

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

AILZA GABRIELA ALMEIDA AMORIM

**COMUNICA(R)AÇÃO COM COMPREENSÃO:
MOLA PROPULSORA DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO**

JUIZ DE FORA

2012

AILZA GABRIELA ALMEIDA AMORIM

**COMUNICA(R)AÇÃO COM COMPREENSÃO:
MOLA PROPULSORA DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador (a): Professor Doutor Gilmar José dos Santos

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

AILZA GABRIELA ALMEIDA AMORIM

COMUNICA(R)AÇÃO COM COMPREENSÃO: MOLA PROPULSORA DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd / FAGED/ UFJF, aprovada em 23/10/12.

Professor Doutor Gilmar José dos Santos
Membro da banca - Orientador

Professor Doutor Virgílio César da Silva e Oliveira
Membro da banca Externa

Professora Doutora Márcia Cristina da Silva Machado
Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 23 de outubro de 2012.

Dedicado a todos os atores educacionais, em especial aos gestores, que acreditam na comunicação e na educação como processos interativos e indissociáveis para a promoção da cidadania, portanto, do desenvolvimento da sociedade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a vida, por me dar forças nos momentos de fraqueza física, espiritual e mental, dando esperança nos momentos de desespero, enfim, pelas bênçãos e por fazer-me sentir a Tua presença constante.

À minha MÃE, Gabriela de Almeida Amorim, pelo exemplo de vida, fé, determinação e coragem, por todo amor que me dedica e pela confiança que sempre depositou em mim.

À Priscila de Faria Gaspar, pelo companheirismo, paciência, compreensão, apoio incondicional e incentivo constante.

A Dindinha Aureluci Inez Amorim, pelo carinho, atenção e apoio que tanto me confortam.

A toda a minha família e amigos pelas palavras de incentivo.

À SEEMG, SRE Divinópolis, SRE Metropolitana B e SRE Pirapora, que abriram as portas com tanto carinho tornando possível a realização deste trabalho.

Ao meu Orientador Professor Doutor Gilmar José dos Santos pela dedicação, atenção e às Agentes de Suporte Acadêmico pela dedicação, pressão necessária, mas, também, pelo respeito aos momentos de fragilidade física pelos quais passei.

Agradecimento especial, à Professora Doutora Márcia Machado, pela confiança, afinidade e amizade que foram se formando e se fortalecendo nesta caminhada com elo para toda a vida e pelo carinho e incentivo constantes.

Aos amigos e colegas de curso, pela cumplicidade e apoio, por compartilhamos medos e esperanças, dúvidas e certezas, lágrimas e risos, experiências...

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais que me possibilitou realização do sonho de cursar o Mestrado.

À UFJF/CAED pela oferta de um Programa de Pós-graduação Profissional de excelência e a todos os professores e tutores pela competência e dedicação, apoio e compreensão. Hoje entendo os votos de “BOA SORTE”.

É interessante escrevermos por último, o texto inicial. É assim que ele se torna mais verdadeiro, se enche de significado e motiva leitores a conhecer uma árdua caminhada que no final só temos a dizer: *“Valeu a pena é, é”...*

Sem a presença de Deus, de todos e de cada um de vocês, eu não chegaria até aqui!

“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.”

Nelson Mandela

RESUMO

Este estudo parte da análise do caso de gestão do processo de comunicação interna da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG). Tem como objetivo geral sistematizar um “modelo ideal” de comunicação a partir da análise das lacunas existentes no modelo vigente. Com uma dimensão de âmbito estadual, tomou-se como campo de pesquisa: o Órgão Central, a SRE Metropolitana B, pela proximidade ao Órgão Central; a SRE Pirapora devido à localização no Norte de Minas Gerais e por apresentar um baixo IDH e a SRE Divinópolis, localizada na região centro-oeste de Minas Gerais, 5ª cidade com o maior IDH desse e 1º lugar no IDEB do Brasil. Os dados para o presente estudo foram levantados a partir de uma pesquisa bibliográfica e empírica, de caráter qualitativo. O desenvolvimento das técnicas: grupos focais e entrevistas em profundidade na primeira etapa envolveu gestores, analistas educacionais, diretores de escola, especialistas da educação básica e professores. A partir dos resultados da primeira etapa optou-se por desenvolver o procedimento triangulação de dados com o objetivo de validar ou refutar os resultados da primeira etapa. Nesse procedimento desenvolveu-se três entrevistas com gestores da SEEMG e Escola e, também, um grupo focal *online* com sujeitos dos mais variados cargos e funções nos diferentes níveis da SEEMG. Os resultados obtidos possibilitaram o acesso a um campo rico de informações quanto à visão dos atores de diferentes funções e níveis hierárquicos sobre o processo de comunicação interna vigente na SEEMG. Buscou-se a fundamentação Teórica para sustentar as hipóteses levantadas principalmente em Margarida Kunsch e Torquato. Os resultados obtidos na triangulação de dados validaram os dados inicialmente coletados confirmando a hipótese que orientou este estudo. Portanto, apresenta-se uma proposta de intervenção que possa gerar impactos positivos no processo de comunicação interna da SEEMG, além de abrir campo para investigações futuras.

Palavras-chave: institucionalização, organização, comunicação organizacional e comunicação interna.

ABSTRACT

This study is the analysis of the case management process of internal communication of the State Department of Education of Minas Gerais (SEEMG). Aims to systematize a general "ideal model" of communication from the analysis of the gaps in the current model. With a dimension of the state, was taken as a research field: the Central Organ, SRE Metropolitana B, the proximity to the Central Organ, the SRE Pirapora due to the location in the North of Minas Gerais and present a low HDI and SRE Divinópolis, located in the center-west of Minas Gerais, 5th city with the highest HDI and this IDEB 1st place in Brazil. The data for this study were gathered from a literature and empirical, qualitative. The development of techniques: focus groups and in-depth interviews in the first stage involved managers, analysts, educational, school principals, specialists and teachers of basic education. From the results of the first stage it was decided to develop the procedure triangulation of data in order to validate or refute the results of the first stage. In this procedure developed three interviews with managers and SEEMG School and also an online focus group with individuals from many different positions and functions at different levels of SEEMG. The results obtained access to a rich field of information regarding the vision of actors from different hierarchical levels and functions on the internal communication process prevailing in SEEMG. We looked for theoretical reasons to support the hypotheses mainly Margarida Kunsch and Torquato. The results validated the triangulation of data initially collected data confirming the hypothesis that guided this study. Therefore, we present a proposal for intervention that can generate positive impacts in the process of internal communication SEEMG, and open field for future investigations.

Word-key: institutionalization, organization, organizational communication and internal communication.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de formação dos sujeitos participantes dos grupos focais – 1ª etapa.....	54
Gráfico 2 - Sujeitos das escolas estaduais participantes dos grupos focais de acordo com as suas funções – 1ª etapa.....	55
Gráfico 3 - Sujeitos do Órgão Central participantes dos grupos focais de acordo com as suas funções – 1ª etapa.....	57

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma Geral da SEEMG.....	21
Figura 2 - Organograma das SRE.....	23
Figura 3 - Modelos de processos de comunicação simétrico e assimétrico.....	28
Figura 4 - Mapa das SRE com destaque àquelas que serão pesquisadas.....	45
Figura 5 - A comunicação Interna na SEE de acordo com o público investigado...	61
Figura 6 - Comitê Gestor.....	92
Figura 7 - Planejamento do Processo de comunicação e as forças externas.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de municípios por SRE.....	24
Tabela 2: Número de participantes nas Entrevistas em Profundidade - 1ª etapa....	48
Tabela 3: Número de participação efetiva por Grupo Focal – 1ª etapa.....	49
Tabela 4: Participantes da triangulação – 2ª etapa.....	52
Tabela 5: Participantes dos grupos focais segundo categoria faixa etária – 1ª etapa.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Polos Regionais, sede e suas respectivas SRE.....	25
Quadro 2 - Localização, IDH e consideração do PNUD.....	46
Quadro 3 - Programação da Formação.....	104
Quadro 4 - Planilha de custo.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARI: Assessoria de Relações Institucionais

ATE: Assistente Técnico Educacional

CAED: Centro de Políticas Públicas e Avaliação Educacional

CBC: Conteúdo Básico Comum

CEALE: Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita.

