que foi identificado na primeira fase da pesquisa. E-mail e telefone também são utilizados mais com menor frequência.

A próxima pergunta feita estava relacionada com o fluxo ascendente com a direção escolar. A resposta está no gráfico 50.

Gráfico 50 - Resposta de "Com qual frequência a você utiliza os canais abaixo para se comunicar com a Direção da escola?"



Fonte: Autoria própria (2019).

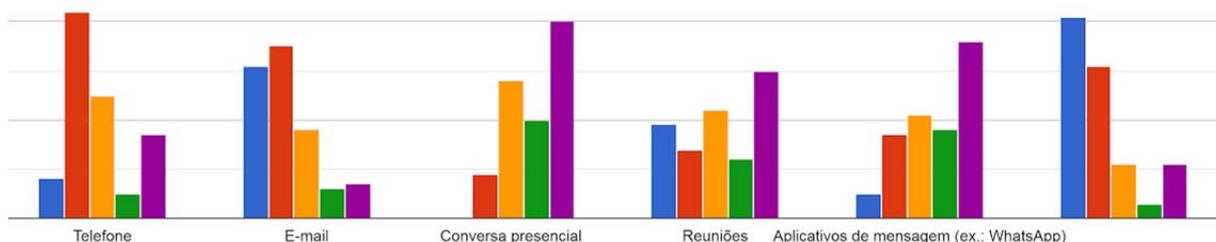
Nesse âmbito, o fluxo ascendente e o fluxo descendente tiveram como respostas os

mesmos canais. A maior diferença encontrada é que o e-mail é menos utilizado no fluxo ascendente.

Algo importante de se notar é que as redes sociais não figuram como um canal muito utilizado, seja em relação a SE/JF, seja em relação a direção escolar.

Por fim, foi perguntado sobre os canais utilizados no fluxo horizontal, ou seja, entre professores e funcionários. A resposta está no gráfico 51.

Gráfico 51 - Resposta de "Com qual frequência você utiliza os canais abaixo para se comunicar com as outras pessoas que trabalham em sua escola"



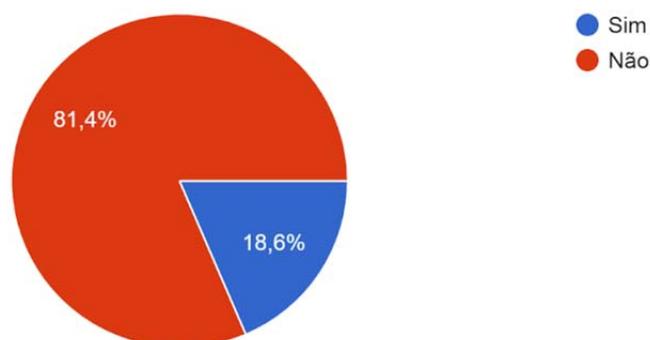
Fonte: Autoria própria (2019).

Das alternativas, foi excluído o memorando, por se tratar de uma ferramenta de comunicação institucional. Entre os pares, os canais de maior destaque foram a “conversa presencial”, as “reuniões” e o “aplicativo *Whatsapp*”. De uma forma geral, a comunicação de toda a rede acontece por meio de três meios principais: as conversas, as reuniões e o “aplicativo *Whatsapp*”. O e-mail aparece na sequência.

Tal realidade fortalece o indício de que a distância entre as instâncias interfere negativamente na comunicação, uma vez que os canais mais utilizados requerem um contato mais próximo. Nesse sentido, a falta de uma estrutura de comunicação favorece que isso ocorra. As pessoas conversam pessoalmente, sem um registro e acabam não utilizando outros canais. Essa situação interfere diretamente na percepção da qualidade comunicacional da instituição e da rede.

A última pergunta do questionário abordou se existe participação em treinamento sobre a comunicação interna na rede pública municipal. Os resultados são apresentados no gráfico 52.

Gráfico 52 - Resposta de "Você já participou de algum curso, palestra ou treinamento sobre comunicação organizacional promovida pela SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA?"



Fonte: Autoria própria (2019).

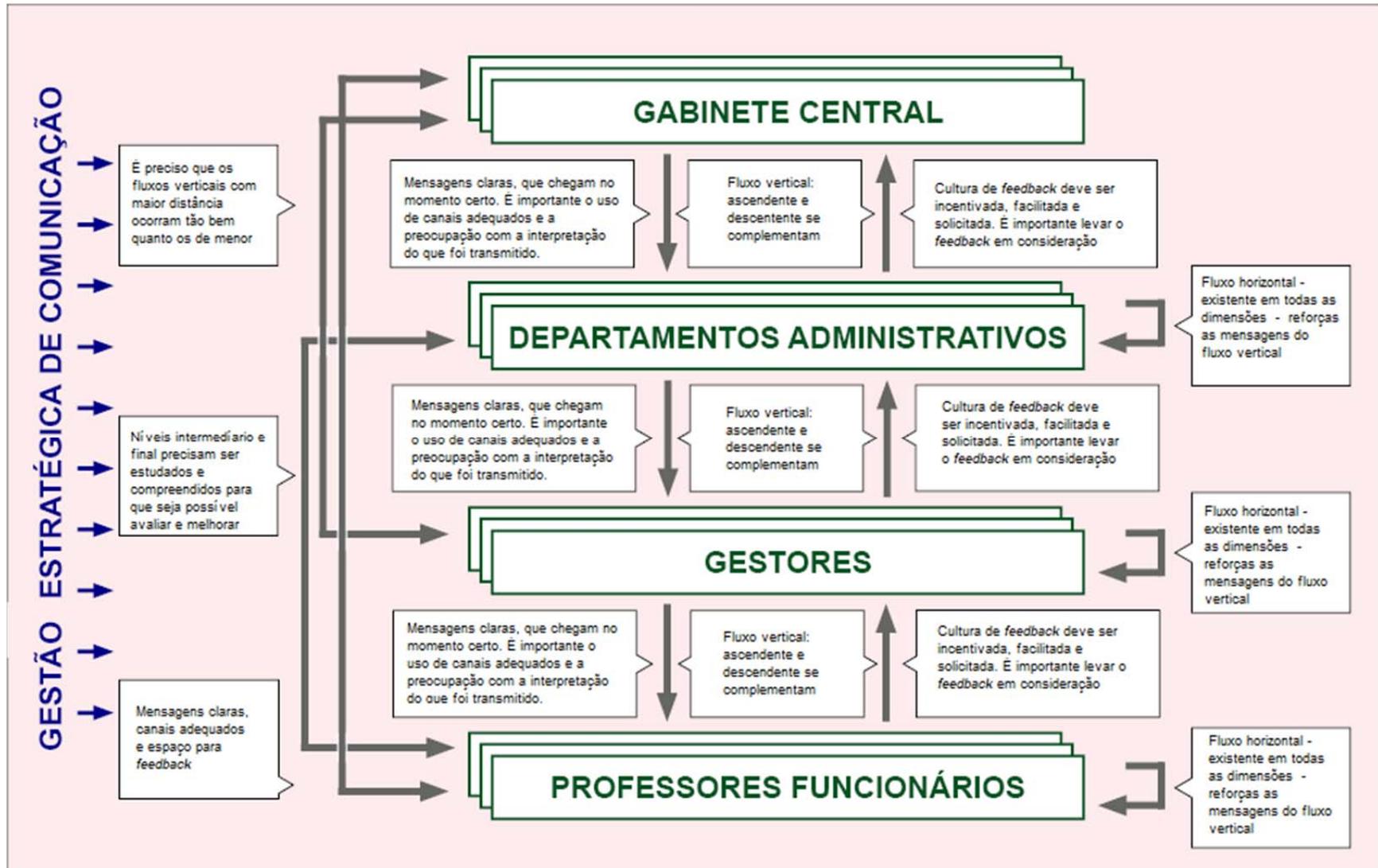
A participação nessas atividades ocorreu para 18,6% dos respondentes, uma quantidade pequena, ao se considerar o total. O desenvolvimento de atividades dessa natureza é de grande importância, já que pode melhorar o entendimento dos profissionais da importância da gestão de comunicação.

2.2.3 Síntese dos Resultados e Modelo ideal de comunicação

Apresentados os pontos críticos encontrados, a fundamentação teórica para os conceitos que estão presentes nesta dissertação e o resultado das fases qualitativa e quantitativa desta pesquisa, passa-se para a apresentação de um modelo ideal de comunicação referente à Rede Pública Municipal de Ensino de Juiz de Fora. A construção de um modelo ideal é inspirada no trabalho desenvolvido por Santos e Amorim (2014) e Vasconcelos (2018), ambos apresentados na fundamentação teórica presente nesta seção.

Após a apresentação do modelo, serão identificados os canais de comunicação utilizados em cada fluxo. Por fim, serão apontados os *gaps* que ocorrem quando o modelo é confrontado com a realidade levantada por meio da pesquisa. Os *gaps*, assim como os pontos críticos levantados, servirão de fundamentação para as propostas apresentadas no Plano de Ação Educacional presente no capítulo 3. Por ser um ambiente semelhante àquele pesquisado por Santos e Amorim (2014), o modelo ideal de comunicação da SE/JF seguiu as mesmas proposições proposta pelos autores, como pode ser visto na figura 12.

Figura 12 - Modelo Ideal de Comunicação SE/JF



O modelo desenvolvido se assemelha ao original, uma vez que é também referente a uma rede de escolas públicas. No original, tratava-se de uma rede estadual, enquanto que nesta pesquisa, municipal.

O modelo da SE/JF apresenta todas as instâncias apontadas no capítulo 1, quais sejam: O gabinete central, os departamentos administrativos da sede administrativa da SE/JF, os diretores escolares e os professores e funcionários.

O gabinete central é gerido pela Secretária de Educação, já os departamentos englobam tanto os chefes, quanto os funcionários administrativos. Na instância dos gestores, estão os diretores e vice-diretores e, na instância dos professores e funcionários, estão professores contratados e efetivos, profissionais da educação e funcionários terceirizados. Vale destacar que tanto os diretores, quanto os professores e funcionários, apesar de estarem em instâncias diferentes, podem ser reconhecidos como burocratas no nível de rua, uma vez que ambas as instâncias possuem contato com a população e são responsáveis por executar a maioria das ações propostas em políticas públicas.

Todos os fluxos existentes entre as instâncias precisam ocorrer sem percalços. Entre cada um dos níveis estabelecidos, é preciso que existam fluxos verticais (de cima para baixo e de baixo para cima), além de horizontais (dentro das mesmas instâncias).

Nos fluxos descendentes, utilizando o proposto por Santos e Amorim (2014), a transmissão de informações precisa ser clara, por meio de canais adequados. Nos fluxos ascendentes, é preciso que se crie uma cultura de *feedback*, na qual se facilite e incentive uma “resposta” as informações transmitidas. Para que a comunicação de fato ocorra, é preciso que a informação seja absorvida e que exista uma troca. Isso só acontece quando os fluxos ascendentes e descendentes coexistem.

Além disso, os profissionais, em instâncias subordinadas, geralmente são aqueles que executam o que foi planejado pelas instâncias superiores. Por isso, possuem ponto de vista estratégico e informações relevantes, que devem ser levados em consideração (SANTOS; AMORIM, 2014).

Ainda de acordo com os mesmos autores, ao se abordar o fluxo horizontal, ou seja, aquele que ocorre entre profissionais que atuam na mesma instância, é importante que se entenda que, quando os fluxos verticais existem e são bem aplicados, ele favorece a coordenação interfuncional e evita contradições.

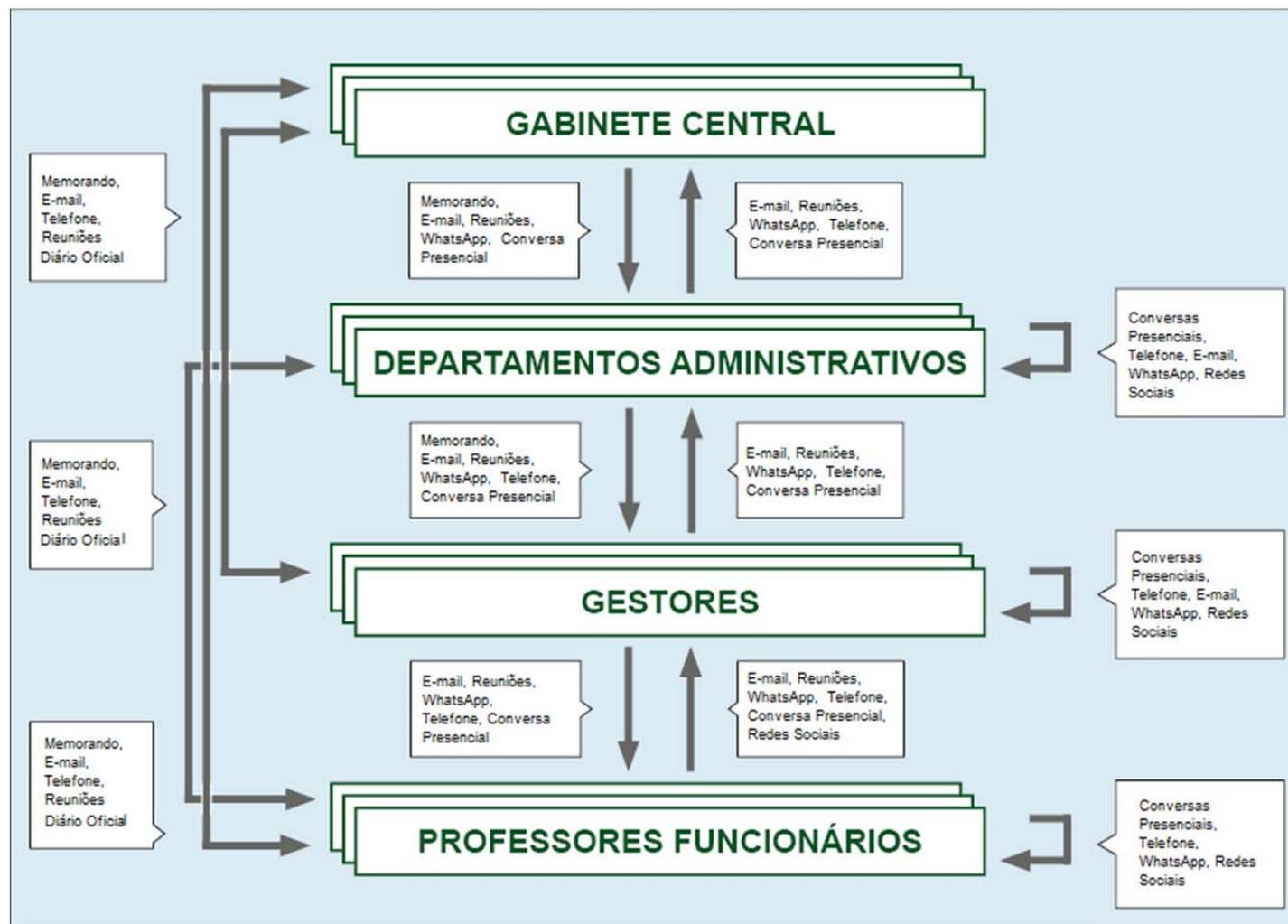
Assim como no trabalho de Vasconcelos (2018), que também desenvolveu um modelo de comunicação ideal baseado no proposto por Santos e Amorim (2014), no modelo desenvolvido nesta pesquisa, foi necessário criar alguns fluxos a mais. Se Vasconcelos (2018)

criou mais um fluxo com o campus sede, no modelo ideal de comunicação da SE/JF, os fluxos extras foram criados para atender a existência de uma instância a mais, formada pelo gabinete central. O gabinete, ao ser responsável por gerir toda a rede, precisa de fluxos com as instâncias inferiores. Esses novos fluxos precisam seguir o estabelecido para os demais fluxos verticais: clareza e canais corretos no descendente e incentivo ao *feedback*, que deve ser levado em consideração.

Por fim, para que o modelo ideal possa ocorrer, é preciso que a sexta proposição de Santos e Amorim (2014) seja levada em consideração, a partir da criação de uma gestão estratégica de comunicação. Essa gestão é responsável por coordenar, acompanhar, avaliar e propor melhorias em todo o processo.

Após a criação do modelo ideal de comunicação, é preciso identificar os *gaps* encontrados após o desenvolvimento da pesquisa. Seguindo o estabelecido por Vasconcelos (2018), o primeiro passo foi levantar os canais de comunicação utilizados em cada um dos fluxos. Os canais foram identificados por meio das entrevistas e dos questionários e podem ser conferidos na figura 13.

Figura 13 - Canais de Comunicação da SE/JF



Fonte: Autoria própria (2019).

Conversas presenciais, reuniões e e-mail foram os canais mais citados nos questionários. Nas entrevistas, os memorandos também ganharam destaque. Em relação às reuniões, os entrevistados (Secretária, profissionais da sede da SE/JF, professores e funcionários) relataram que essa forma de comunicação favorece a dispersão da atenção, além de ocupar o espaço para a capacitação docente.

Em relação aos memorandos, foi relatado que a escolha para a comunicação que necessita de registro é feita por ele, uma vez que é necessário uma assinatura para seu recebimento. Não existe um procedimento definido sobre quais informações devem ser encaminhadas por memorando. Isso é definido pela Secretária e sua equipe a cada mensagem, o que sobrecarrega os profissionais, além de favorecer o surgimento de erros de julgamento. Vale destacar, ainda, que o envio de memorando não está ligado ao recebimento de algum tipo de *feedback*. A assinatura é apenas um recibo que a mensagem chegou ao destinatário. O uso de memorando é restrito ao envio de mensagens da SE/JF para os diretores escolares.

Já o e-mail, canal oficial mais utilizado, apresenta alguns problemas, mais uma vez de acordo com as entrevistas. A caixa de mensagem da direção compartilha o servidor com os demais profissionais da Prefeitura de Juiz de Fora, o que faz com que o espaço para o recebimento de mensagens seja pequeno. Caso o diretor não acesse e exclua mensagens antigas com certa periodicidade, novas mensagens não chegam, o que pode fazer com que informações importantes não sejam lidas.

Quando isso ocorre, existem dois cenários possíveis: caso o profissional da Sede da SE/JF perceba que o e-mail não foi recebido, ele entra em contato com a gestão escolar por meio de telefone. Mas isso requer que alguém perceba que essa mensagem não foi recebida, algo que geralmente só acontece quando a ausência de informação gera algum problema (atitude reativa).

Além do problema com o espaço disponível para mensagens, foi relatado que por sobrecarga de trabalho dos diretores, diversas mensagens vindas da Sede da SE/JF são apenas encaminhadas para professores e funcionários, sem contexto nem adaptação à realidade da escola.

O fluxo ascendente, quando em relação à instância de departamentos administrativos, acontece geralmente por meio de telefone. Quando não é possível resolver a demanda por esse canal, o contato face a face é a forma mais utilizada, com o deslocamento de professores e funcionários até a Sede da SE/JF.

Esses problemas fazem com que a comunicação informal (conversas presenciais, aplicativos de mensagem, redes sociais, dentre outros) ocupe um grande espaço no processo

de comunicação. A existência de canais informais em si não é um problema. Inclusive, para a comunicação ideal, é importante que eles existam. O problema ocorre quando os canais informais começam a canibalizar os meios oficiais.

Na SE/JF, os meios informais estão pautados na proximidade entre os emissores e receptores, e isso acaba impactando a qualidade da comunicação quando as instâncias estão distantes (superiores/inferiores).

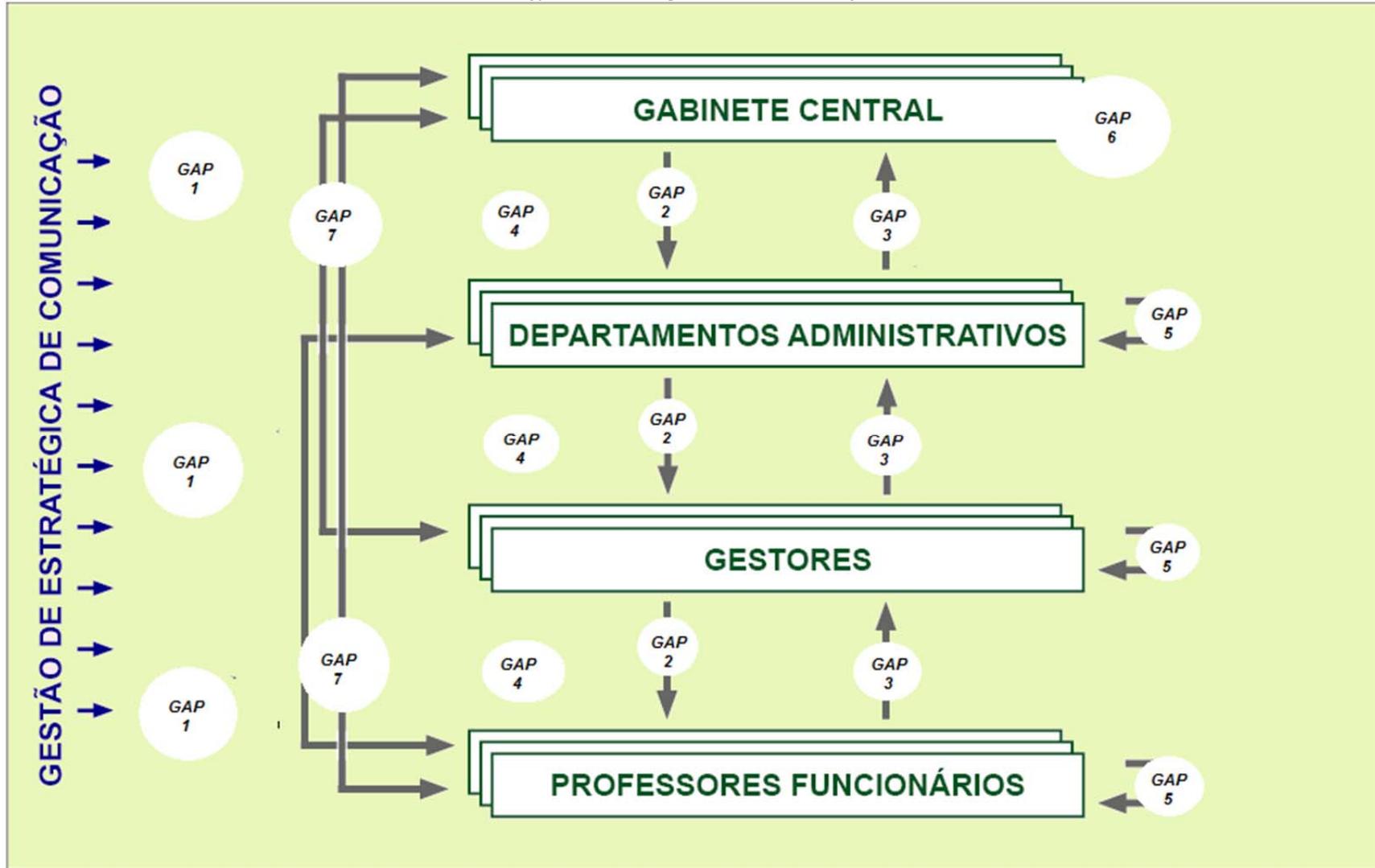
Além disso, Santos e Amorim (2014), corroborados por Vasconcelos (2018), também afirmam que canais informais geram algumas anomalias, como grupos com mais informações que outros, circulação distorcida e retenção deliberada de mensagens. No caso da SE/JF, foi possível identificar que o momento que as informações são recebidas também é impactado pela predominância dos canais informais. Aqueles que possuem contato mais próximo com os emissores das mensagens (ou retransmissores) são informados primeiro.

Um aspecto interessante é que enquanto os entrevistados indicaram que o uso de aplicativo de mensagem (*WhatsApp*) era frequente, o resultado dos questionários demonstrou uma relação diferente. Para os respondentes dos questionários, o canal mais utilizado tanto para o recebimento quanto para emissão de mensagens é a conversa presencial. As redes sociais tiveram pouca demanda, tanto para os entrevistados, quanto para os respondentes do questionário.

De uma maneira geral, a pesquisa encontrou que os pontos críticos levantados estão presentes por toda a estrutura da comunicação da SE/JF, além de destaque para a sobrecarga de diretores escolares, que acabam tendo que gerir a comunicação sem ter algum tipo de preparo anterior sobre o tema. Outro ponto importante está na predominância dos canais informais no processo de comunicação e a proximidade como elemento chave para o recebimento de informações em qualquer instância da rede.

Nesse contexto, ainda que esses problemas não sejam idênticos aos presentes na SEE/MG e no *Campus Governador Valadares* da UFJF, os *gaps* acabam coincidindo como pode ser visto na figura 14.

Figura 14 - Gaps na Comunicação



Fonte: Autoria própria (2019).

Um pouco diferente do proposto por Santos e Amorim (2014) e Vasconcelos (2018), que falam da necessidade de se estudar os implementadores das políticas públicas, mas em um mesmo contexto, o primeiro *Gap* do processo de comunicação da rede pública municipal de ensino se refere à ausência de uma gestão de comunicação que possa identificar e solucionar as lacunas que ocorrem no dia a dia da comunicação.

Como a comunicação ocorre sem que exista nenhum tipo de gerenciamento, os problemas, as oportunidades e as necessidades dos implementadores são ignoradas ou tratadas superficialmente.

O *Gap 2* se refere à necessidade da utilização de canais adequados que favoreçam que a comunicação flua de cima para baixo. É importante que os canais escolhidos apresentem condições ideais de uso e que as mensagens que passam por eles não sejam comprometidas pela escolha.

O *Gap 3*, assim como no caso de Santos e Amorim (2014), aborda os fluxos verticais ascendentes. No caso da SEE/MG, existe grande dificuldade de encorajar e solicitar que a comunicação de baixo para cima ocorra. O mesmo cenário pode ser percebido por meio das entrevistas e questionários na SE/JF. Existe uma preocupação em informar, mas não em verificar se a mensagem chegou ao emissor de forma clara e se ele a entendeu. O contato de professores e funcionários com os departamentos administrativos, por exemplo, só ocorre sob demanda. Mesmo em casos em que a distância entre as instâncias é pequena, como no caso de diretores e professores e funcionários, os canais de *feedback* não são considerados satisfatórios para quase metade dos respondentes dos questionários.

É preciso, ainda, um esforço no sentido de se proporcionar informações suficientes para que os profissionais possam exercer suas funções. No modelo ideal, com a existência de uma cultura de *feedback*, o responsável pela gestão da comunicação conseguiria identificar quando o fluxo não estivesse atingindo seu objetivo, já que o fluxo dos níveis inferiores para os superiores seria facilitado, incentivado e solicitado.