DF: Distrito Federal

EEB: Especialista da Educação Básica

EP: Entrevista em Profundidade

GF: Grupo Focal

GFO: Grupo Focal *Online*

IDEB: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDH: Índice de Desenvolvimento Humano

IE: Inspetor Escolar

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MAI: Informativo MAI de Ensino de Minas Gerais

NTICs: Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação

PIP: Programa de Intervenção Pedagógica

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPGP: Programa de Pós-Graduação Profissional

PROALFA: Programa de Alfabetização

SEDINE: Serviço de Documentação e Informações Educacionais

SEEMG: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

SIMADE: Sistema Mineiro de Administração Escolar

SISAP- MG: Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais

SRE: Superintendência Regional de Ensino

TICs: Tecnologia da Informação e Comunicação

UFJF: Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 - Comunica(r)ação com compreensão: mola propulsora da gestão na educação.....	19
1.1 - Caracterização da SEE.....	19
1.2 - A ESTRUTURA DA SRE.....	23
1.3 – Gestão à mineira: critérios e procedimentos para a seleção dos Gestores da SEEMG.....	26
1.4 - O panorama dos processos de comunicação interna na SEEMG.....	27
1.4.1- O espelho da cultura da comunicação no Órgão Central.....	28
1.4.2– Os paradoxos da (des)informação na SEEMG.....	29
1.4.3– O espectro da comunicação interna da SEEMG nas escolas.....	29
1.4.4- A propagação da comunicação interna da SEE em escolas e ambientes diversos.....	31
2- Fundamentação teórica e pesquisa empírica para a construção do PAE.....	33
2.1 – Revisão de literatura.....	34
2.2 – à luz dos aportes teóricos.....	34
2.2.1 – As facetas do poder: uma reflexão acerca das forças na organização.....	37
2.2.2 – comunicação para além das palavras: a polissemia da comunicação.....	38
2.3 – O cenário da da Pesquisa.....	46
2.4: Método da pesquisa.....	46
2.4.1 - O contexto dos sujeitos da pesquisa:.....	47
2.4.2 – Primeira Etapa.....	47
2.4.2.1 - Entrevistas em Profundidade.....	48
2.4.2.2 - Grupos Focais.....	48
2.4.3 - Segunda Etapa: Triangulação de dados.....	52
2.4.4 - O perfil dos participantes.....	54

2.5 - Análise da pesquisa: tratamento e interpretação das informações.....	56
2.6 - O processo de comunicação interna na SEEMG: um debate sobre a prática.....	58
3 – Formar(r)AÇÃO e Integra(r)AÇÃO: caminhos possíveis para a melhoria da gestão da comunicação.....	89
3.1 – Processo de Comunicação Interna: Apresentação da Proposta.....	90
3.2 - Do trilho para a trilha:	94
3.3 – Programa de Formação.....	103
3.4 Financiamento para a proposta.....	105
Considerações Finais:.....	106
Referências.....	109
Bibliografias Consultadas.....	111
Apêndices.....	112
Anexos.....	122

INTRODUÇÃO

A autora desta Dissertação, Funcionária Pública Estadual há mais de 25 anos, teve a sua formação e experiência de trabalho nas funções: Professora da Educação Básica, Especialista da Educação Básica, Analista Educacional¹ e Supervisora Regional de Educação. Atuou em variados níveis e modalidades de ensino, a saber, Educação Infantil, Anos Iniciais do Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial e Ensino Superior. Nesta caminhada atuou nas redes Municipal, Estadual e Privada, em Diamantina, Minas Gerais.

Hoje, na função de Analista Educacional na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG), atua na Diretoria de Ensino Fundamental, uma das diretorias que compõem a Superintendência de Desenvolvimento de Educação Infantil e Fundamental que, por sua vez, pertencente a Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. Nesta função tem contato com níveis hierárquicos superiores como outras Diretorias, Superintendências e Subsecretarias, além de atores das Superintendências Regionais de Ensino e escolas como: Diretores das SRE e das diretorias que as compõem, analistas educacionais das SRE, diretores das escolas, especialistas da educação básica e professores. Em algumas das ações desenvolvidas é comum, também, o desenvolvimento de ações com alunos.

Esta Dissertação apresenta como caso de gestão a análise do processo de comunicação interna da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG). Visa a identificar o modelo de comunicação interna na SEEMG e analisar as lacunas existentes no processo de comunicação vigente, ou seja, compreender as práticas comunicativas entre as unidades da SEEMG, nos seus variados níveis hierárquicas. Com base na análise do atual modelo de comunicação do Órgão Central, pretende-se sistematizar um modelo de comunicação interna, propor ações visando reduzir as lacunas existentes nesse processo. Trata-se, portanto, de compreender as práticas comunicativas existentes entre os órgãos da SEEMG e identificar, com base no que prescreve a teoria, o que seria um modelo ideal de

¹ Analista Educacional é um cargo em nível de Ensino Superior ocupado por funcionário público estadual nas Superintendências Regionais de Ensino ou na SEEMG.

comunicação, o que precisa ser melhorado para tornar o processo menos problemático.

A metodologia de caráter qualitativo, contou com a pesquisa bibliográfica e empírica, através do desenvolvimento das técnicas: entrevistas em profundidade e grupos focais na primeira etapa e, novas entrevistas em profundidade e grupos focais *online* com outros atores educacionais dos mais variados níveis e cargos. Esta segunda etapa possibilitou o desenvolvimento da triangulação de dados, procedimento cujos resultados possibilitaram o acesso a um campo rico de informações, validando os resultados obtidos na primeira etapa e apontando caminhos para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE).

A premissa que orienta esta dissertação é que os processos de gestão da educação empreendidos pela SEEMG muitas vezes são prejudicados, devido à falta ou falha no processo de comunicação entre os órgãos que a compõem. Em geral, as pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão na SEEMG continuam desempenhando as suas funções sem concentrar a devida atenção ao processo de comunicação, cujas falhas podem afetar direta ou indiretamente todo o desenvolvimento do seu trabalho. Uma análise crítica sobre o processo de comunicação interna poderá evidenciar que muitos dos problemas educacionais são originários devido às falhas na comunicação. Neste sentido, por meio da identificação das lacunas existentes no processo de comunicação interna, há a possibilidade de traçar ações pontuais visando a minimizar as deficiências do mesmo. Tais deficiências podem ser provenientes do excesso de burocracia, da não avaliação do processo de comunicação interna da organização e pela manutenção consciente ou não, de uma hierarquia organizacional que promove o distanciamento entre os dirigentes e funcionários do nível operacional.

Este trabalho, composto por três capítulos, está assim estruturado: o Capítulo I, intitulado “Comunica(r)ação com compreensão: mola propulsora da gestão na educação”, além de justificar o título deste, subdivide-se em: 1.1 – “Caracterização da SEEMG” tomando-se como referência a Lei Delegada que estrutura a SEEMG. Apresenta-se, portanto, o detalhamento da organização em seus diversos níveis.

O item 1.2 – “A Estrutura da SRE” apresenta o organograma desse nível hierárquico, uma tabela com o número de municípios jurisdicionados a cada uma das 47 regionais e ainda apresenta a distribuição destas por polo, para que o leitor tenha uma visão geral de toda a estrutura da SEEMG.

O item 1.3 – “Gestão à mineira: critérios e procedimentos para a seleção dos Gestores da SEEMG” apresenta os diversos processos pelos quais os gestores assumem os cargos de liderança nos diversos níveis da SEEMG são apresentados. Ainda no primeiro capítulo o item 1.4: “O panorama dos processos de comunicação interna na SEEMG” inicia-se com a discussão sobre o processo de comunicação assimétrico e simétrico. Dando continuidade, o item 1.4.1- “O espelho da cultura da comunicação no Órgão Central” trata-se do registro, do relato de situações vivenciadas pela autora no Órgão Central, nas SRE e escolas bem como em outros ambientes e situações diversas. Esses relatos perpassam por toda a carreira profissional até os dias atuais evidenciando a falta e/ou falhas no atual processo de comunicação interna da organização. Já o item 1.4.2– “Os paradoxos da (des) informação na SEEMG” apresenta situações em que as faltas no processo de comunicação interna na SEEMG sobrecarregam as SRE com atividades de diretorias distintas em um mesmo período. Continuando o primeiro capítulo o subitem 1.4.3– “O espectro da comunicação interna da SEEMG nas escolas” promove uma reflexão sobre o prolongamento dos problemas provenientes do Órgão Central em todos os seus níveis. Por fim, o subitem 1.4.4 – “A propagação da comunicação interna da SEE em escolas e ambientes diversos” trata do relato de uma situação em que documentos oficiais da SEEMG foram encontrados à venda em um sebo² em Belo Horizonte.