A falta de cultura de *feedback*, inclusive, pode ser vista como o *Gap 4*. A ineficiência ou até mesmo a ausência de canais para esse fim inviabiliza a checagem do entendimento das mensagens transmitidas ou se as ações propostas estão sendo aplicadas. O modelo ideal preconiza que esses canais não só existam e funcionem bem, mas como seu uso seja incentivado, o que não acontece atualmente.

O *Gap 5* está localizado na comunicação horizontal. Na SE/JF, o fluxo horizontal ocupa um espaço deixado pela comunicação vertical que ocorre de forma ineficiente. Assim, informações acabam sendo menos confiáveis e podem apresentar inconsistências estruturais e

estratégias, o que pode gerar insegurança nos receptores.

Mais uma vez, a ausência de uma comunicação eficiente verticalmente afeta toda a estrutura. Uma vez que a comunicação horizontal é a principal, é preciso que os afetos e proximidades não sejam pontos determinantes para a troca de mensagens e informações.

Já o *Gap 6*, assim como levantado por Santos e Amorim (2014) e Vasconcelos (2018), como o *Gap 1*, identifica a importância de se estudar os públicos localizados na ponta do processo. O modelo ideal de comunicação tem como uma de suas proposições a escuta dos públicos para que se fosse possível desenvolver uma gestão estratégica da comunicação. Entretanto, não existe, por parte da SE/JF, nenhuma ação efetiva que procure entender o comportamento e as necessidades de diretores, professores e funcionários.

Por fim, existe um *gap* exclusivo do modelo ideal de comunicação da SE/JF, que diz respeito à importância de se fortalecer a comunicação vertical, ascendente e descendente entre as instâncias mais afastadas. Como foi possível averiguar, quando a comunicação entre as instâncias mais afastadas é vista de forma negativa, existe um impacto na percepção da comunicação como um todo. Na SE/JF, de acordo com os respondentes do questionário, mesmo com boas notas da comunicação entre pares e da comunicação com a direção, a nota geral foi mais baixa, provavelmente puxada pela percepção da comunicação com os Departamentos Administrativos e o Gabinete Central.

O capítulo 3 a seguir apresenta um Plano de Ação Educacional desenvolvido no sentido de se solucionar os pontos críticos levantados e desenvolver ações que possam fazer com que o modelo ideal e o processo real se tornem mais próximos, reduzindo o impactos gerados pelas lacunas encontradas e apresentadas nessa seção.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Com base no capítulo 1, que abordou o caso e os pontos críticos encontrados, e no capítulo 2, que trouxe a fundamentação teórica, o estudo empírico e seus resultados, este capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), desenvolvido para tentar minimizar ou eliminar os *gaps* encontrados.

O processo de comunicação interna na rede pública municipal de educação de Juiz de Fora ocorre sem uma gestão sistematizada, o que gera falta de confianças nas informações recebidas por professores e funcionários, sobrecarga para a equipe de direção e falta de controle para a sede administrativa. Pensar em como solucionar os pontos críticos e corrigir os *gaps* é fundamental para que, além da gestão de atividades diárias, a implementação de políticas públicas possa acontecer da melhor maneira possível.

Dessa forma, o PAE aqui apresentado é composto por ações que podem superar dificuldades e contribuir, assim, para que o processo de comunicação interna passe a ser uma força da SE/JF, contribuindo para que os contextos do processo de implementação de políticas públicas, conforme apresentado por Mainardes (2006), estejam alinhados. Em especial os contextos de produção de texto e o de prática.

A comunicação nas organizações exerce papel chave para a consolidação de valores, pensamentos e ações, tal qual apresentado por Matos (2014) na análise teórica presente no capítulo 2. Esse pensamento precisa perpassar toda a organização, e os indivíduos que compõem a SE/JF precisam compreender que comunicação vai além de disponibilizar informações.

Para se construir esse plano, foi utilizada a ferramenta 5w2h. De acordo com Meira (2003), essa ferramenta busca apresentar sete questões básicas para cada atividade pré-estabelecida e, assim, planejá-las de forma eficiente. Além de funcionar como um mapeamento das atividades, o 5w2h permite a disposição clara e objetiva de todas as informações das ações de forma minuciosa, porém, simplificada (SILVA et al., 2013).

O 5w2h é constituído de sete perguntas, conforme o quadro 5.

Quadro 5 - Método 5W2H

| Método do 5W2H | | | |
|----------------|----------|---------------|---------------------------------------|
| 5W | What | O que? | Que ação será executada? |
| | Who | Quem? | Quem irá executar/participar da ação? |
| | Where | Onde? | Onde será executada a ação? |
| | When | Quando? | Quando a ação será executada? |
| | Why | Por que? | Por que a ação será executada? |
| 2H | How | Como? | Como será executada essa ação? |
| | How much | Quanto custa? | Quanto custará para executar a ação? |

Fonte: Autoria própria (2019).

Ao responder a essas perguntas é possível planejar, direcionar, definir responsabilidades e quantificar o gasto das ações. De acordo com Nakagawa (2014), cada uma das perguntas pode ser descrita da seguinte forma:

1) Ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado (what); 2) Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado (why); 3) Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado (who); 4) Informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado (where); 5) Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos (when); 6) Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos (how); 7) Limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito (how much)? (NAKAGAWA, 2014, p.1).

Nesta dissertação, o método é utilizado na construção de um plano de ação. Vale destacar, ainda, que esse método evita possíveis lacunas ou erros de interpretação por parte dos gestores ou de quem for desenvolver as ações (MEIRA, 2003).

No quadro 6, são apresentadas as oito ações propostas no PAE desenvolvido nessa dissertação.

Quadro 6 - Ações do PAE

(continua)

| 5W | | | | | 2H | |
|---|--|--|--|-------------------------|---|--|
| O quê? (<i>What?</i>) | Porque? (<i>Why?</i>) | Onde? (<i>Where?</i>) | Quem (<i>Who?</i>) | Quando (<i>When?</i>) | Como? (<i>How?</i>) | Quanto custa? (<i>How much?</i>) |
| 1 - Criação de uma área de comunicação, com divisão entre comunicação interna, assessoria de imprensa e marketing digital | Com a criação/reestruturação do setor seria mais fácil uniformizar a informação divulgada, além de pensar e monitorar as melhores estratégias para isso. | Secretaria de Educação | Secretária de Educação | Jul/2020 | Criação de um novo setor, com a contratação de funcionários capacitados, por meio de concurso público ou processo seletivo simplificado. | De acordo com o Portal da Transparência, um assessor III ganha R\$ 2410,00. Para a contratação de dois profissionais, seriam gastos R\$ 4820,00/mês. Com a estrutura não seria necessário gasto, já que seria possível reorganizar os ativos disponíveis |
| 2 - Plano de Comunicação | Um plano de comunicação é o referencial para a gestão estratégica da comunicação. Criação de ações, metas e procedimentos. | Por toda estrutura | Novos funcionários do setor de comunicação | Até set/2020 | Utilizando boas práticas que sejam aplicáveis a realidade. | Sem custos |
| 3 - Criação de canais oficiais em ferramentas com perfil informal | A comunicação flui muito mais naturalmente em canais informais de comunicação. Diante deste cenário, seria interessante a criação/utilização de perfis oficiais que transmitissem as mensagens que fossem adequadas e reverberassem aquilo que já foi informado nos canais formais | <i>Facebook, WhatsApp, App para Smartphone</i> | Novos funcionários do setor de comunicação e apoio da equipe de TI | Até set/2020 | Adoção de um perfil próprio aplicativos de troca de mensagens via <i>smartphone</i> como o <i>WhatsApp</i> . Criação e atualização da página do <i>Facebook</i> e do site da instituição. | Aquisição de uma linha de celular e aparelho. (Média de gasto R\$ 40,00/mês linha - R\$ 650,00 aparelho básico). |

Quadro 6 - Ações do PAE

(continua)

| 5W | | | | | 2H | |
|---|---|--------------------------|--|----------------|--|--|
| O quê? (What?) | Porque? (Why?) | Onde? (Where?) | Quem (Who?) | Quando (When?) | Como? (How?) | Quanto custa? (How much?) |
| 4 - Realização de pesquisas de opinião periódicas | Com base nessas pesquisas, será possível avaliar se o que foi proposto está gerando resultado, alterar o que não funciona e melhorar as práticas com resultados positivos | Por toda estrutura | Setor de comunicação/ Parceria com a UFJF | Anualmente | Levando em conta que Juiz de Fora possui uma Universidade Federal, é interessante que se estabeleça uma parceria para a aplicação de pesquisas de opinião | Sem custos |
| 5 - Contratação de um Novo Provedor | Os servidores hoje possuem contas de e-mail vinculadas ao servidor de toda a Prefeitura. Esse servidor não comporta a quantidade de mensagens e faz com que diversos e-mails não consigam chegar aos seus destinatários. Contratar um novo servidor seria fundamental para que a qualidade da comunicação não fosse afetada | Por toda estrutura | Equipe de TI | Até set/2020 | Contratação de provedor de e-mail com conta para cada escola | O serviço G Suíte oferece o serviço por R\$ 24,90/mês/Usuário com desconto de 20% para pagamentos anuais |
| 6 - Treinamento de Gestores | Realizar treinamentos anuais com os gestores sobre boas práticas de comunicação, para que esse profissional conheça outras formas de comunicação interna e possa adaptar à realidade de sua escola | Auditórios da Prefeitura | Equipe de comunicação como um todo | Todo janeiro | A cada janeiro, um treinamento para os gestores aconteceriam em auditórios pertencentes a PJJ. Palestras, divulgação de boas práticas, retiradas de dúvidas, apresentação dos resultados das pesquisas | Produção de material gráfico R\$ 550,00 <i>Coffee Break</i> R\$ 300,00 |

Quadro 6 - Ações do PAE

(conclusão)

| 5W | | | | | 2H | |
|---|--|--------------------|---|------------------|---|---|
| O quê? (What?) | Porque? (Why?) | Onde? (Where?) | Quem (Who?) | Quando (When?) | Como? (How?) | Quanto custa? (How much?) |
| 7 - Criar a ouvidoria da SE/JF | É importante favorecer e incentivar o <i>feedback</i> , por isso, é importante a criação de canais próprios para isso. Um e-mail de recebimento de sugestão (nas escolas caixas de sugestões). | Por toda estrutura | Novos funcionários do setor de comunicação e gestores | Até fev/2020 | Criando um endereço próprio de e-mail e incentivando as escolas a terem caixas de sugestão | Salário do profissional de Ouvidoria R\$ 2410,00 |
| 8 - Criar campanha sobre a importância do <i>feedback</i> | Criar uma campanha sobre a importância do <i>feedback</i> é o primeiro passo para uma mudança na cultura. | Por toda estrutura | Novos funcionários do setor de comunicação e gestores | Durante todo ano | Criação de cartazes, e-mail, envio de mensagens, ênfase nessa importância nos treinamentos. Criar uma divulgação dos <i>feedbacks</i> que geraram melhoras para a rede. | Custo com material gráfico e distribuição: R\$ 550,00 |

Fonte: Autoria própria (2019).

Nas seções a seguir, cada uma das ações será explicada individualmente.

3.1 AÇÃO 1: CRIAÇÃO DE UMA ÁREA DE COMUNICAÇÃO

Atualmente, toda forma de comunicação da SE/JF é gerida pela Assessoria de Imprensa. Apesar de serem funções dentro da mesma área, a comunicação interna não é uma atribuição da assessoria de imprensa.

É preciso que a assessoria de imprensa passe a ser uma assessoria de comunicação. Os termos, apesar de similares, têm grande diferença e entendê-las é fundamental para que a gestão estratégica da comunicação interna possa acontecer de forma eficaz.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, a assessoria de imprensa tem como principal função ser o elo entre a organização e os veículos de comunicação. Seus profissionais devem divulgar o assessorado, montar *clipping*, organizar treinamentos sobre como se relacionar com a imprensa e demais atividades de divulgação.

Por outro lado, a assessoria de comunicação abarca todas as áreas da comunicação social, ou seja, jornalistas, publicitários, analistas de comunicação, relações públicas e analistas de marketing. O trabalho da assessoria de comunicação é mais profundo e completo.

Dessa forma, a primeira ação proposta pelo PAE é a transformação da assessoria de imprensa em uma assessoria de comunicação. Para isso, é preciso redistribuir as atividades desenvolvidas pelos profissionais e contratar mais dois profissionais, responsáveis pela comunicação interna (analistas de comunicação).

A estrutura não precisaria de grandes investimentos, sendo necessário, apenas, a adaptação para que esses novos profissionais possam trabalhar. É importante destacar que esses profissionais atuarão em parceria com o setor de recursos humanos.

Os profissionais poderão ser comissionados em um primeiro momento. É interessante pensar no lançamento de um concurso público com as vagas, assim que o projeto estiver estabilizado. Em relação aos gastos, considerou-se o salário de um assessor III da Prefeitura de Juiz de Fora (R\$ 2.410,00). Sugere-se a contratação de dois profissionais para o desenvolvimento das ações de comunicação interna.

Quadro 7 - Ação 1: Criação da Assessoria de Comunicação

| | |
|---------------|---|
| O que? | Criação de uma área de comunicação, com divisão entre comunicação interna, assessoria de imprensa e marketing digital |
| Por que? | Hoje, a Assessoria de Imprensa é responsável por todo processo, ficando sobrecarregada. Com a criação/reestruturação do setor, seria mais fácil uniformizar a informação divulgada, além de pensar e monitorar as melhores estratégias para isso. |
| Onde? | Secretaria de Educação |
| Quem? | Secretária de Educação |
| Quando? | Jul/2020 |
| Como? | Criação de um novo setor, com a contratação de funcionários capacitados, por meio de concurso público ou processo seletivo simplificado. |
| Quanto custa? | De acordo com o Portal da Transparência, um assessor III ganha R\$ 2410,00. Para a contratação de dois profissionais, seriam gastos R\$ 4820,00/mês. Com a estrutura, não seria necessário gasto, já que seria possível reorganizar os ativos disponíveis |

Fonte: Autoria própria (2019).

3.2 AÇÃO 2: PLANO DE COMUNICAÇÃO

Na fundamentação teórica, foi apresentada a importância do planejamento no processo de comunicação institucional. Uma das formas de se organizar o planejamento de qualquer área é a elaboração de um plano: um instrumento escrito que traduza todo o processo, algo tangível que possa servir de direcionamento para o desenvolvimento das ações necessárias.

Vale destacar que um plano de comunicação “[...] tem como proposta básica estabelecer as diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações.” (KUNSCH, 2003, p.247).

Com base nisso, propõe-se como segunda ação a ser desenvolvida a elaboração de um plano de comunicação para a SE/JF, com objetivos, metas, cronograma e métricas estabelecidas. O objetivo é transformar a gestão do processo de algo inexistente para algo sistematizado, possível de ser avaliado e acompanhado. Além da sistematização, a construção de um plano de comunicação pode propiciar a melhora da utilização dos fluxos de comunicação e aumento na satisfação dos profissionais que atuam na rede.

Para a construção de um plano estratégico de comunicação, os novos funcionários do novo setor de comunicação deverão analisar o diagnóstico da rede feito por esta dissertação (podendo complementar com pesquisas mais aprofundadas) e criar metas atingíveis e atividades de avaliação, para que seja possível ajustar alguma atitude tomada, caso essa não esteja dando resultado.

Dentre os quatro princípios que devem ser levado em conta durante a elaboração de um plano de comunicação (apresentados na fundamentação teórica), é importante perceber

que a construção do plano está intimamente ligada à primeira ação do PAE, o princípio número 3 de Kunsch (2003) para a elaboração de planos de comunicação, sendo ele a necessidade do conhecimento técnico para a elaborar e desenvolver as atividades propostas. Inclusive, este é um dos motivos da a reestruturação do setor de Assessoria de Comunicação da SE/JF. Assim, os novos profissionais de comunicação serão responsáveis pelo plano, sua aplicação e avaliação.

Como se trata do primeiro passo a ser tomado para a mudança da forma como a comunicação interna é vista na Rede, o plano de comunicação deve estar pronto e aprovado até o final de setembro de 2020.

Quadro 8 - Ação 2: Plano de Comunicação

| | |
|---------------|---|
| O que? | Plano de Comunicação |
| Por que? | De posse dessa pesquisa e do diagnóstico aprofundado, seria elaborado um plano de comunicação que organizaria a gestão estratégica desse processo. Criação de ações, metas e procedimentos. |
| Onde? | Por toda estrutura |
| Quem? | Novos funcionários do setor de comunicação |
| Quando? | Até set/2020 |
| Como? | Utilizando boas práticas que sejam aplicáveis à realidade. |
| Quanto custa? | Sem custos |

Fonte: Autoria própria (2019).

3.3 AÇÃO 3: CRIAÇÃO DE CANAIS FORMAIS EM MEIOS INFORMAIS

As entrevistas e os questionários aplicados revelaram que a comunicação horizontal tem um papel mais preponderante que a aquela realizada nos fluxos verticais. Grande justificativa para que isso aconteça reside no fato de o principal canal de comunicação ser “as conversas presenciais”.

Mesmo quando existe um distanciamento entre as instâncias, os canais informais como aplicativos para *smartphone* e os canais digitais (redes sociais e e-mail) são as principais formas de comunicação.

A mudança de cultura, para que aconteça a valorização da comunicação vertical, é um trabalho que demanda tempo e adaptação à realidade atual, sendo essa, possivelmente, a maneira mais fácil de conseguir resultados efetivos.

Assim, a terceira ação proposta nesse PAE aborda a criação de perfis oficiais em canais tipicamente informais e/ou que ainda não foram explorados, mas podem ser acessados

digitalmente.

A SE/JF não possui uma rede social própria, todos os conteúdos divulgados nesse meio são feitos no perfil oficial da Prefeitura de Juiz de Fora (*Facebook*). Como esse perfil contém informações de diversas secretarias, as postagens relativas a SE/JF acabam se perdendo. Esse seria o primeiro ambiente de comunicação informal que ganharia uma presença institucional.

A criação do perfil pode seguir o modelo da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG) que possui página própria, separada da Prefeitura.

Figura 15 - Página da SEE/MG



Fonte: Print screen registrado pela autora (2019).

Nesse perfil, seria possível disponibilizar notícias, vídeos, campanhas e demais conteúdos da SE/JF. Além disso, o *Facebook* disponibiliza uma caixa de mensagens que pode ser utilizada para o recebimento de *feedbacks* e a interação com as instâncias mais afastadas.

O segundo ambiente seria o aplicativo de mensagens *WhatsApp*. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o uso de celular já é uma realidade em 93,2% das residências brasileiras (IBGE, 2017). Sendo assim, a criação de um canal oficial em aplicativos de mensagem é algo que atingiria a maioria dos profissionais.

A criação desse perfil poderia seguir a adotada pelo Governo Federal, conforme apresentado por Vasconcelos (2018) e disponível na figura 16.

Figura 16 - Exemplo de mensagem recebida do Governo Federal via *WhatsApp*



Fonte: Vasconcelos (2018).

Essa mensagem foi divulgada no Portal do Servidor do Sistema de Gestão de Pessoas, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e enviada para os celulares cadastrados.

Nesse canal, seria possível divulgar eventos, processos seletivos, links para notícias e demais informações importantes. Essas mensagens poderão ser segmentadas de acordo com o perfil dos funcionários (por exemplo: professores, diretores, efetivos, contratados, urbanos e rurais). Em um primeiro momento, o canal será apenas uma forma de se enviar mensagens. Sendo bem aceito, pode-se criar um canal específico para envio de *feedback* também pelo aplicativos.

Para criação desses perfis, não é necessário gasto, somente para aquisição de um celular e manutenção da linha que enviará as mensagens no caso do *WhatsApp*. Pela simplicidade de adoção, o prazo para que essas ações estejam funcionando é maio de 2020.

Quadro 9 – Ação 3: Criação de Canais Oficiais em Meios Informais

| | |
|---------------|--|
| O que? | Criação de canais oficiais em ferramentas com perfil informal |
| Por que? | A comunicação flui muito mais naturalmente em canais informais de comunicação. Diante deste cenário, seria interessante a criação/utilização de perfis oficiais que transmitissem as mensagens que fossem adequadas e reverberassem aquilo que já foi informado nos canais formais |
| Onde? | <i>Facebook, WhatsApp, App para Smartphone</i> |
| Quem? | Novos funcionários do setor de comunicação e apoio da equipe de TI |
| Quando? | Até out/2020 |
| Como? | Adoção de um perfil próprio aplicativos de troca de mensagens via <i>smartphone</i> , como o <i>WhatsApp</i> . Criação e atualização da página do <i>Facebook</i> e do site da instituição. |
| Quanto custa? | Aquisição de uma linha de celular e aparelho. (Média de gasto R\$ 40,00/mês linha - R\$ 650,00 aparelho básico). |

Fonte: Autoria própria (2019).

3.4 AÇÃO 4: PESQUISAS DE OPINIÃO

Tão importante quanto propor ações é verificar os pontos positivos e negativos de cada uma delas quando são aplicadas na realidade. Acompanhar e avaliar de perto permite ajustes e alterações quando necessário. Além disso, a pesquisa de opinião é uma das formas de solicitação de *feedback*. Em uma organização em que a comunicação ascendente não acontece da forma como deveria, incentivar formas de se conseguir respostas é uma boa maneira de começar uma mudança de cultura organizacional.

Para isso, serão utilizadas pesquisas de opinião periódicas, que mesclam métodos qualitativos e quantitativos e possam apresentar um cenário da percepção dos funcionários da SE/JF em relação à comunicação. As respostas geradas pelas pesquisas de opinião subsidiaram atualização no plano de comunicação.

As primeiras pesquisas de opinião serão realizadas no final do ano de 2020. Não haverá custo financeiro envolvido. Para o desenvolvimento dessa ação, sugere-se buscar parceria com a Universidade Federal de Juiz de Fora para o desenvolvimento de metodologia. Os profissionais de comunicação não são especialistas no assunto e, para que seja possível um resultado confiável, a parceria com outra instituição pública da cidade poderia ser de grande valia.

Quadro 10 – Ação 4: Pesquisas de Opinião

| | |
|---------------|--|
| O que? | Realização de pesquisas de opinião periódicas |
| Por que? | Com base nessas pesquisas, será possível avaliar se o que foi proposto está gerando resultado, alterar o que não funciona e melhorar as práticas com resultados positivos |
| Onde? | Por toda estrutura |
| Quem? | Novos funcionários do setor de comunicação/ Parceria com a UFJF |
| Quando? | Anualmente |
| Como? | Levando em conta que Juiz de Fora possui uma Universidade Federal, é interessante que se estabeleça uma parceria com a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis para a aplicação de pesquisas de opinião. |
| Quanto custa? | Sem custos |

Fonte: Autoria própria (2019).

3.5 AÇÃO 5: NOVO SERVIDOR/PROVEDOR DE E-MAIL

Uma das maiores reclamações dos funcionários entrevistados (tanto diretores, quanto os profissionais que atuam na sede da secretaria) foi em relação ao provedor de e-mail. Por ser compartilhado com todos os profissionais da Prefeitura, esse provedor não apresenta muito espaço de armazenamento individual. Isso acaba prejudicando a comunicação, já que diversos e-mails não chegam à caixa de entrada de seus destinatários por falta de espaço.

Como foi apresentado no capítulo 2, uma comunicação ideal conta com canais adequados, e a falta de provedor adequado faz com que isso não aconteça. Cabe destacar, ainda, que o e-mail é a ferramenta mais utilizada entre diretores e a sede da secretaria. Não ter a ferramenta adequada é ainda mais prejudicial nesse caso.

Como a contratação de um novo servidor/provedor é relativamente alta, quando analisada a quantidade de profissionais lotados da SE/JF, a melhor solução a ser adotada é a contratação de uma conta de e-mail corporativo para cada escola. Assim, as mensagens vindas da secretaria não teriam problemas para chegar ao destinatário. Outro ponto positivo é que o serviço de armazenamento geralmente é integrado a outro, como calendário, nuvem, sincronização e anexação de arquivos grandes.

Quadro 11 – Ação 5: Contratação de novo servidor/provedor

| | |
|---------------|---|
| O que? | Contratação de um novo servidor |
| Por que? | Os servidores hoje possuem contas de e-mail vinculadas ao servidor de toda a Prefeitura. Esse servidor não comporta a quantidade de mensagens e faz com que diversos e-mails não consigam chegar aos seus destinatários. Contratar um novo servidor seria fundamental para que a qualidade da comunicação não fosse afetada |
| Onde? | Por toda estrutura |
| Quem? | Equipe de TI |
| Quando? | Até set/2020 |
| Como? | Contratação de provedor de e-mail com conta para cada escola |
| Quanto custa? | O serviço G Suíte oferece o serviço por R\$ 24,90/mês/Usuário com desconto de 20% para pagamentos anuais |

Fonte: Autoria própria (2019).

3.6 AÇÃO 6: TREINAMENTO DE GESTORES

Os diretores escolares podem ser vistos como parte de uma dimensão intermediária no modelo de comunicação da SE/JF. Afinal, eles recebem informações, mas também precisam transmitir. Lidam com o público, são geridos e gerem profissionais.

Além dessa função múltipla e complexa, os diretores ainda têm outro desafio. A maioria deles começa na atividade de gestão sem nenhuma formação específica para tal. São professores que, sem nunca terem se preparado, passam para a função de gestão.

Por isso, é fundamental que exista um treinamento que apresente as melhores práticas, formas de adaptá-las a outras realidades (já que cada escola é um “ecossistema” próprio) e possa ser um espaço de debate para todos os diretores da rede.

Ação 6 propõe que, a cada início de ano, um treinamento seja organizado para os diretores com foco na comunicação interna. Os temas abordados podem ser: fluxos de comunicação, boas práticas, transparência na gestão, novas tecnologias e como avaliar o processo. Serão cerca de 6 horas, divididos em dois módulos de três horas cada, com um *coffee break* entre eles. A data ideal seria o último sábado de janeiro (ou o último sábado antes do retorno às aulas), de forma que o aprendizado e a troca possam ser utilizados desde o início do ano letivo. Entretanto, a secretaria pode estabelecer uma data diferente, caso ache necessário.

Em relação aos gastos, deve ser levado em consideração o oferecimento de um *coffee break* para os participantes e a confecção material gráfico e certificados. Podem ser incluídos gastos com palestrantes, mas estes não são obrigatórios. Os eventos seriam realizados nos

auditórios pertencentes à prefeitura de Juiz de Fora, evitando um gasto a mais com a locação de espaço.