O segundo capítulo, fundamentação teórica e pesquisa empírica para a construção do PAE, apresenta o detalhamento e análise da pesquisa teórica e empírica sobre caso de gestão proposto. Parte do conceito de comunicação interna, tendo como referência Margarida Kunsch e Torquato. Faz-se uma incursão na literatura com o propósito de promover um diálogo com teóricos que argumentam sobre institucionalização, organização e comunicação organizacional. Ainda neste capítulo apresenta-se o cenário e o método da pesquisa, a análise desta fechando com um debate sobre a prática da comunicação interna na SEEMG.

Por fim, o capítulo 3, “Forma(r)AÇÃO e integra(r)AÇÃO: possíveis caminhos para a gestão da comunicação” que apresenta a definição das linhas de intervenção e proposição de ações que, se aprovadas e implementadas pelos gestores do Órgão Central, poderão gerar impactos positivos no processo de comunicação interna da

² Sebo: Denominação dada às livrarias onde se vende livros usados.

SEEMG. Isto certamente promoverá a melhoria da imagem da organização perante o público interno e externo.

1 COMUNICA(R)AÇÃO COM COMPREENSÃO: MOLA PROPULSORA DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO

Entende-se que para a comunicação ser propulsora da gestão na educação, é necessário conhecer e analisar a estrutura da SEEMG para, então, compreender como se dá o processo de comunicação interna nesta rede de ensino. A partir desta compreensão, pode-se elaborar uma proposta de intervenção neste processo com o objetivo de reduzir a distância entre os atores educacionais, as distorções que porventura possam existir na comunicação interna, com possibilidade de progresso, avanço da gestão na educação como um todo.

1.1 Caracterização da SEEMG

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, órgão bastante complexo, se estrutura de acordo com Lei Delegada Nº 180, de 20/01/2011 que, em seu capítulo XIII, artigo 177, trata da finalidade do Órgão Central – SEEMG:

Planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural.

Dentre as diversas competências da SEEMG, dispostas em incisos, merecem destaque:

- I - formular e coordenar a política estadual de educação e supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência;
- II - formular planos e programas em sua área de competência, observadas as diretrizes gerais de Governo, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;
- III - estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual;
- IV - promover e acompanhar as ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas e a pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, viabilizando a organização e o funcionamento da escola;
- IX - exercer a supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência;
- X - definir, coordenar e executar as ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual,

observadas as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão;

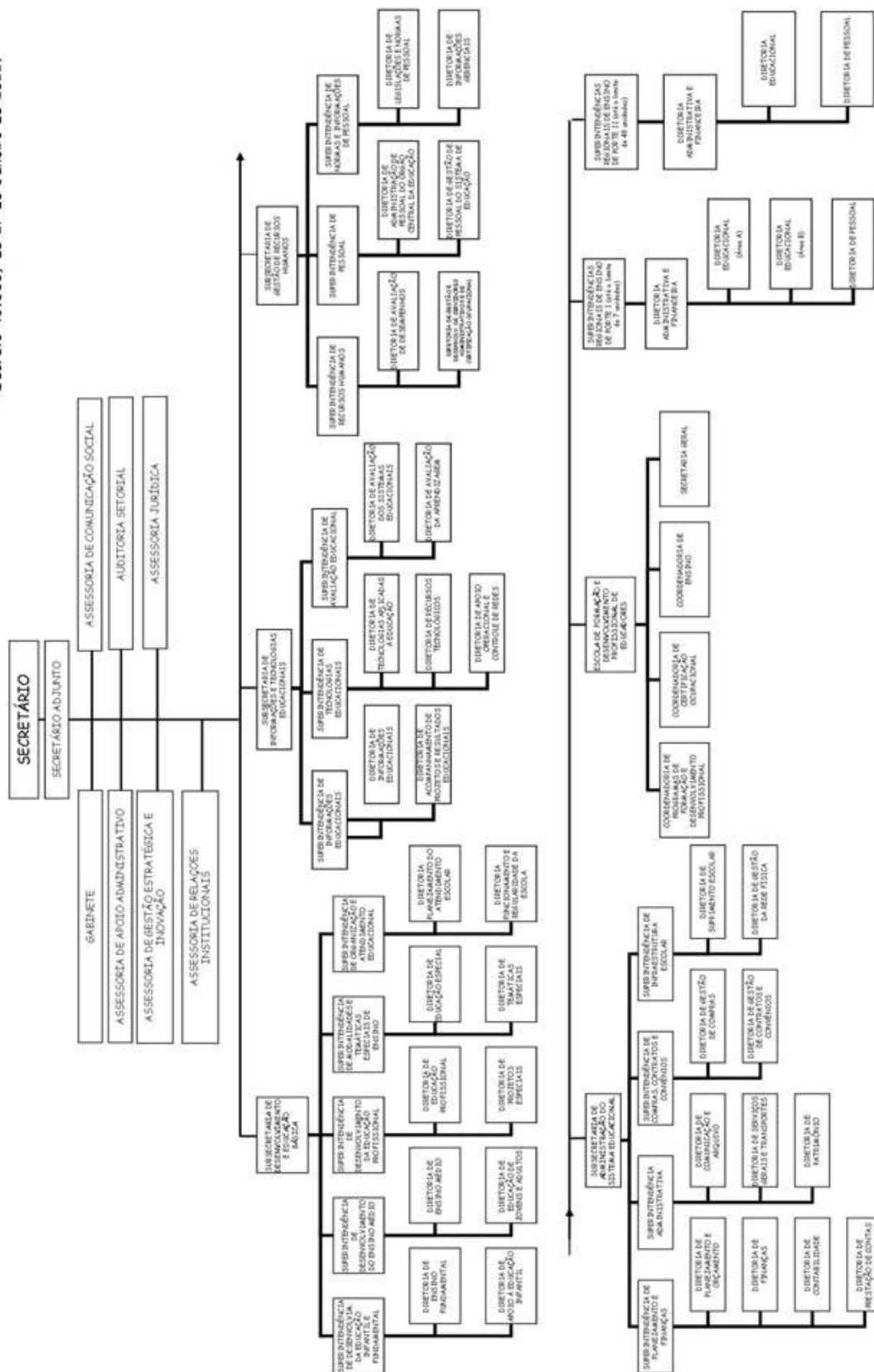
A Figura 1 apresenta o Organograma Geral da SEEMG. Nele observa-se que, diretamente ligada à Secretária de Educação, existe a Secretaria Adjunta. O Órgão Central tem ainda como *staff*³, a Assessoria de Comunicação, de Apoio Administrativo, Jurídica, de Gestão Estratégica e Inovação, de Auditoria Setorial e Relações Internacionais. Em seguida, a SEEMG é composta por seis subsecretarias, a saber, Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, Informações e Tecnologias Educacionais, Gestão de Recursos Humanos, Administração do Sistema Educacional, Superintendências Regionais de Ensino de porte um e Superintendências Regionais de Ensino de Porte dois, além da Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional que ocupa a posição de subsecretaria e tem, no seu nível subsequente: Coordenadoria de Programas de Formação e Desenvolvimento Profissional; Coordenadoria de Certificação Ocupacional; Coordenadoria de Ensino e a Subsecretaria Geral. Estas se encontram no mesmo nível das Diretorias do órgão Central. Cada Superintendência do Órgão Central conta com um número de diretorias. Estas têm finalidades específicas para o desenvolvimento das ações das respectivas Superintendências.

A estrutura da SEEMG é bem complexa. Além das diversas Superintendências e Diretorias no Órgão Central, há 47 Superintendências Regionais de Ensino distribuídas pelo Estado e 3.818 escolas estaduais. Tal estrutura demonstra a necessidade de uma gestão da comunicação eficiente e eficaz. Em outras palavras, as informações contidas nas mensagens transmitidas devem ser divulgadas e discutidas para que haja compreensão das mesmas. Deve-se ainda estabelecer dispositivos que permitam a opinião e o fluxo das mensagens de forma bidirecional, tanto no sentido horizontal (entre pessoas e órgãos do mesmo nível hierárquico) quanto vertical (entre pessoas e órgãos de níveis hierárquicos diferentes). Dessa forma, o processo de comunicação se tornará menos assimétrico.

³ *Staff*: s. m. (pal. ing.) Quadro dos dirigentes de uma empresa, de um organismo. Grupo de pessoas que assessoram um dirigente, um político etc. Grupo de pessoas que trabalham em conjunto; pessoal: staff médico. Disponível em: <http://www.dicionarioweb.com.br/staff.html>

LEGISLAÇÃO ASSOCIADA

- Lei Delegada 180, de 20 de Janeiro de 2011
- Decreto 45.536, de 27 de Janeiro de 2011.