Quadro 12 – Ação 6: Treinamento de Gestores

| | |
|---------------|---|
| O que? | Treinamento de Gestores |
| Por que? | Realizar treinamentos anuais com os gestores sobre boas práticas de comunicação, para que esse profissional conheça outras formas de comunicação interna e possa adaptar à realidade de sua escola |
| Onde? | Auditórios da Prefeitura |
| Quem? | Equipe de comunicação como um todo |
| Quando? | Todo mês de janeiro de cada ano |
| Como? | A cada janeiro, um treinamento para os gestores aconteceria em auditórios pertencentes a PJF. Haveria palestras, divulgação de boas práticas, retiradas de dúvidas, apresentação dos resultados das pesquisas |
| Quanto custa? | Produção de material gráfico R\$ 550,00 <i>Coffee Brack</i> R\$ 300,00 |

Fonte: Autoria própria (2019).

3.7 AÇÃO 7: CRIAÇÃO DE OUVIDORIA DA SE/JF

Um dos aspectos mais importantes em um processo de comunicação é a existência de *feedback*. Berlo (1970), inclusive, afirma que para se obter uma comunicação positiva, é importante que exista respostas da parte daqueles que receberam as mensagens. Corroborando Torquato (1986), ao afirmar que a meta final da comunicação é gerar consentimento. Para a existência de consentimento, é preciso haver resposta, ou seja, *feedback*. A resposta é um excelente indicativo de que as instruções de implementação de política pública foram, de fato, compreendidas.

Existem diversos motivos que fazem com que a cultura do *feedback* não esteja presente nas organizações. Um deles é a falta de canais adequados/conhecidos para esse fim. Partindo desse princípio, a ação 7 do PAE propõe a criação de uma ouvidoria interna na SE/JF. Ela seria um canal institucional de *feedback* que asseguraria, ao funcionário, que a sua crítica ou sugestão fosse encaminhada ao responsável.

Para se estabelecer a ouvidoria, seria necessária a contratação de mais um profissional, além de alocação de material para que esse novo setor possa trabalhar (computador, telefone, celular com aplicativo de mensagens instalado). Mais uma vez, para base de cálculo, foi utilizado o salário do assessor III da Prefeitura de Juiz de Fora e os gastos com celular apresentados na ação 3. Como no caso da contratação dos novos profissionais de educação, em um primeiro momento, esse profissional seria comissionado.

Nas escolas, seria instituída a recomendação da criação da caixa de sugestões e do relatório de ações, tomadas a partir das sugestões e críticas depositadas na caixa.

Quadro 13 – Ação 7: Criação da Ouvidoria da SE/JF

| | |
|---------------|--|
| O que? | Criar a ouvidoria da SE/JF |
| Por que? | É importante favorecer e incentivar o <i>feedback</i> . Por isso, é necessária a criação de canais próprios para isso. Um e-mail de recebimento de sugestão (nas escolas caixas de sugestões). |
| Onde? | Por toda estrutura |
| Quem? | Novos funcionários do setor de comunicação e gestores |
| Quando? | Até set/2020 |
| Como? | Criando um endereço próprio de e-mail e incentivando as escolas a terem caixas de sugestão |
| Quanto custa? | Salário do profissional de Ouvidoria R\$ 2.410,00 |

Fonte: Autoria própria (2019).

3.8 AÇÃO 8: CAMPANHA SOBRE A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK*

A criação de um novo serviço/canal não é suficiente, pois, para que exista *feedback*, é preciso incentivá-lo. Em um ambiente em que a resposta nunca foi considerada parte do processo, conseguir que as pessoas mudem a sua forma de pensar necessita de esforço. Além disso, é importante que todos os trabalhadores da SE/JF entendam como dar *feedback*, de maneira que ele seja claro e oportuno, ou seja, realmente útil.

Para que isso aconteça, sugere-se que, no ano de 2020, seja realizada uma campanha sobre a importância do *feedback* e seu papel na melhora da comunicação interna. Nesse sentido, a ação 8 é complementar da ação 7 e tem como objetivo fazer com que as ferramentas de *feedback* sejam realmente usadas.

Para o desenvolvimento da campanha, seria utilizada a área de design do novo setor de comunicação, havendo cartazes, informativos, e-mails marketing e demais produtos. Os novos canais (*Facebook* e *WhatsApp*) também seriam utilizados na divulgação. Durante os treinamentos com os gestores, haveria um momento para se repercutir a campanha.

Quadro 14 – Ação 8: Campanha de incentivo ao *feedback*

| | |
|---------------|--|
| O que? | Criar campanha sobre a importância do <i>feedback</i> |
| Por que? | Criar uma campanha sobre a importância do <i>feedback</i> é o primeiro passo para uma mudança na cultura. |
| Onde? | Por toda estrutura |
| Quem? | Novos funcionários do setor de comunicação e gestores |
| Quando? | Durante todo ano |
| Como? | Criação de cartazes, e-mail, envio de mensagens, ênfase nessa importância nos treinamentos. Criar uma divulgação dos <i>feedbacks</i> que geraram melhoras para a rede. |
| Quanto custa? | Custo com material gráfico e distribuição: R\$ 750,00. Uma tiragem de 400 cartazes, para serem distribuídos nas escolas. Utilização de gráfica já contratada pela Prefeitura de Juiz de Fora |

Fonte: Autoria própria (2019).

O plano de ação aqui apresentado pode ser modificado e adaptado de acordo com a necessidade da secretaria. Contudo, para que as ações possam surtir o efeito desejado, é importante que o PAE seja colocado em execução em sua totalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo identificar as lacunas nos processos de comunicação interna que afetam a efetividade dos fluxos de informações e ideias no âmbito da Rede Municipal de Educação Pública de Juiz de Fora. Com o desenvolvimento da pesquisa, foi possível identificar que as lacunas presentes no processo, também chamadas de *gaps*, foram: a) A ausência de uma gestão de comunicação que possa identificar e solucionar as lacunas que ocorrem no dia a dia da comunicação; b) A necessidade da utilização de canais adequados que favoreçam que a comunicação flua de cima para baixo; c) A dificuldade de encorajar e solicitar que a comunicação de baixo para cima ocorra; d) A falta de cultura de *feedback*; e) O fato do o fluxo horizontal ocupar um espaço deixado pela comunicação vertical, que ocorre de forma ineficiente; f) A importância de se estudar os públicos localizados na ponta do processo; e g) A necessidade de se fortalecer a comunicação vertical, ascendente e descendente entre as instâncias mais afastadas. Há, assim, o total de 7 *gaps* no modelo de comunicação ideal.

Conforme apresentado por Secchi (2013) e Mainardes (2006), o sucesso de uma política pública passa pelo alinhamento entre as fases de produção de texto e a de implementação. Sem o devido cuidado para que os implementadores sejam atores envolvidos e participantes, a probabilidade de que aquilo que foi pensado não seja de fato colocado em prática é muito grande. É nesse ponto que a comunicação interna ganha grande destaque, ao ser uma das principais ferramentas de alinhamento de expectativas e ações.

Matos (2014) Kuncsh (2003), Torquato (2002), Selznick (1971) veem, na comunicação, um processo que, se bem executado, é condição básica para a saúde orgânica da cultura de uma organização. Por isso, a importância de se estudar e identificar os *gaps* presentes no dia a dia comunicacional.

No caso da SE/JF, os *gaps* da comunicação têm grande impacto na efetividade dos fluxos de informações e trocas de mensagens. A falta de uma gestão mais sistematizada dos processos de comunicação, no âmbito interno da SE/JF, acaba por comprometer a percepção das políticas institucionais por parte dos profissionais, impactando negativamente nas atividades do dia a dia. Dessa forma, pode ser um dificultador no desenvolvimento de ações estratégicas.

Os pontos críticos decorrentes desses *gaps* explicitam o fato de que a gestão da comunicação interna precisa ser melhorada. Esses pontos foram: A ausência de uma gestão sistematizada de comunicação interna nas três dimensões identificadas; a falta de ferramentas

adequadas para a gestão da comunicação; a necessidade de incentivar a comunicação entre departamentos e entre escolas; e o foco exclusivo em informar e não em comunicar. Esses pontos e a repercussão de cada um deles, no dia a dia da SE/JF, foram levantados na primeira fase desta pesquisa, composta por entrevistas semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. Nessa fase da pesquisa, foi possível ter uma visão qualitativa abrangente da realidade comunicacional existente. É essa fase que foi apresentada no capítulo 1, referente ao caso de gestão. Nesse capítulo, procurou-se evidenciar o dia a dia da comunicação, por meio de entrevistas com atores chaves, pesquisa documental e a observação em uma escola da rede para que se pudesse traçar o panorama da realidade encontrada.

Essa realidade foi confrontada no segundo momento da pesquisa, com a aplicação de questionário para os professores e profissionais da educação que atuam nas escolas. O resultado dos questionários fortaleceu o que foi encontrado na fase qualitativa e ainda trouxe outras compreensões importantes para o desenvolvimento de um modelo ideal de comunicação desenvolvido para a rede pública municipal de Juiz de Fora.

O modelo de comunicação levou em consideração as duas fases da pesquisa e a fundamentação teórica apresentada no capítulo 2, que contou com os seguintes eixos: políticas públicas, organizações e comunicação. Os eixos foram fundamentais para que se fosse possível uma análise baseada na literatura vigente.

Todo o estudo aqui apresentado serviu de base para a construção de um Plano de Ação Educacional (PAE), que contou com oito ações independentes, porém, interligadas, adequadas à realidade encontrada. Foram ações pensadas com o objetivo de solucionar ou minimizar os problemas encontrados. As propostas focaram em pontos cruciais da comunicação interna, como planejamento, participação, confiança e avaliação periódica.

É importante ressaltar que esta pesquisa não deve ser vista como definitiva. Ela é um passo inicial na busca de um processo mais harmonioso, capaz de garantir a qualidade na troca de mensagens, fundamentais para o bom funcionamento da rede.

Como limitações do estudo, pode-se citar o tamanho da amostra, que embora tenha sido diversificada, abrangeu 97 profissionais de 35 escolas diferentes (26% do total de escolas). Além disso, pelo fato de a amostra ser não probabilística, os resultados obtidos não possam ser generalizados. É preciso considerar, também, o possível falseamento de respostas, um fenômeno inerente às pesquisas tipos *survey*. Isto deixa claro a necessidade de um desenvolvimento de pesquisa qualitativa mais robusta para analisar o dia a dia dos processos comunicativos nos vários âmbitos da rede.

Assim, esta pesquisa abre caminhos para que novas avaliações do processo

comunicativo possam ser feitas e, até mesmo, para avaliação da pertinência das ações propostas. Um dos aspectos mais interessantes a serem pesquisados, não só na SE/JF, mas em todas as organizações em que a comunicação informal tenha uma grande importância, é a influência da “distância” entre as dimensões presentes. A análise dos resultados obtidos demonstrou que a percepção da qualidade da comunicação, entre atores mais próximos (gestores e demais professores e funcionários), era melhor do que aquela com a Secretaria de Educação.

A expectativa é que esta dissertação possa contribuir no estudo de processos comunicativos organizacionais e que as ações propostas possam minimizar ou solucionar todos os *gaps* encontrados.

REFERÊNCIAS

- BAITELLO JÚNIOR, N. Comunicação, mídia e cultura. **Revista da Fundação Saede**, São Paulo, v.12, n. 4, p. 11-16, out./dez.1998.
- BALL, S.J.; BOWE, R. *Subject departments and the “implementation” of National Curriculum policy: an overview of the issues.* **Journal of Curriculum Studies**, London, v. 24, n. 2, p. 97-115, 1992.
- BANDEIRA, M. **Estrela da vida inteira**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.
- BASTOS, R. L. **Avaliação da Aprendizagem em uma escola “ciclada” de Juiz de Fora/MG: O Que Pensam as Professoras?** 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Católica de Petrópolis, Petrópolis, RJ, 2007.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970.
- BITTAR DE CASTRO, M, G. **As relações interpessoais na Secretaria de Educação de Juiz de Fora: um estudo da percepção dos servidores visando ao aprimoramento nas relações de trabalho**. 2013. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Graduação em Administração Pública, Faculdade de Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W.R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BRANDALISE, L. T. **Modelos de medição de percepção e comportamento: uma revisão**. Laboratório de Gestão Tecnologia e Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e dá outras providências**. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 jun. 2018.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 20 de junho de 2014. **Estabelece o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. Brasília, DF, 2014.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jun. 2005.
- BOWE, R.; BALL, S.; GOLD, A. **Reforming education & changing schools: case studies in policy sociology**. London: Routledge, 1992.
- CASTRO, J. A. Financiamento da Educação no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 841-858, Especial - out. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/es/v26n92/v26n92a07.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2006.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

CONDÉ, E. S. Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 2, p. 78-100, jul./dez.2012.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DYE, T R. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hallon: 1984.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes e necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura)

FREITAS, H.; et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul./set. 2000.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas (IPEA)**, Brasília, v. 21, p. 211-259, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. (Trad. Wilma Ribeiro). 3.ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HALLIDAY, T. **Comunicação e organização no processo de desenvolvimento: a função informativa dos técnicos**. Petrópolis: Vozes, 1975.

HATCH, M. J. **Organizations: a very short introduction**. Oxford University Press, 2011.

HILL, M.; HUPE, P. **Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance**. Sage, 2003.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama das cidades – Juiz de Fora**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/juiz-de-fora/panorama>. Acesso em: 10 out.2018.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo Escolar - 2017**. Brasília, DF, 2017.

JÄGER, C. **The Principal-Agent-Theory within the Context of Economic Sciences**. Norderstedt: Books on Demand, 2008.

JUIZ DE FORA. Lei nº 3.077, de 21 de novembro de 1968. **Dispõe sobre a organização dos serviços da Prefeitura Municipal de Juiz de Fora e contém outras providências**. Juiz de Fora, MG, 1968.

JUIZ DE FORA. Decreto nº 898, de 12 de maio de 1969. **Aprova o Regulamento da Secretaria de Educação e Cultura.** Juiz de Fora, MG, 1969.

JUIZ DE FORA. Lei nº 9569, de 26 de agosto de 1999. **Dispõe sobre a constituição do Sistema Municipal de Ensino e dá outras providências.** Juiz de Fora, MG, 1999.

JUIZ DE FORA. Lei nº 10.000, de 08 de maio de 2001. **Dispõe sobre a Organização e Estrutura do Poder Executivo do Município de Juiz de Fora, fixa princípios e diretrizes de gestão e dá outras providências.** Juiz de Fora, MG, 2001.

JUIZ DE FORA. Lei nº 8592, de 08 de julho de 2005. **Regulamenta a organização e as atribuições da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social de Juiz de Fora – SSPDS/JF, instituída pela Lei nº 10.937, de 03 de junho de 2005, e dá outras providências.** Juiz de Fora, MG, 2005.

JUIZ DE FORA. Lei nº 11.169, de 22 de junho de 2006. **Dispõe sobre pagamento de adicional ao servidor do Quadro de Magistério, para comparecimento a reuniões de planejamento e pedagógicas e dá outras providências.** Juiz de Fora, MG, 2006.

JUIZ DE FORA. Lei nº 12.086, de 20 de julho de 2010. **Dispõe sobre a estrutura do Conselho Municipal de Educação - CME e dá outras providências.** Juiz de Fora, MG, 2010.

JUIZ DE FORA. Decreto nº 11.962, de 12 de maio de 2014. **Regulamenta a organização e as atribuições da Secretaria de Educação, instituída pela Lei Municipal nº 10.000, de 08 de maio de 2001 e alterações posteriores.** Juiz de Fora, MG, 2014a.

JUIZ DE FORA. Resolução nº 00085, de 12 de maio de 2014. **Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Educação de Juiz de Fora e dá outras providências.** Juiz de Fora, MG, 2014b.

JUIZ DE FORA. Site Institucional. Subsecretaria de Articulação das Políticas Educacionais. Apresentação e competências. **Portal PJJ [online]**, Juiz de Fora, 2014c. Disponível em: <https://www.pjf.mg.gov.br/subsecretarias/ssape/index.php>. Acesso em: 10 jun. 2018.

JUIZ DE FORA. Lei nº 13.502, de 28 de março de 2017. **Aprova o Plano Municipal de Educação - PME e dá outras providências.** Juiz de Fora, MG, 2017a. Disponível em: https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=52708. Acesso em: 10 dez. 2018.

JUIZ DE FORA. Lei nº 13.634, de 27 de dezembro de 2017. **Estima a Receita e Fixa a Despesa do Município de Juiz de Fora para o Exercício Financeiro de 2018 e dá outras providências.** Juiz de Fora, MG, 2017b.

JUIZ DE FORA. Site institucional. Estrutura Organizacional. Organograma – SE. **Portal PJJ [online]**, Juiz de Fora, MG, 2018a. Disponível em: https://www.pjf.mg.gov.br/secretarias/sarh/estrutura_organizacional/se.pdf. Acesso em: 10 jun. 2018a.

JUIZ DE FORA. Site Institucional da Secretaria de Educação. **Portal PJJ [online]**, Juiz de Fora, MG, 2018b. Disponível em: <https://www.pjf.mg.gov.br/secretarias/se/index.php>. Acesso em: 10 jun. 2018.

- KINGDON, W. J. *Agendas, alternatives and public policies*. Boston: Little Brown, 1984.
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 1 ed. São Paulo: Summus, 1986.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LARA, M. **As sete portas da comunicação pública**: como enfrentar os desafios de uma assessoria. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.
- LASWELL, H.D. *Politics: Who Gets What, When, How*. Cleveland: Meridian Books. 1936.
- LERUTH, L., PAUL, E. *A Principal-Agent Theory Approach to Public Expenditure Management Systems in Developing Countries*. *OECD Journal on Budgeting*, v. 7/3, 2007.
- LIMA, L. **A escola como organização e a participação na organização escolar**. Braga: Universidade do Minho, 1998.
- LIPSKY, M. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage, 1980.
- LOPES, B. **O que é assessoria de imprensa**. São Paulo: Brasiliense, 2017.
- LOWI, T. “Four Systems of Policy, Politics, and Choice”. *Public Administration Review*, v.32, p. 298-310, 1972.
- LUNET, N. et al. Desvio padrão ou erro padrão. *Arquivos de Medicina*, v. 20, n. 1-2, p. 55-59, 2006.
- MAINARDES, J. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.
- MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**. 3.Ed. Barueri/SP: Manole, 2014.
- MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão - Comunicação e cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p.145-159, jan./jun.2010.
- MARCHIORI, M. *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones*. *Ciencias de la Información*, v. 42, n. 2, p. 49-54, 2011.
- MARCONDES FILHO, C. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.
- MARQUES DE MELO, J. **Comunicação Social**: teoria e pesquisa. 4. ed. Petrópolis: **Vozes**, 1975.

MCCLELLAND, J. A. Técnica de questionário para pesquisa. **Revista Brasileira de Física**, São Paulo, n.1 – especial, p. 93-101, jul. 1976.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MINAS GERAIS, Tribunal de Contas do Estado. **Fiscalizando com o TCE – Juiz de Fora**. 2018. Disponível em: <https://fiscalizandocomtce.tce.mg.gov.br/#/public/dashboard>. Acesso em: 10 out. 2018.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-262, jul./set., 1993.

MINAYO, M. C. de S.. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & saúde coletiva**, v. 17, p. 621-626, 2012.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores. **SEBRAE** [online], 2014

NEIVA, R. C. S.; BASTOS, F. de O. S.; LIMA, F. P. A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional. In: **CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS-ABRAPCORP**, XIII, 2011, São Paulo. Anais...São Paulo: Abrapcorp, 2011, p. 1-14.

OLIVEIRA, I. de L. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Revista Organicom**, São Paulo, v.6, n.10/11, p. 58-63, edição especial, nov. 2011.

O'BRIEN, K. J.; LI, L. *Selective Policy Implementation in Rural China*. **Comparative Politics**, New York, v. 31, n. 2, p. 167-186, jan.1999.

PARANHOS, R. et al. Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 18, n. 42, p. 384-411, maio/ago. 2016.

PERROW, C. B. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: **Atlas**, 1972.

PFEFFER, J. et al. New directions for organization theory: Problems and prospects. **Oxford University Press on Demand**, 1997.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2009.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, n. 114, p. 179-195, nov. 2001.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. Juiz de Fora/MG. 2013. Disponível em: http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/juiz-de-fora_mg. Acesso em: 10 jul. 2018.

RICHARDSON, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, G. J.; AMORIM, A. G. A. *Communication Gaps in Public Policies Implementation: a case study in the Secretary of Education, state of Minas Gerais, Brazil*. In: *Conference on Corporate Communication: Proceedings. 2014, Hong Kong*.

SCHERMERHORN JUNIOR, J. R. e outros. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre, RS. Bookman Editora, 1998.

SCHRAMM, W. *How communication works*. In: SCHRAMM, W. (Ed.). *The process and effects of mass communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press, 1954.

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas**: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SELZNICK, P. Fundamentos da teoria de organização. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1981. p.30-43.

SILVA, A. O. et al. Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de empresa. In: SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR. 3ª, Horizontina, RS, 2013. **Anais...** Horizontina: FAHOR, 2013.

SILVA, S. D; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das Escalas de *Likert* e *Phrase Completion*. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v.15, p. 1-16, out. 2014.

SISTEMA FECOMÉRCIO MINAS. **Perfil Socioeconômico de Juiz de Fora 2017**. Belo Horizonte: Sesc/Senac, 2017. Disponível em: <http://www.gdimata.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil-Socioecon%C3%B4mico-Juiz-de-Fora-2017-Balan%C3%A7o-do-Mercado-de-Trabalho.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SOUSA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia**. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa, 2006.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

TAVARES, O. **Prioridade número um para a educação**: entrevista de Anísio Teixeira ao Diário de Notícias da Bahia, Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Saúde, 1952.

THEAKER, A. *The Public Relations Handbook*. London: Routledg, 2004.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. *A modern dictionary of sociology*. London: Methuen, 1970.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus editorial, 1986.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação: organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VASCONCELOS, I. B. **A comunicação interna na consolidação do campus avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora em Governador Valadares (MG)**. 280 f. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Faculdade de Educação Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018.

WABRLICH, B. M. de S. **Uma análise das teorias de organização**. 5. ed. revista e aumentada. - Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1986.

WIRNER, N. **Cybernetics**: or control and communication in the animal and the machine. Paris, (hermann & cie) & Camb. Mass. (MIT Press), 1948.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXOS A – RELAÇÃO DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE JUIZ DE FORA

| |
|--|
| <p>E. M. Amélia Mascarenhas Rua Dr. Maurício Guerra, 300 - São Bernardo CEP: 36.062-140</p> |
| <p>E. M. Amélia Pires Rua Itatiaia, 570 - Monte Castelo CEP: 36.081-050</p> |
| <p>E. M. Almerinda de Oliveira Tavares Chapéu d'Uvas CEP: 36103-000</p> |
| <p>E. M. Álvaro Braga de Araújo Rua Araguari, 100 - Dom Bosco CEP: 36.025-480</p> |
| <p>E. M. Álvaro Lins Rua Antônio José Corso, 100 - São Judas Tadeu CEP: 36.087-660</p> |
| <p>E. M. Antônio Carlos Fagundes Rua Antônio Lopes Jr., 35 - Francisco Bernardino CEP: 36.081-710</p> |
| <p>E. M. Antônio Faustino da Silva Rua Diva Garcia, 226 - Três Moinhos CEP: 36.060-300</p> |
| <p>E. M. Arllete Bastos de Magalhães Rua Wagner Giancolli, 220 - Parque Independência - Grama CEP: 36.048-410</p> |
| <p>E. M. Áurea Bicalho Rua Odilon Braga, 119 - Linhares CEP: 36.060-500</p> |
| <p>E. M. Bela Aurora Rua Francisco Gomes Santos, 195 - Bela Aurora CEP: 36.032-450</p> |
| <p>E. M. Belmira Duarte Dias Rua Adailton Garcia, 101 - B. JK CEP: 36.070-320</p> |
| <p>E. M. Bom Pastor Rua Luiz Antonio Thomaz, 464 - Cidade Jardim CEP: 36.026-590</p> |
| <p>E. M. Bonfim Rua Américo Lobo, 1621 - Bairú CEP: 36.050-000</p> |
| <p>E. M. Camilo Guedes</p> |

Rua do Comércio, 25 - Valadares
CEP: 36.026-310

E. M. Carlos Alberto Marques
Rua Sady Monteiro Boechat, 60 - São Pedro
CEP: 36.037-250

E. M. Carlos Augusto de Assis
Av. JK, 10424 - Barreira do Triunfo
CEP: 36.092-060

E. M. Carlos Drummond de Andrade
Rua Cor Jesus Simão Teixeira, 83 - Nova Era
CEP: 36.087-410

E. M. Carolina de Assis
Rua Coronel de Assis, 15 - Floresta
CEP: 36.072-010

E. M. Cássio Vieira Marques
Rua Amazonas, 1240 - Vila Montanhosa
CEP: 36.048-170

E. M. Cecília Meireles
Rua João Evangelista dos Santos, 35 - Nova Era
CEP: 36.087-170

Centro Educacional de Referência Herval da Cruz Braz
Rua Fernando Lobo, 175 - Centro
CEP: 36.016-230

CEM - Centro de Educação de Jovens e Adultos Dr. Geraldo Moutinho
Travessa Dr. Prisco, 57 - Centro
CEP: 36.010-330

E. M. Centenário
Rua Dr. Lívio de Oliveira Motta, 217 - Centenário
CEP: 36.045-260

CESU - Custódio Furtado de Souza
Av. Pantaleone Arcuri, 314 - Teixeiras
CEP: 36.033-090

E. M. Clotilde Peixoto Hargreaves
Rua Diva Garcia, 3.850 - Linhares
CEP: 36.060-300

E. M. Coronel Emílio Esteves dos Reis
Rua Prudente José de Oliveira, 41 - Humaitá
CEP: 36107-800

E. M. Cosette de Alencar
Rua Cícero Tristão, 115 - Santa Catarina
CEP: 36.036-140

E. M. Dante Jaime Brochado
Rua Francisco Fontainha, 163 - Santo Antônio
CEP: 36.071-510

E. M. Dom Justino José de Sant'Ana
Fazenda Jacutinga - Torreões
CEP: 36.017-000

E. M. Doutor Adhemar Rezende de Andrade
Av. Senhor dos Passos , 1596 - São Pedro
CEP: 36.037-490

E. M. Doutor Antonino Lessa
Rua Geraldo José da Silva, 10 - Santa Efigênia
CEP: 36.032-350

E. M. Doutor Dilermando Martins
Av. Com. Pantaleone Arcuri, 314 - Teixeiras
CEP: 36.033-090

E. M. Doutor Paulo Japyassu
Rua Sophia Raphael Zacarias, 20- Parque Guarani
CEP: 36.047-280

E. M. Doutor Pedro Marques
Rua Principal, s/nº - Caeté
CEP: 36.072-330

E. M. Elpídio Corrêa Farias
Rua Alberto Menini, 190 - Borboleta
CEP: 36.035-640

Escola de Formação e Capacitação Continuada
"Centro de Formação do Professor"
Professora Sofia de Alencar
Av. Getúlio Vargas, 200 - Centro
CEP: 36.010-110