Fonte: Cadastro de estabelecimentos de ensino SEE-MG em 9/11/2011. Disponível em <https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/organograma/organograma-atual-original.jpg>

A Figura 1 possibilita a visão de toda a estrutura da SEEMG, a qual ilustra a complexidade desta organização. Tal complexidade demonstra a necessidade de articulação e diálogo entre os diversos atores dos mais variados níveis hierárquicos. Isto justifica o presente estudo no sentido de sistematização de um processo de comunicação interna que favoreça a melhoria das ações educacionais tanto no âmbito pedagógico quanto administrativo.

Como a SEEMG, as Superintendências Regionais de Ensino também têm uma estrutura própria e respectivas atribuições, finalidades e competências⁴:

Superintendências Regionais de Ensino

As Superintendências Regionais de Ensino – SRE têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais, competindo-lhes:

I - promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado no âmbito de sua jurisdição;

II - orientar as comunidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais;

III - promover o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado;

IV - coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno;

V - propor a celebração e acompanhar a execução de convênios e contratos e termos de compromisso;

VI - aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na respectiva jurisdição;

VII - planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades;

VIII - coordenar o funcionamento da Inspeção Escolar no âmbito da sua jurisdição;

IX - coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais na sua jurisdição;

X - exercer outras atividades correlatas.

De acordo com a estrutura orgânica da SEE, as Superintendências Regionais de Ensino poderão ser classificadas como de porte I e II:

Porte I, até o limite de sete unidades:

1. Diretoria Administrativa e Financeira;
2. Diretoria Educacional (Área A);
3. Diretoria Educacional (Área B); e
4. Diretoria de Pessoal;

⁴ Disponível em (<https://www.educacao.mg.gov.br/institucional/superintendencias-regionais-de-ensino>):

Superintendências Regionais de Ensino de Porte II, até o limite de quarenta e oito unidades;

1. Diretoria Administrativa e Financeira;

2. Diretoria Educacional; e

3. Diretoria de Pessoal.

1.2A Estrutura da SRE

Organograma da SRE, que a Figura 2 mostra, permite a visão geral deste nível da SEEMG. Vale ressaltar que nem todas as SRE possuem a Diretoria Educacional B, contando apenas com uma.

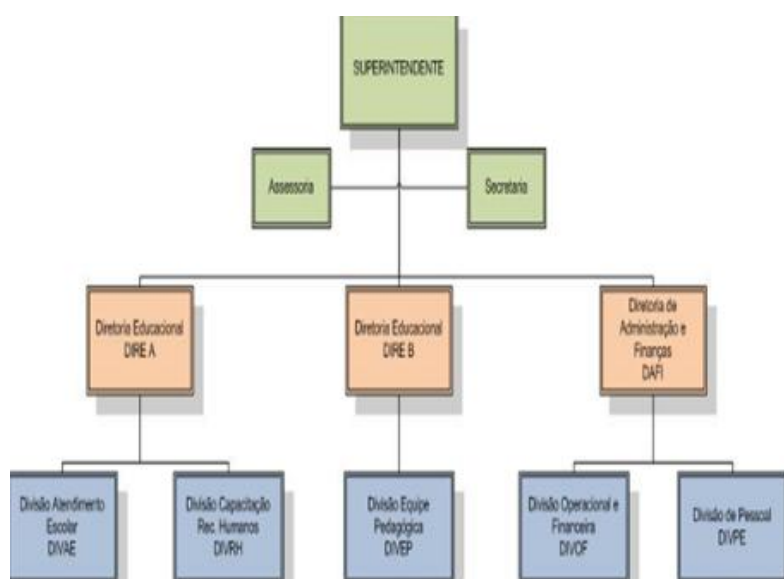


Figura 2: Organograma das SRE

Fonte: <https://www.educacao.mg.gov.br>

As SRE, organizadas em ordem alfabética, trazem na coluna ao lado, o número de municípios sob sua jurisdição. Como podem ser visualizados na Tabela 1, os 853 municípios mineiros estão distribuídos entre as 47 SRE. De acordo com a especificidade da região, o número de municípios sob a responsabilidade de cada regional varia de cinco a 30.

Com o objetivo de viabilizar o atendimento e o acompanhamento da SEEMG às SRE, estas foram distribuídas em polos de acordo com as necessidades e características comuns à região a qual pertencem. Cada polo tem uma superintendência como sede. Esta recebe as demais SRE do mesmo polo para a realização de encontros e reuniões, sempre que necessário, para discussões de temas comuns.

Tabela 1: Número de municípios por SRE:

SER	Nº de Municípios
Almenara	21
Araçuaí	21
Barbacena	24
Campo Belo	12
Carangola	11
Caratinga	24
Caxambu	23
Conselheiro Lafaiete	18
Coronel Fabriciano	11
Curvelo	12
Diamantina	25
Divinópolis	30
Governador Valadares	40
Guanhães	22
Itajubá	21
Ituiutaba	8
Janaúba	17
Januária	19
Juiz de Fora	30
Leopoldina	10
Manhuaçu	18
Metropolitana A	18
Metropolitana B	11
Metropolitana C	12

Monte Carmelo	8
Montes Claros	30
Muriaé	14
Nova Era	15
Ouro Preto	5
Paracatu	5
Pará de Minas	20
Passos	16
Patos de Minas	14
Patrocínio	7
Pirapora	9
Poços de Caldas	17
Ponte Nova	29
Pouso Alegre	30
São João De Rey	19
São Sebastião do Paraíso	16
Sete Lagoas	18
Teófilo Otoni	31
Ubá	22
Uberaba	25
Uberlândia	9
Unaí	10
Varginha	28

Fonte: Censo escolar (2010)

O Quadro 1 ilustra a divisão da SEEMG por polo, os municípios sede e a relação das superintendências que compõem cada um dos polos: Regional Centro, Regional Triângulo, Regional Sul e Regional Mata, Regional Vale do Aço e o polo Regional Norte.

Quadro 1: Pólos Regionais, sede e suas respectivas SRE

Polo	SRE	Sede
Regional Centro	Metropolitana A	Belo Horizonte
	Metropolitana B	
	Metropolitana C	
	Conselheiro Lafaiete	
	Divinópolis	
	Ouro Preto	
	Pará de Minas	
	Sete Lagoas	
Regional Sul	Campo Belo	Varginha
	Caxambu	
	Itajubá	
	Passos	
	Poços de Caldas	
	Pouso Alegre	
	S. Sebastião do Paraíso	
	Varginha	
Regional Mata	Barbacena	Juiz de Fora
	Caratinga	
	Juiz de Fora	
	Leopoldina	
	Muriaé	
	Ponte Nova	
	São João Del Rey	
	Ubá	

Polo	SRE	Sede
Regional Triângulo	Ituiutaba	Uberlândia
	Monte Carmelo	
	Paracatu	
	Patos de Minas	
	Patrocínio	
	Uberaba	
	Uberlândia	
	Unaí	
Regional Norte	Curvelo	Montes Claros
	Diamantina	
	Janaúba	
	Januária	
	Montes Claros	
	Pirapora	
Regional Vale do Aço	Almenara	Governador Valadares
	Araçuaí	
	Caratinga	
	Coronel Fabriciano	
	Governador Valadares	
	Guanhães	
	Manhuaçu	
	Nova Era	
Teófilo Otoni		

Polos Regionais, sede e suas respectivas SRE.
Fonte: <https://educacao.mg.gov.br/mapa-do-site>

Para promover o diálogo entre o empírico e a teoria, torna-se necessário conhecer o processo de indicação dos gestores da educação em um Estado cuja complexidade inspira grandes escritores como o João Guimarães Rosa: "*Minas, são muitas. Porém, poucos são aqueles que conhecem as mil faces das Gerais*".

1.3 Gestão à mineira: critérios e procedimentos para a seleção dos Gestores da SEEMG

O Secretário de Estado de Educação, bem como os Superintendentes e Diretores que atuam na SEEMG são ocupantes de cargos de confiança, nomeados segundo critérios do poder executivo. Os diretores das SRE, que também eram indicados, após o Edital SEE Nº 02 /2011, passam por um processo de Certificação Ocupacional. Já os diretores das escolas estaduais mineiras, até então indicados, tiveram, por meio da Lei Nº 10.486, de 24 de julho de 1991, a regulamentação para o provimento do cargo, mediante processo de seleção competitiva interna, em cumprimento ao inciso VIII do Artigo 196 da Constituição Estadual de 1989. Os critérios e condições para a indicação do servidor público ao provimento do cargo de diretor são publicados no período que antecede a realização de novo processo, como a Resolução SEE N.º 1812, de 22 de março de 2011, publicada no órgão oficial de imprensa do Estado, Jornal Minas Gerais, em 23/03/2011. O termo "processo de indicação de diretor" se justifica considerando que os servidores candidatos ao cargo de gestor passam pela indicação da comunidade escolar, mas cabe ao Governador aprovar ou não a indicação.

O processo de indicação de diretores e o colegiado escolar evidenciam um avanço na educação mineira com vistas a uma gestão mais democrática e participativa. Vale ressaltar que o colegiado é o órgão que representa a comunidade escolar. Composto por funcionários da escola, pais e alunos acima de 16 anos de idade, tem como função: deliberar, consultar, monitorar e avaliar assuntos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola, Resolução SEE Nº 706/2005 – dispõe sobre a estrutura e funcionamento do colegiado escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em www.educacao.mg.gov.br.

Evidencia-se, mais uma vez, a necessidade do investimento em um processo de comunicação, que possibilite o fluxo de informações em todas as direções. Para que a gestão seja realmente participativa é necessário que as ideias possam fluir de maneira mais eficiente e eficaz entre os diversos órgãos da SEEMG.

1.4 O panorama dos processos de comunicação interna na SEEMG

Entende-se que a comunicação interna bem gerenciada é aquela que proporciona a interação entre os diversos atores da organização, independente do nível de atuação e, também, com todos aqueles que com ela se relacionam.

Diante das mudanças de paradigmas e em atendimento às exigências do mundo atual, a comunicação interna na SEEMG acontece, quase que exclusivamente, por meio das ferramentas da comunicação digital. São as Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTICs). É utilizada, também, a comunicação via telefone, face a face, documentos impressos com a utilização de correios ou malote para que cheguem ao destinatário. Porém, percebe-se que o processo de comunicação na SEEMG ainda apresenta uma dimensão hierárquica, linear e sequencial. Não dispõe do diagnóstico e do planejamento de um processo que permita o fluxo das ideias e informações necessárias a um ambiente de gestão democrática e participativa.

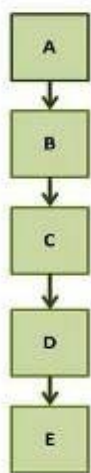
A estrutura complexa da SEEMG associada às falhas que normalmente acontecem nas TICs e podem comprometer tanto os processos pedagógicos, quanto os administrativos desse órgão em todos os seus níveis. São, portanto, outros fatores que acentuam a necessidade de sistematização de processos comunicativos internos. Estes precisam ser mais bem diagnosticados e gerenciados de modo a permitir o fluxo de informações e ideias. Um processo de comunicação simétrico pode favorecer o desenvolvimento de ações que resultem em práticas que, de fato, contribuam para a melhoria da gestão da educação pública no âmbito estadual.

O que motivou a elaboração desta dissertação foi a percepção de que os processos de comunicação na SEEMG apresentam-se de maneira desarticulada. A falta de diálogo e visibilidade entre as unidades impede que as informações cheguem ao destinatário ou, se chegam, são distorcidas. Isto reforça que não há uma gestão formal da comunicação interna. As consequências negativas desses problemas são várias. Dentre elas, destacam-se a constatação de que as ações e os resultados apresentam-se diferentes diante da mesma mensagem, há geração de conflitos que comprometem as relações interpessoais e entre as diversas unidades que compõem a SEEMG e que esses problemas interferem tanto nos processos pedagógicos, quanto administrativos nas políticas públicas educacionais.

Para uma melhor compreensão da percepção da autora quanto ao processo de comunicação interna vigente na SEEMG, bem como o modelo vislumbrado, apresenta-se a figura 3, na qual o modelo um representa o processo de comunicação assimétrico. Neste modelo, cujo fluxo das informações é unidirecional, evidencia-se a manutenção do poder, da hierarquia. Chiavenato (2000) a classifica como processo escalar. Segundo este autor, tal modelo se refere ao crescimento da cadeia de comando, ou seja, aumento do número de níveis hierárquicos.

O modelo dois representa o processo de comunicação simétrico, cujo fluxo das informações acontece em todos os sentidos demonstrando valorização de todos os atores educacionais para o desenvolvimento do processo educacional. Portanto, um modelo mais democrático favorecendo a interação e o envolvimento de todos os níveis da SEEMG.

1 – Modelo de um processo de comunicação assimétrico



2 – Modelo de um processo de comunicação simétrico

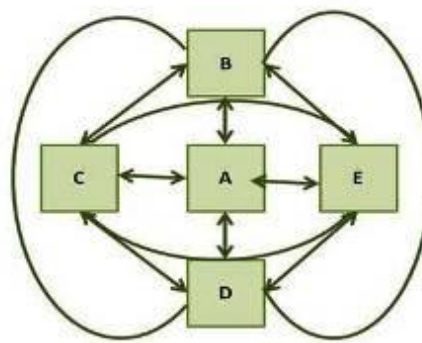


Figura 3 – Modelos de processos de comunicação simétrico e assimétrico
Fonte: Elaborado pela autora

1.4.1- O espelho da cultura da comunicação no Órgão Central

A falta e/ou falha na comunicação entre as subsecretarias, superintendências e diretorias do Órgão Central, é percebida no decorrer das atividades, no dia a dia e pode ser elucidada por várias situações. Uma delas se dá pelo fato da atuação da autora na Diretoria de Ensino Fundamental se limitar ao acesso às informações que dizem respeito a esta e por não ter conhecimento das atividades desenvolvidas por outras diretorias nem, tampouco, de outras unidades de mesmo nível hierárquico ou não. Convém lembrar que mesmo as diretorias que compõem uma mesma

subsecretaria desconhecem as ações, umas das outras. A título de ilustração, a Diretoria de Ensino Médio faz parte da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, porém, os analistas da diretoria de Ensino Fundamental não têm conhecimento das ações que são e/ou serão implementadas por aquela diretoria. Por conseguinte, a Diretoria de Ensino Médio desconhece as ações e os desafios do Ensino Fundamental. Considerando que este antecede o Ensino Médio, a articulação entre as duas diretorias possibilitaria a continuidade do processo de ensino e aprendizagem mais coerente, sem rupturas. Ademais, o acompanhamento às SRE e escolas por uma equipe integrada, certamente favoreceria a melhoria da qualidade da educação, especialmente do Ensino Médio, grande desafio para a educação nacional. A integração das equipes para o desenvolvimento de um trabalho coletivo e cooperativo engrandeceria a imagem da SEEMG tanto perante o público interno como o externo.

1.4.2– Os paradoxos da (des)informação na SEEMG

A falta e/ou falha da sistematização de um modelo de comunicação interna na SEEMG se reflete em todas as unidades do Órgão Central. Para uma melhor compreensão desta situação, a título de ilustração, registra-se que são constantes as demandas de atividades das diretorias da SEEMG às SRE e às escolas com datas coincidentes, denotando desarticulação das ações. Em virtude disso, os gestores e demais funcionários das SRE ficam indecisos, ansiosos, sem saber como agir, a que diretoria atender, considerando que é escasso o número de funcionários nas SRE e que, muitas vezes, um mesmo funcionário é responsável por projetos e propostas de diretorias distintas.

Os resultados das ações das diretorias do órgão Central em datas coincidentes são vários, a saber: ausência da participação da SRE em uma das atividades de determinada diretoria; o funcionário se ausenta do seu serviço na sua Regional e/ou escola por várias vezes quando poderia otimizar o seu tempo participando de atividades de duas ou mais diretorias diferentes, se estas planejassem suas ações de forma integrada. Outro fator relevante é o financeiro. Entende-se que os gastos com viagens poderiam ser reduzidos se as diretorias articulassem suas ações.

Um primeiro olhar indicaria que, por mais que a tecnologia esteja avançada o que, se bem utilizada, facilita o processo de comunicação, os gestores ainda não se

atinaram para a necessidade de refletir sobre o processo de comunicação interna. Neste íterim perdem a oportunidade de buscar a excelência do processo de comunicação interna. Em outras palavras, deixam de impulsionar o desenvolvimento da organização.

1.4.3 – O espectro da comunicação interna da SEEMG nas escolas

Ao mesmo tempo em que as SRE desestruturam seus planejamentos e ações devido à falta de integração das diretorias do Órgão Central, elas reproduzem tal situação para com as escolas. Estas se sentem pressionadas e sufocadas para atender as demandas da SRE que, por sua vez, se sente da mesma forma com relação à SEEMG. Enfim, percebe-se o efeito cascata que abrange todos os níveis da SEEMG e, como uma “bola de neve”, vai comprometendo cada vez mais todo o processo educacional.