E. M. Engenheiro André Rebouças
Rua Nicolau Shuery, s/nº - Milho Branco
CEP: 36.015-520

E. M. Eunice Alves Vieira
Rua Antônio Guimarães Peralva, 400- Barbosa Lage
CEP: 36.031-280

E. M. Fernão Dias Paes
Rua Gustavo Fernandes Barbosa, 155- Bandeirantes
CEP: 36.047-180

E. M. Gabriel Gonçalves da Silva Prol. da Rua Gabriel Coimbra, 240 - Ipiranga
CEP: 36.031-460

E. M. Georg Rodenbach
Av. Juiz de Fora, 667 - Grama
CEP: 36.048-000

E. M. Helena de Almeida Fernandes
Rua Augusto Alves, 16 - Grajaú

CEP: 36.052-150

E. M. Henrique José de Souza
Rua Cidade do Sol, 370 - Cidade do Sol
CEP: 36.085-450

E. M. Ilva Mello Reis
Rua Barão do Retiro, 1.452 - Marumbi
CEP: 36.051-470

E. M. Ipiranga
Rua Afonso Gomes, 151 - Ipiranga
CEP: 36.031-470

E. M. Jardim de Alá
Rua Cap. Antonio Carias, 42- Alto Jardim de Alá
CEP: 36.031-520

E. M. Jerônimo Vieira Tavares
Povoado de Dias Tavares
CEP: 36.0045-410

E. M. Jesus de Oliveira
Rua Bady Geara, 203 - Ipiranga
CEP: 36.031-130

E. M. João Evangelista de Assis
Av. JK, 10.486 - Barreira
CEP: 36.092-060

E. M. João Guimarães Rosa
Rua Manoel Vaz de Magalhães, 405- Cruzeiro de Santo Antônio
CEP: 36.037-490

E. M. José Calil Ahouagi
Rua das Marcacitas, 231 - Marilândia
CEP: 36.039-290

E. M. José Homem de Carvalho
Rua Clóvis Jaguaribe Santos, 81- Santa Efigênia
CEP: 36.021-700

E. M. Jovita de Montreuil Brandão
Rua Maestro José Quirino, s/nº - Residencial Parque das Águas - Jardim Cachoeira
CEP: 36081-780

E. M. Lions Centro
Estrada da Graminha
CEP: 36.030-120

E. M. Manuel Bandeira
Rua Antônio Meurer, 127 - Nossa S. Aparecida
CEP: 36.052-510

E. M. Maria Aládia Sant' Ana
Fazenda da Varginha, s/nº - Paula Lima
CEP: 36100-000

E. M. Maria Aparecida Sarmento

Rua Monteiro Lobato, s/nº - Jardim Casablanca
CEP: 36.036-320

E. M. Maria Catarina Barbosa
Rua Mª V. dos Reis c/Av. Marginal, 27- Ponte Preta
CEP: 36.090-440

E. M. Maria José Vilella
Rua Howyan, 50 - Centro
CEP: 36.060-060

E. M. Marília de Dirceu
Rua Orlando Riani, 2.198 - Filgueiras
CEP: 36.048-650

E. M. Menelick de Carvalho
BR 267 - Santa Oraidá - Usina 2 - Retiro
CEP: 36.073-070

E. M. Murilo Mendes
Rua Leonel Jaguaribe, 240 - Grajaú
CEP: 36.052-210

E. M. Nagib Félix Coury (e sala anexa Luzia Tente)
Rua Principal, s/nº - Penido
CEP 36.102-000

E. M. Olinda de Paula Magalhães
Rua Padre Acácio Duarte,02 - Jardim Esperança
CEP: 36.072-000

E. M. Oswaldo Velloso
Rua Chácara, 281 - Santa Luzia
CEP: 36.030-030

E. M. Padre Caetano
Rua Projetada, 200 - Monte Verde
CEP: 36.107-500

E. M. Padre Wilson
Rua Cleir Reis Duque, 200 - Igrejinha
CEP: 36.091-244

E. M. Pedro Nagib Nasser
Rua João Gualberto, 90 - B. Industrial
CEP: 36.081-370

E. M. Prefeito Dilermando Cruz Filho
Rua Altivo Halfeld, 44 - Vila Ideal
CEP: 36.020-550

E. M. Professor Afonso Maria de Paiva
Rua Dr. Antônio Mourão Guimarães, 60 - Santa Cruz
CEP: 36.088-280

E. M. Professor Augusto Gotardelo
Rua Major Reinaldo Lawal, 110 - Caiçaras
CEP: 36.037-540

E. M. Professor Irineu Guimarães
Rua José Zacarias Santos, 55 - São Benedito
CEP: 36.061-220

CAIC Professor Helyon de Oliveira
Rua Diva Garcia, s/nº - Linhares
CEP: 36.060-300

E. M. Professor João Panisset
Rua Jorge Knopp, 97 - Progresso
CEP: 36.050-430

E. M. Professor Nilo Camilo Ayupe
Rua Almirante Barroso, 151 - Paineiras
CEP: 36.016-130

E. M. Professor Oscar Schmidt
Rua José Vicente, 424 - Santa Rita de Cássia
CEP: 36.051-320

E. M. Professor Paulo Rogério dos Santos
Rua Coronel Quintão, 136 - Monte Castelo
CEP: 36.081-090

E. M. Professor Reynaldo de Andrade
Rua Oscar Kelmer, 13-Vila Olavo Costa
CEP: 36.020-460

E. M. Professora Áurea Nardelli
Rua Custódio Lopes de Mattos, 190 - Vila Esperança II
CEP: 36.090-690

E. M. Professora Edith Merhey
Rua Manoel Ribeiro de Almeida, 182 - Santo Antônio
CEP: 36071-420

E. M. Professora Helena Antipoff
Rua Principal, s/nº - Rosário de Minas (Distrito de Juiz de Fora)
CEP: 36.106-000

E. M. Professora Maria das Dores Dias Lizardo Ferreira Leite
Rua Paulo Garcia, 627 -
Benfica
CEP: 36.090-340

E. M. Professora Maria Júlia dos Santos
Rua Dr. José Amaro da Silva, 180- Parque Guarani
CEP: 36.047-260

E. M. Professora Marlene Barros
Prol. da Rua Marumbi, 56 - Marumbi
CEP: 36.051-040

E. M. Professora Thereza Falci

Rua Tenente Guimarães, 398 - Santa Lúcia
CEP: 36.087-070

E. M. Professora Núbia Pereira de Magalhães
Rua Antônio Mourão Guimarães, 620- Santa Cruz
CEP: 36.088-280

E. M. Quilombo dos Palmares
Rua Antônio Francisco Lisboa, 30 - Sagrado Coração
CEP: 36.032-050

E. M. Rocha Pombo
Rua Açai, 250 - Amazônia
CEP: 36.100-000

E. M. Santa Cândida
Rua Jorge Raimundo, s/nº - Santa Cândida
CEP: 36.061-420

E. M. Santa Catarina Labouré
Rua São Mateus, 716 - São Mateus
CEP: 36.025-001

E. M. Santa Cecília
Rua Geraldo Miguel Miana, 370 - Santa Cecília
CEP: 36.026-070

E. M. Santana Itatiaia
Campus Universitário - Cidade Universitária
CEP: 36.036-330

E. M. Santos Dumont
Rua José de Souza Braga, 150- Santos Dumont
CEP: 36.038-190

E. M. São Geraldo
Rua Adriano Coutinho, 70 - Previdenciários
CEP: 36.031-350

E. M. Tancredo Neves
Rua João Lourenço Kelmer, 1.433 - Cidade Universitária
CEP: 36.037-000

E. M. Tarcísio Glanszmann
Rua Carmela Dutra, 420 - Nossa Senhora Aparecida
CEP: 36.052-440

E. M. Theodoro Frederico Mussel
Rua Queluz, s/nº - Nossa Senhora das Graças
CEP: 36.046-280

E. M. Tia Glorinha
Rua Antônio Arnaldo Pereira, 235 - Jóquei Clube
CEP: 36.083-720

E. M. União da Betânia
Rua Jovelino Antônio dos Santos, 143 - Granjas Betânia

CEP: 36.047-440

E. M. Vereador Marcos Freesz
Rua Prof. Pelino de Oliveira, s/nº - Eldorado
CEP: 36.046-160

E. M. Vereador Raymundo Hargreaves
Rua Luiz Fávero, 383 - Bom Jardim
CEP: 36.060-380

E. M. Víctor Belfort Arantes
Rua Luiza de Assis Oliveira, s/nº - Distrito Sarandira
CEP: 36.104-000

ANEXO B – RELAÇÃO DE CRECHES MUNICIPAIS DE JUIZ DE FORA

| |
|---|
| <p>Creche Municipal Antônio Vieira Tavares R. Sebastião Garcia, 900 Benfica CEP: 36091-970</p> |
| <p>Creche Municipal Armando de Morais Sarmiento R. Edgar de Paiva, 145, Cerâmica CEP: 36080-280</p> |
| <p>Creche Municipal Carlos Roberto Ananias Rua Araguari, s/nº Dom Bosco CEP: 36025-480</p> |
| <p>Creche Municipal Celsa Moreira de Souza R. Antônio da Silva, 144 Barbosa Lage CEP: 36085-090</p> |
| <p>Creche Municipal Clélia Gervásio Scafuto R. Altivo Halfeld, s/n Vila Ideal CEP: 36020-550</p> |
| <p>Creche Municipal Duque de Caxias R. Antônio Guimaraes Peralva, s/n Joquei Clube II CEP: 36085-170</p> |
| <p>Creche Municipal Eneida de Carvalho Carapinha R. Rômulo Ribeiro de Castro, 50 Santa Rita CEP: 36051-290</p> |
| <p>Creche Municipal Francisco Maximiano de Oliveira R. Halfeld, 1174, Centro CEP: 36016-000</p> |
| <p>Creche Municipal Ipiranga Av. Darcy Vargas, 940 Ipiranga CEP: 36031-100</p> |
| <p>Creche Municipal José Goretti Praça Senador T. Villela, 347 Vitorino Braga CEP: 36060-180</p> |
| <p>Creche Municipal José Herculano da Cruz Travessa José Maria dos Reis, 505 Santa Cruz CEP: 36088-090</p> |
| <p>Creche Municipal Leila de Mello Fávero</p> |

Av. Pres. Costa e Silva, 1989
São Pedro
CEP: 36037-000

Creche Municipal Linhares
R. Diva Garcia, s/n
Linhares
CEP: 36060-300

Creche Municipal Marcelo Moysés Gaio
Rua Álvaro José Rodrigues, s/nº
Santos Dumont
CEP: 36038-030

Creche Municipal Maria Braga
R. José Zacarias dos Santos, 55
São Benedito
CEP: 36061-220

Creche Municipal Maria Nazaret Nogueira
R. Nazira Matar de Freitas, 333
Monte Castelo
CEP: 36081-230

Creche Municipal Monteiro Lobato
R. Carolina de Assis, 435
Manoel Honório
CEP: 36045-020

Creche Municipal Nossa Senhora de Fátima
R. Padre Acácio Duarte, s/n
Jardim Esperança
CEP: 36072-000

Creche Municipal Paulo Freire
R. Ivan Batista de Oliveira, 700
Milho Branco
CEP: 36083-000

Creche Municipal Prefeito Olavo Costa
R. Inácio Gama, 813
Nossa Senhora de Lourdes
CEP: 36070-420

Creche Municipal Professora Cleonice Rainho Thomaz Ribeiro
Rua Nazira Mattar de Freitas, s/nº
Residencial Parque das Águas
Jardim Cachoeira
CEP: 36081-230

Creche Municipal Professora Denise dos Santos
R. Bady Geara, 1065
Santa Efigênia
CEP: 36032-000

Creche Municipal Professora Maria Aparecida Pereira de Assis
Rua Antônio dos Passos, s/nº

Novo Triunfo
CEP: 36092-430

Creche Municipal Professora Maria de Lourdes Rezende
Av. Ibitiguaia, 1240
Santa Luzia
CEP: 36031-000

Creche Municipal Nívea Bracher
Rua Nestor Campos, s/nº
Vila Esperança II
CEP: 36090-720

Creche Municipal Sanderes dos Santos
Avenida Antônio Miranda, 337 Vila Ideal
Juiz de Fora - MG
CEP. 36020-510

Creche Municipal Toninho Ventura
Rua André dos Santos Rocha, s/n
Vale Verde
CEP: 36032-005

Creche Municipal Virgínia Fávero Noceli
R. Antônio de Paula Mendes, 650
Bandeirantes
CEP: 36047-080

ANEXO C – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**Autorização**

Eu, Denise Vieira Franco, Secretária de Educação de Juiz de Fora, autorizo a mestranda do Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, Dalyan Bastos Voltas, a desenvolver sua pesquisa intitulada "A comunicação interna no contexto educacional: interações e desafios".

A pesquisa tem como objetivo analisar o processo de comunicação interna entre a Secretaria de Educação de Juiz de Fora e as escolas da rede, visando identificar potenciais de melhoria. Além disso, pretende-se elaborar um plano de ação para aprimoramento da comunicação interna da SE. A pesquisadora realizará entrevistas com a Secretária de Educação, com os responsáveis pela Assessoria de Imprensa, Gerentes de Departamentos da SE e com a Subsecretária de Articulação de Políticas Educacionais; grupo focal composto por 10 gestores escolares e questionário para todos os gestores escolares, técnicos administrativos e professores da rede de forma voluntária.

A pesquisadora deverá resguardar a participação voluntária, o sigilo, a privacidade, a proteção de imagem, a não estigmatização dos participantes da pesquisa garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas, inclusive em termos de autoestima, de prestígio econômico ou financeiro.

Os resultados deverão ser apresentados à equipe da Secretaria de Educação, quando da entrega do trabalho final à instituição de ensino ou quando solicitado.

Juiz de Fora, 24 de setembro de 2018.

Denise Vieira Franco
Secretária de Educação de Juiz de Fora

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA

- 1) Você se considera bem informada sobre o que acontece na Secretaria como um todo?
- 2) Você considera que os gestores estão bem informados sobre o que acontece na Secretaria como um todo?
- 3) Existe algum planejamento formal de comunicação? Se sim, como é esse planejamento (como foi elaborado e o que prevê esse plano)?
- 4) Existe algum controle sobre o feedback da informação? Você tem conhecimento quando alguma informação não chega ao destinatário final de forma ideal?
- 5) Como se dá o fluxo de informações: (perguntar também sobre os canais)
 - a. Para o setor administrativo?
 - b. Para o gestor?
 - c. E para os professores e funcionários?
- 6) Você acha que as informações estão acessíveis para todos os públicos? O que você acha que pode ser feito para melhorar o acesso de gestores, professores e funcionários às informações?
- 7) Você acha que as informações são facilmente compreendidas por todos os públicos? O que você acha que pode ser feito para melhorar a compreensão?
- 8) Você vê algum problema gerado pela comunicação no seu dia a dia?
- 9) Como é o fluxo de informações dos funcionários e professores para a secretaria e dos gestores para a secretaria? Quais os meios mais utilizados? A secretaria tem como política facilitar esse fluxo de informações dos funcionários e professores para a secretaria e dos gestores para a secretaria?
- 10) Como você avalia a comunicação com os demais membros da direção da SEJF? E com os gestores? E com os níveis operacionais (funcionários e professores)?
- 11) Em geral, esta Secretaria toma mais iniciativa para se comunicar com os públicos internos, ou espera os fatos acontecerem para saber como se comunicar?
- 12) Você percebe se no fluxo de informações que saem da secretaria para os níveis subordinados há algum tipo de filtragem ou deturpação que comprometem o significado e a compreensão das mesmas? E no sentido oposto? Estaria existindo algum tipo de filtragem ou deturpação das informações que vêm dos níveis subordinados até chegar à secretaria?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO

13/10/2019

Questionário Comunicação Interna SE/JF

Questionário Comunicação Interna SE/JF

Prezado (a) usuário (a),
Você foi convidado a participar da pesquisa sobre a comunicação interna da Rede Municipal de Educação Pública de Juiz de Fora.
Esta pesquisa tem por objetivo subsidiar uma pesquisa acadêmica que visa identificar os possíveis pontos de falha no atual modelo de comunicação em a partir disto, propor melhorias que podem impactar positivamente toda a rede.
Todos as respostas são anônimas e sigilosas. As informações levantadas por este questionário servirão apenas para embasar a pesquisa científica, sendo vedado o uso para outros fins.
Sua participação é muito importante e queremos agradecer desde já sua disposição.

*Obrigatório

1. Qual o nome da escola em que você trabalha? *

2. Você trabalha em outra escola da Rede Pública Municipal? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

3. Qual escola?

4. Qual sua atual função? *

Escrever qual função desempenha atualmente na escola

5. Qual sua idade?

Marcar apenas uma oval.

19 anos ou menos

20 a 24 anos

25 a 29 anos

30 a 34 anos

35 a 39 anos

40 a 44 anos

45 a 49 anos

50 a 54 anos

55 a 59 anos

60 anos ou mais

13/10/2019

Questionário Comunicação Interna SE/JF

6. Qual o seu gênero?*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
 Masculino
 Outro

7. Qual o último grau de escolaridade que você concluiu?*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Médio
 Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

8. Há quantos anos você exerce a atividade?*Marcar apenas uma oval.*

- Até 5 anos
 De 6 a 10 anos
 De 11 a 15 anos
 16 anos ou mais

9. Há quantos anos trabalha na rede pública municipal?*Marcar apenas uma oval.*

- Até 5 anos
 De 6 a 10 anos
 De 11 a 15 anos
 16 anos ou mais

10. Atualmente é:*Marcar apenas uma oval.*

- Efetivo
 Contratado
 Terceirizado

11. Assinale os segmentos em que você atua no momento*Marque todas que se aplicam.*

- Educação Infantil
 Ensino Fundamental - Anos Iniciais
 Ensino Fundamental - Anos Finais
 Ensino Médio
 Educação de Jovens e Adultos

Qualidade da comunicação

Nas perguntas abaixo, assinale seu grau de concordância em relação as afirmações

13/10/2019

Questionário Comunicação Interna SE/JF

12. Classifique as afirmações seguintes a respeito das informações que recebe da SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| As informações são suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sinto-me bem informado (a) em relação a o que acontece na instituição | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações são claras | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações chegam no momento certo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações são precisas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações são coerentes com as anteriores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe canal aberto para feedback | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Percebo que a Secretaria tem mais facilidade de entrar em contato comigo do que o contrário | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considero que sou consultado (a) pela Secretaria para elaboração de suas políticas e objetivos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sou informado (a) sobre os canais adequados para entrar em contato com a Secretaria de Educação e seus órgãos administrativos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os canais de comunicação com instâncias superiores atendem minhas necessidades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações são transmitidas respeitando a hierarquia de cargos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13/10/2019

Questionário Comunicação Interna SE/JF

13. Classifique as afirmações seguintes a respeito das informações que recebe da DIREÇÃO DA ESCOLA

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| As informações são suficientes para o desenvolvimento do meu trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sinto-me bem informado(a) em relação a o que acontece na escola | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações são claras | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações chegam no momento certo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações são precisas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações são coerentes com as anteriores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe canal aberto para feedback | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Percebo que a Direção tem mais facilidade de entrar em contato comigo do que o contrário | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considero que sou consultado (a) pela Direção para elaboração de suas políticas e objetivos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sou informado (a) sobre os canais adequados para entrar em contato com a Secretaria de Educação e seus órgãos administrativos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os canais de comunicação com instâncias superiores atendem minhas necessidades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações são transmitidas respeitando a hierarquia de cargos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13/10/2019

Questionário Comunicação Interna SE/JF

14. Classifique as informações seguintes a respeito das informações que recebe dos demais PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| As informações que recebo de outros professores e funcionários são claras | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações que recebo de outros professores e funcionários têm uma aplicação prática no exercício de minha função | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Professores e funcionários são minhas fontes principais quando quero saber algo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Confio nas informações que chegam até mim vindas de outros professores e funcionários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sempre confirmo com algum superior quando recebo uma mensagem vinda de outros professores e funcionários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Conseguo perceber quando uma informação que recebo de outros professores e funcionários está equivocada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações passadas por colegas geram confusão | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os canais para me comunicar com outros professores e funcionários são adequados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prefiro receber informações sobre o meu trabalho de fontes oficiais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Não dou ouvido a informações que chegam a mim vindas de outros professores e funcionários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considero que há muitas informações equivocadas nas conversas entre professores e funcionários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13/10/2019

Questionário Comunicação Interna SE/JF

15. Você recebe informações sobre as políticas e objetivos da SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Às vezes

16. Você recebe informações sobre as políticas e objetivos da ESCOLA?

Caso atue em mais de uma escola, responder sobre aquele cuja a carga horária é maior
 Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Às vezes

Canais de Comunicação

17. Com qual frequência a SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA utiliza os canais abaixo para se comunicar com você? *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nunca utilizo | Uso pouco | Uso recorrentemente | Uso muito | Uso sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Telefone | <input type="radio"/> |
| E-mail | <input type="radio"/> |
| Memorando | <input type="radio"/> |
| Conversa presencial | <input type="radio"/> |
| Reuniões | <input type="radio"/> |
| Aplicativos de mensagem (ex.: WhatsApp) | <input type="radio"/> |
| Redes Sociais (ex.: Facebook) | <input type="radio"/> |

18. Com qual frequência a você utiliza os canais abaixo para se comunicar com a SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA? *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nunca utilizo | Uso pouco | Uso recorrentemente | Uso muito | Uso sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Telefone | <input type="radio"/> |
| E-mail | <input type="radio"/> |
| Memorando | <input type="radio"/> |
| Conversa presencial | <input type="radio"/> |
| Reuniões | <input type="radio"/> |
| Aplicativos de mensagem (ex.: WhatsApp) | <input type="radio"/> |
| Redes Sociais (ex.: Facebook) | <input type="radio"/> |

13/10/2019

Questionário Comunicação Interna SE/JF

19. **Como você avalia, de 1 a 10, a comunicação com a SE/JF sendo 1 como muito ruim e 10 como excelente**

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Muito ruim | <input type="radio"/> | Excelente |

20. **Com qual frequência a Direção da escola utiliza os canais abaixo para se comunicar com você? ***

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nunca utilizo | Uso pouco | Uso recorrentemente | Uso muito | Uso sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Telefone | <input type="radio"/> |
| E-mail | <input type="radio"/> |
| Memorando | <input type="radio"/> |
| Conversa presencial | <input type="radio"/> |
| Reuniões | <input type="radio"/> |
| Aplicativos de mensagem (ex.: WhatsApp) | <input type="radio"/> |
| Redes Sociais (ex.: Facebook) | <input type="radio"/> |

21. **Com qual frequência a você utiliza os canais abaixo para se comunicar com a Direção da escola? ***

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nunca utilizo | Uso pouco | Uso recorrentemente | Uso muito | Uso sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Telefone | <input type="radio"/> |
| E-mail | <input type="radio"/> |
| Memorando | <input type="radio"/> |
| Conversa presencial | <input type="radio"/> |
| Reuniões | <input type="radio"/> |
| Aplicativos de mensagem (ex.: WhatsApp) | <input type="radio"/> |
| Redes Sociais (ex.: Facebook) | <input type="radio"/> |

22. **Como você avalia, de 1 a 10, a comunicação com a direção, sendo 1 como muito ruim e 10 como excelente**

Marcar apenas uma oval.

| | | | | | | | | | | | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Muito ruim | <input type="radio"/> | Excelente |

13/10/2019

Questionário Comunicação Interna SE/JF

23. Com qual frequência você utiliza os canais abaixo para se comunicar com as outras pessoas que trabalham em sua escola *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nunca utilizo | Uso pouco | Uso frequentemente | Uso muito | Uso sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Telefone | <input type="radio"/> |
| E-mail | <input type="radio"/> |
| Conversa presencial | <input type="radio"/> |
| Reuniões | <input type="radio"/> |
| Aplicativos de mensagem (ex.: WhatsApp) | <input type="radio"/> |
| Redes Sociais (ex.: Facebook) | <input type="radio"/> |

24. Como você avalia, de 1 a 10, a comunicação com as pessoas que trabalham com você, sendo 1 como muito ruim e 10 como excelente

Marcar apenas uma oval.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Muito ruim | <input type="radio"/> | Excelente |

25. Você já participou de algum curso, palestra ou treinamento sobre comunicação organizacional promovida pela SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE JUIZ DE FORA?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

26. Se sim, quando?

Assinalar os anos em que o curso, palestra ou treinamento ocorreram. Se for preciso assinale mais de uma opção

Marque todas que se aplicam.

- 2019
 2018
 2017
 2016
 2015
 2014
 2013
 2012
 Outro: _____

27. De uma maneira geral, como você avalia a comunicação interna da rede municipal de educação de Juiz de Fora, sendo 1 como muito ruim e 10 como excelente

Marcar apenas uma oval.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Muito ruim | <input type="radio"/> | Excelente |

APÊNDICE C – QUANTITATIVO RESPONDENTES POR ESCOLA

| Escola | Respondentes |
|--|--------------|
| Cace sul | 1 |
| Centro de educação de jovens e adultos – CEM | 1 |
| CESU | 1 |
| CPC | 1 |
| E.M. Dante Jaime Brochado | 2 |
| E. M. Dr Paulo Japyassu | 1 |
| E M. Dr Pedro Marques | 1 |
| E. M. Belmira Duarte Dias | 3 |
| E. M. Dr. Dilermando Martins | 12 |
| E. M. Eunice Alves Vieira | 3 |
| E. M. Georg Rodenbach | 3 |
| E. M. Professor Oswaldo Velloso | 2 |
| E. M. Professor Nilo Camilo Ayupe | 3 |
| E. M. Professora Edith Merhey | 1 |
| E.M. Bela Aurora | 1 |
| E.M. Ipiranga | 28 |
| E.M. Oscar Schmidt | 3 |
| E. M. Jesus de Oliveira | 2 |
| E. M. Santa Cecilia | 2 |
| E. M. Cosette de Alencar | 4 |
| E. M. Edith Merhey | 1 |
| E. M. Fernão Dias Paes | 1 |
| E. M. Gabriel Gonçalves | 1 |
| E. M. Helena de Almeida Fernandes | 7 |
| E. M. Henrique José de Sousa | 2 |
| E. M. Jardim de Alá | 1 |

| | |
|--------------------------------|---|
| E. M. Murilo Mendes | 1 |
| E. M. Padre Wilson | 3 |
| E. M. Professor João Panisset | 1 |
| E. M. Professora Thereza Falci | 1 |
| E. M. Gabriel Gonçalves | 1 |
| E. M. Marília de Dirceu | 1 |