Outro exemplo que pode ratificar os problemas que a falta e/ou falha no processo de comunicação interna traz é percebido no desenvolvimento do trabalho de campo, em acompanhamento ao desenvolvimento do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) – Alfabetização no Tempo Certo, em duas SRE. A autora desta dissertação constatou que há alfabetizadores atuando sem o conhecimento da Resolução SEE Nº 1086, de 16 de abril de 2008, que “dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino fundamental nas escolas estaduais de Minas Gerais”. Acredita-se que, desconhecendo a resolução que orienta o seu fazer pedagógico, o professor não desenvolverá uma prática que assegure às crianças o direito de aprender todos os conteúdos das diversas disciplinas, no tempo certo, conforme a resolução. Com isso, não proporcionará, aos seus alunos, uma educação de qualidade que os coloque em condições de igualdade àqueles cujos educadores desenvolvem uma prática pedagógica em consonância com as orientações da SEEMG. A matriz de referência das avaliações externas é coerente com o fazer pedagógico orientado pelas legislações estaduais. O descumprimento destas pode comprometer o processo de Avaliação Externa, neste caso, o Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA)⁵ que tem como objetivo “verificar os níveis de alfabetização alcançados pelos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, da rede pública, sendo censitária no 3º ano”. Os resultados destas avaliações são

⁵ Para saber mais sobre o PROALFA, consulte:
<http://www.simave.caedufjf.net/simave/proalfa/home.faces>

divulgados para toda a comunidade escolar. Norteiam o processo de ensino e aprendizagem da escola do município e do Estado e sinalizam a necessidade de elaboração de políticas públicas coerentes com o nível de desempenho dos alunos. Cientes dos resultados das avaliações inicia-se, por parte dos pais, a disputa por vaga nas escolas que apresentaram melhor desempenho.

Diante do exposto, percebe-se que políticas públicas podem ser implementadas, fundamentadas em respostas equivocadas. O desconhecimento e, conseqüentemente, o descumprimento das orientações para o fazer pedagógico implica na aplicação dupla de recursos públicos para o mesmo fim. Assim, inviabiliza ações realmente necessárias para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

1.4.4 - A propagação da comunicação interna da SEE em escolas e ambientes diversos

Como aluna do Programa de Pós-Graduação Profissional (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), no desenvolvimento de uma das atividades da disciplina Gestão Pedagógica para o Letramento, a autora pôde constatar mais uma das falhas da comunicação nas organizações, neste caso, no nível das escolas que pode ser consequência de falhas originadas nos níveis hierarquicamente superiores e que produziram um efeito cascata. A professora de Língua Portuguesa do 6º ano do Ensino Fundamental, ano de escolaridade escolhido para o desenvolvimento do trabalho, desconhece os Conteúdos Básicos Comuns (CBC) que, de acordo com a Resolução SEE Nº 666 de 07 de abril de 2005⁶ “estabelece os Conteúdos Básicos Comuns – (CBC) a serem obrigatoriamente ensinados pelas unidades de ensino estaduais que oferecem as séries finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio.” Os CBCs⁷ foram implementados, efetivamente, a partir de 2006, ou seja, há cinco anos.

Além disso, há de se destacar, também, uma situação que é digna de nota. Ao entrar em uma livraria sebo, em Belo Horizonte, percebeu-se que havia nas estantes, para venda, volumes dos cadernos “Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização”. Esta coleção foi elaborada pelo Centro de Alfabetização leitura e Escrita (CEALE), da Faculdade de Educação (FAE),

⁶ Resolução SEE Nº 666 de 07 de abril de 2005. Disponível em www.educacao.mg.gov.br

⁷ Acesso aos CBCs do Ensino Fundamental e Ensino Médio: <http://crv.educacao.mg.gov.br>

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob encomenda da SEEMG. A coleção foi distribuída para todas as escolas que ministram os anos iniciais do Ensino Fundamental, de acordo com o número de turmas de Alfabetização. Na distribuição, a SEEMG orientou os diretores que a coleção faria parte do acervo da escola. Ao afastar-se das turmas de alfabetização caberia ao professor devolver a coleção para ser utilizada por outros professores.

Vale relatar, também, um acontecimento marcante registrado no 1º Encontro Nacional de Formação Continuada e Certificação dos Professores, realizado em Brasília, Distrito Federal, de 10 a 12 de setembro de 2003. Ao ser apresentada a versão preliminar da matriz de referência, a autora desta dissertação, participante do evento, questionou sobre o item que mediria os conhecimentos dos professores em informática. Na ocasião, na zona rural de um dos municípios pertencentes à SRE que a autora acompanhava, havia escolas que não contavam com o fornecimento de energia elétrica. Havia, além disso, professores sem habilitação universitária, outros portadores de título não adequado à disciplina que lecionavam e alguns com, apenas, o certificado de avaliação de títulos (CAT)⁸, que é uma autorização para lecionar a título precário. Assim sendo, como exigir de todos os educadores os mesmos conhecimentos desconsiderando as diversidades regionais?

Evidenciou-se, portanto, a desarticulação entre as ações dos gestores que elaboram as políticas públicas e o público destinatário destas. Constatou-se que as falhas no processo de comunicação geram um “efeito dominó”, comprometendo todos os níveis da educação. Percebe-se, no contexto das organizações educacionais, a falta de sistematização do processo de comunicação interna, o conflito entre os atores educacionais nos mais diferentes níveis, entre as organizações, e o descrédito da comunidade para com a organização.

Espera-se que a exposição da visão da autora quanto ao processo de comunicação interna da SEEMG seja vista como uma crítica construtiva que tem como objetivo apresentar uma proposta de intervenção visando mudanças, inovações no processo de comunicação interna e, conseqüentemente, do processo educacional mineiro.

⁸CAT - Certificado de Avaliação de títulos. Autorização para lecionar a título precário que pode ser requerido por estudantes de curso superior, bacharéis de nível superior sem licenciatura específica para o magistério ou, ainda, por pessoas apenas com o ensino médio concluído. Esse documento habilita o portador a lecionar, a título precário. Exclusivamente na falta do professor habilitado. (www.educacao.mg.gov.br).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E PESQUISA EMPÍRICA PARA A CONSTRUÇÃO DO PAE

O tema deste estudo é a análise do caso de gestão do processo de comunicação interna na SEEMG partindo do pressuposto que, se esta organização gerenciar melhor seus processos comunicativos internos, a compreensão e implementação dos processos administrativos será mais eficaz e eficiente. Para tanto, o percurso desta pesquisa teve como ponto de partida a sistematização desse processo e da identificação das possíveis lacunas neles existentes. A partir da estruturação do modelo de comunicação vigente na SEEMG, é que algo pode ser feito no sentido de minimizar os ruídos constatados.

Este capítulo abordará os referenciais teórico-metodológicos que sustentam este estudo além de apresentar a pesquisa desenvolvida: metodologia utilizada, os resultados e análise dos dados levantados durante o desenvolvimento das duas etapas de coleta de dados. Nesta seção percebe-se claramente o desenvolvimento dos objetivos específicos: Realizar uma revisão bibliográfica de temas relacionados à comunicação organizacional, principalmente em sua dimensão interna com vistas a identificar, à luz da teoria, os principais elementos de uma comunicação ideal; realizar um diagnóstico com atores das diversas unidades e níveis que compõem a SEEMG; Sistematizar, com base nos resultados dos objetivos anteriores, um mapa conceitual que espelhe o modelo ideal de comunicação interna para a SEEMG; identificar neste modelo ideal, com base no diagnóstico realizado, as lacunas existentes entre o modelo ideal e que está sendo desenvolvido e propor políticas e ações para minimizar as lacunas entre o modelo ideal e os processos reais de comunicação na SEEMG.

O cumprimento dos objetivos específicos assegura o alcance do objetivo geral desta dissertação, a saber: sistematizar um modelo ideal de comunicação interna para a SEEMG e analisar as lacunas nele existentes. Enfim, comprovar a hipótese de se a SEE sistematizar e gerenciar melhor o processo de comunicação interna na organização, favorecerá a melhoria do gerenciamento da educação alavancando tanto o desenvolvimento pedagógico quanto o financeiro em todos os níveis da organização.

2.1 Revisão de literatura

Para uma melhor interpretação dos temas citados com vistas a compreender os problemas causados pela falta e/ou falha de um processo de comunicação bem gerenciado, tomou-se como referência os seguintes autores: Selznick, que possibilita a compreensão do conceito de organizações, como são institucionalizadas bem como suas estruturas, práticas, normas, crenças e valores, ou seja, a concepção da teoria institucional. Para a discussão sobre o poder nas organizações, são citados Srouf e Chiavenato, possibilitando o entendimento quanto à complexidade desse fenômeno e os propósitos e ideias das relações de poder. Conta-se, também, com o apoio de Torquato na discussão sobre o poder da comunicação.

Para a diferenciação do conceito de comunicação e informação, Pasquali é o aporte teórico. Margarida Kunsch (2009) e Torquato (1991) fundamentam as temáticas comunicação organizacional e comunicação interna. Enfim, o diálogo entre os autores, além de possibilitar a tessitura dos temas em questão, serve de sustentação para os depoimentos dos sujeitos investigados e aprimora a compreensão do caso de gestão da comunicação interna na SEEMG. Vale ressaltar que outros autores também são referenciados à medida que as suas teorias subsidiam a fundamentação para a pesquisa ora apresentada.

2.2 À luz dos aportes teóricos

Segundo Selznick (1971), as organizações construíram uma história composta de fórmulas capazes de responder a pressões internas e externas através de modos visíveis e que se repetem. As crises, impulsos naturais dos grupos pelo desejo de domínio social, expressam os interesses dos grupos e estimulam a competição pela conquista do poder. O resultado das disputas está condicionado à mudança de posição no caráter e papel da empresa. As competições favorecem a criação de grupos que cortam as vias normais de comunicação e comando. À medida que as respostas aos conflitos se cristalizam em padrões definidos, emerge, então, uma estrutura social. Quanto mais desenvolvida for sua estrutura social, maior valor terá a organização por si mesma, não mais como instrumento, mas como um complemento institucional da integridade e das aspirações do grupo. Sobre isso Selznick (1971) afirma:

Institucionalização é um processo. [...] o grau de institucionalização depende da proteção que existe para a interação pessoal com o grupo. Quanto mais precisa for a finalidade de uma organização e quanto mais especializadas e técnicas as suas operações, menores chances haverá de forças sociais afetarem seu desenvolvimento. [...] não existe organização alguma de qualquer duração que esteja completamente livre de uma institucionalização (SELZNICK, 1971, p.14).

Este autor faz claramente a distinção entre organizações e instituições. Para ele, as organizações são instrumentos técnicos, planejados reflexivamente como meios para finalidades definidas, portanto, perecíveis. Por outro lado, as instituições como produtos de interação e adaptação das pessoas, tornam-se receptáculos do idealismo de um grupo e são, por isso, menos perecíveis. Assim, Selznick (1971) afirma que:

A transformação de organizações técnicas expiráveis em instituições é marcada por uma preocupação de autopreservação. Uma associação combina aspirações e procedimentos técnicos com desejos pessoais e interesses de grupos. Como resultado, diversos elementos dentro da associação têm um alicerce na sua contínua existência. Mais ainda, os anseios de uma organização podem exigir certa permanência e estabilidade. Há uma necessidade de acomodar interesses internos e adaptar-se a forças externas com o intuito de manter a organização como uma preocupação contínua, bem como de diminuir os riscos e atingir objetivos de longo e curto alcance. Um sinal importante deste desenvolvimento é que os dirigentes tornam-se conscientes de sua segurança e estão geralmente dispostos a sacrificar retribuições momentâneas em favor da estabilidade. (SELZNICK, 1971, p.18).

Ainda o mesmo autor pontua que à medida que a organização adquire uma identidade própria, distinta, torna-se uma instituição e resume que:

Organizações são instrumentos técnicos, planejados como meios para finalidades definidas. São julgadas como projeto. [...] Instituições, tanto percebidas como grupos ou práticas, podem ser parcialmente planejadas, mas possuem também uma dimensão natural. São produtos de interação e adaptação; tornam-se os receptáculos do idealismo de um grupo. (SELZNICK, 1971, p. 19)

Quanto aos grupos de interesses dentro das grandes organizações, esse teórico expõe que estes podem servir aos fins da política de várias formas e no mínimo algumas de suas unidades constituintes são guardiãs dos padrões ou objetivos gerais. A título de exemplo tem-se que:

[...] a comunicação entre membros da organização é filtrada na medida em que se movimenta para cima e para baixo, ao longo da linha. A informação desagradável é negada aos superiores. Problemas de má interpretação e falsa percepção, na medida em que surgem de relações interpessoais [...] crescem continuamente em qualquer organização e não exigem necessariamente a atenção da liderança. (SELZNICK, 1971, p. 82)

Selznick (1971) acredita e aposta na liderança institucional por esta constituir a identidade tão necessária para a manutenção da integridade da instituição e, desta forma, garantir a estabilidade e autopreservação desta. O referido autor denomina a arte do líder criador como a arte da construção de instituições, a reelaboração dos materiais humanos e tecnológicos para modernizar um organismo que incorpore valores novos e duradouros. Para este autor, a construção da integridade é parte do que ele denomina concretização institucional do objetivo e sua proteção é uma função importante da liderança institucional.

Como em sua teoria Selznick (1971) assinala a questão do interesse de um grupo, ou seja, interesses internos, próprios dos líderes que, através dos processos discursivos sustentam o seu poder na organização, poder e comunicação merecem ser discutidos detalhadamente, portanto fazem parte das seções subsequentes.

2.2.1 - As facetas do poder: uma reflexão acerca das forças na organização

As forças sociais se articulam através dos instrumentos de coesão e integração e pelos mecanismos de controle e repressão. Srouf (2005) afirma que sem que haja disciplina mínima, nenhuma coletividade humana funciona. Ressalta que a coletividade abriga diferenças sociais e exige mediações para manutenção da convivência. Afirma, também, que a vida social torna-se impossível sem regras comuns, freios ou coibições.

Com vistas a analisar a questão do poder como a capacidade de intervir sobre os interesses ou vontade dos agentes sociais, indica que:

[...] o poder é uma relação social, não uma posse unilateral: articula agentes com interesses diferenciados, no mais das vezes conflitantes. Sua fonte originária encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer domínio sobre outros agentes. Isto significa produzir “efeitos desejados” ou controlar as ações alheias. Assim as relações de poder são formadas por duas articulações: a da

dominação e sujeição [...] e a do mando e obediência. (SROUR, 2005 p. 167)

Corroborando com Srouer (2005), tem-se em Torquato (1991) que:

O poder numa concepção bem simples é a habilidade de alguém para influenciar ou induzir outra pessoa a seguir suas diretrizes ou qualquer norma por ele apoiada. Uma pessoa possui poder até o ponto em que influencia o comportamento dos outros, de acordo com suas próprias intenções. (TORQUATO, 1991, p. 161)

E neste diálogo entre os autores, Srouer afirma que, geralmente, os resultados beneficiam os detentores do poder, ou seja, aqueles que têm o direito de dar a ordem e zelar pelo seu cumprimento. Isto se dá para a satisfação dos detentores da dominação política. Por um lado, a coação pode se desdobrar em embates, rebeliões e resistência pelo não cumprimento das ordens e, por outro, com o objetivo de escapar de situações e condições desagradáveis que podem ser causadas pela negação das referidas ordens, os subordinados as cumprem. A diversidade de posturas diante de uma ordem indica que os agentes coletivos possuem interesses díspares ou contraditórios. Aqueles que cumprem os mandos, ou seja, que ficam a mercê do “poder puro”, tornam-se vulneráveis. Isto porque o medo de receber advertências, de não obter promoções aliados à necessidade de econômica, cuja rebeldia poderia comprometer a sua sobrevivência. Neste sentido, é a vontade do chefe que prevalece. O poder, portanto, é uma relação de forças, ainda que assimétrica. Porém, ninguém é destituído de alguma parcela de poder. Mesmo quem se encontra em uma posição subalterna dispõe de um contrapoder, ou seja, pode ou não resistir. A sua decisão produz efeitos tanto nos seus superiores quanto nos seus pares.

Tem-se que o terreno político se constitui em um campo de confrontos onde se medem forças e militam interesses, porém, na maioria das vezes as resistências atuam de forma mascarada. Contudo, todo o processo político é subordinado a duas forças opostas, a saber: os apoios que legitimam a tomada de decisões e as resistências que tendem a modular ou a impedir certas ações.

Srouer (2005) ainda assinala que:

O poder não perdura como força bruta por um longo período de tempo. Logo após a “submissão dos corpos”, os detentores do poder tendem a garantir a lealdade dos súditos pela “domesticação das mentes”. Procuram estabelecer sua hegemonia simbólica porque a

violência física aliena, e há necessidade que a nova ordem instituída seja aceita. (SROUR, 2005, p. 182)

A autoridade política necessita ser autorizada, reconhecida e legitimada pelos subalternos, análoga ao poder institucional. Considerando que os gestores ficam investidos de mando dos seus superiores e concomitantemente do aval dos seus subordinados, configura-se como uma via de mão dupla, porém, com intensidade variada. Autoridade política refere-se ao conjunto de atribuições e responsabilidades que incumbem os gestores e se apoia nas normas demarcadas pelo marco institucional. Portanto, toda autoridade goza de legitimidade e envolve juízo de valor ou justificativa da sua validade. A validação trata-se do reconhecimento, da aceitação por parte daqueles que se submetem ao ato. Portanto, a dimensão política responde pela regulação das atividades coletivas, coordenação de esforços conjugados, administração dos litígios e articulação do apoio às tomadas de decisão.

Quando o Selznick (1971) fala sobre a necessidade de adaptar-se às forças externas, entende-se que a organização, através das suas lideranças, deve prever tais riscos e se preparar para que estes não afetem as ações que levarão a organização a alcançar seus objetivos. Para tanto é imprescindível que os gestores tenham consciência dos pontos vulneráveis da organização para o planejamento consistente de ações pontuais que favoreçam o reconhecimento e aceitação por parte dos atores.

Entendido que “por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento”. (TORQUATO, 1991, p. 162), esta será o tema da próxima seção.

2.2.2 - Comunicação para além das palavras: a polissemia da comunicação

Propositadamente tomou-se como ponto de partida desta subseção, a discussão sobre o processo de comunicação, considerando que esta, também exerce poder nas organizações, tema da seção anterior.

Torquato (1991), ao se referir à comunicação como poder expressivo capaz de alterar comportamentos, evidencia que isto pode ser decisivo tanto na participação do funcionário, quanto na eficácia global dos programas empresariais e explica que:

Muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Relacionamento entre setores, retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimentos entre áreas, rotina emperradas, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis inferiores, relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição de fontes de comunicação, os boatos, as grandes quantidades de comunicações técnicas, constituem, entre outras, posições acentuadamente relacionadas ao eixo da comunicação. (TORQUATO 1991, p. 163)

Esta citação valida, mais uma vez, o poder da comunicação, abrindo um leque de oportunidades para a discussão sobre as variadas facetas desse processo. Digno de nota é que os problemas acima relacionados alcançam uma amplitude enorme dentro da organização. A deficiência do fluxo de informações funciona como uma pedra atirada em um lago, ou seja, os problemas crescem e envolvem uma estrutura cada vez maior. No caso da SEEMG, a título de exemplo, uma informação para o setor financeiro, se não for bem gerenciada pode causar dificuldades para o setor pedagógico e vice-versa. As consequências negativas serão refletidas no final do processo, na ação esperada, ou seja, na qualidade da educação.

Pasquali⁹ faz a distinção entre o conceito de comunicação e de informação. Explica que, muitas vezes, o segundo é utilizado como sinônimo do primeiro. Para este autor, a informação é uma relação unilateral do saber entre um emissor e um receptor, sem possibilidade de diálogo. O fenômeno informativo se dá como fase reprodutiva de um discurso previamente estabelecido sob a base de uma divisão temporal entre sujeitos emissores e receptores, com condições desiguais de relação. A comunicação, ao contrário, compreende a relação permanente como criação e recriação da linguagem e qualquer forma simbólica entre os sujeitos sociais.

O desconhecimento sobre os processos de comunicação em uma organização e a falta do seu gerenciamento favorecem o que Andrade (2005) classifica como “patologia das comunicações”, que são os rumores, a “voz-que-corre”, uma informação distorcida, ora intencional, ora, não intencional. Para esse autor, uma comunicação deve firmar-se em fatos críveis, adaptar-se ao meio

⁹ Antônio Pasquali, Atualmente é membro de inúmeras associações nacionais e internacionais de Comunicação Social. Suas primeiras obras coincidem com o início das pesquisas em comunicação na América Latina. Entrevista completa com Pasquali, disponível em: www.eca.usp.br/alaic/boletim14/pasquali.htm

ambiente, ter significação em sua mensagem, ser clara, ter continuidade em suas apresentações, escolher os meios adequados de comunicação e ter em conta a inteligência e cultura do auditório (ANDRADE, 2005).

Quanto à “voz-que-corre” e às informações distorcidas, formam-se também o boatos que, conforme Torquato (1991):

Vem, de alguma forma, compensar as falhas existentes na comunicação formal, integrar diversos segmentos internos num lado psicológico de identificação de posição e valores, equilibrando, assim, as tensões e angústias. (TORQUATO, 1991, p. 177)

O autor complementa que boato é, frequentemente, produto de um sistema de comunicação mal ajustado, incoerente, pouco transparente e confuso. Diante da falta de um processo de comunicação bem gerenciado, neste caso, com abertura aos boatos, a falta de consistência das informações e má interpretação destas geram, como produto final, atividades desenvolvidas inadequadamente ou até mesmo tendo como produto, a inação.

Percebe-se, portanto, a necessidade de uma análise em profundidade sobre os processos de comunicação em que haja um intercâmbio mais simétrico, que gere confiança entre quem produz e distribui a informação e aqueles que a recebem, com o objetivo de minimizar as distorções, a passividade, enfim, buscar a transparência e a credibilidade na organização.

Por sua vez, Nassar (2003) afirma categoricamente que:

As empresas devem procurar equilibrar suas inúmeras formas de comunicação, em que falar com os funcionários é tão importante quanto com os consumidores. A comunicação para dentro e para fora da empresa é um sistema único, do mesmo corpo, que gera percepções para os diferentes públicos estratégicos da organização. (NASSAR, 2003, p.79).

A transposição desta citação, referente à empresa, para a organização é relevante, considerando a interdependência dos serviços prestados pela SEEMG em todos os seus níveis. O nível estratégico precisa dos serviços do nível operacional e vice-versa. Esta afirmativa demonstra que o servidor desta organização é também um cliente interno da mesma, ou seja, um servidor precisa do serviço do outro para desempenhar bem as suas atribuições. Enquanto na empresa os problemas de comunicação podem afetar o financeiro, gerar insatisfação ao consumidor, na

organização afeta as relações interpessoais, o relacionamento entre os setores, fica a desejar o sentimento de pertencimento do coletivo e, conseqüentemente a qualidade do produto final. Considerando que os gestores visam à melhoria da qualidade da educação, entende-se que é urgente a necessidade de investimento na melhoria do processo de comunicação interna.

Como o presente estudo trata do caso de gestão do processo de comunicação interna na SEEMG com vistas a identificar os *gaps* e propor uma ação de intervenção, é necessário que esta envolva todos os funcionários. A oferta de uma formação continuada sobre o processo de comunicação interna no âmbito da educação mineira certamente agregará valor à organização através eficácia nos resultados dos processos educacionais tanto no setor pedagógico quanto no administrativo. Para ilustrar, esta reflexão tem em Kunsch(2002) que:

[...] qualquer trabalho que envolva público interno, é fundamentalmente orientado pela comunicação. O melhor programa de integração, o envolvimento mais profundo e duradouro, o programa que realmente cria uma empatia entre organização e colaborador, é necessariamente baseado em comunicação (KUNSCH, 2002, p. 178).

Justifica-se a importância da consolidação de um processo de comunicação interna coerente com o seu significado, com uma formação planejada, monitorada e avaliada para que os atores se sintam parte integrante do todo da organização.

Sobre a comunicação interna, vale, mais uma vez, reportar-se à Kunsch (2002):

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH, 2003, p. 160).

A percepção, por parte dos gestores, que o poder não é unilateral, conforme Srouf (2005) indicou, torna-se mais fácil o investimento em um processo de comunicação coerente com as diferenças individuais. Contando com a participação de todos, a comunicação acontecerá de forma simétrica, favorecendo as relações

interpessoais, inter e intrasetorias. Assim, a organização se fortalecerá perante o público interno e externo através da oferta de serviços de qualidade.

Reforçando o que Kunsch (2003) elucida sobre a qualidade da comunicação interna, a mesma autora aponta para a necessidade da organização comunicar entre si como forma de garantir a sua sobrevivência:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (KUNSCH, 2003, p. 69)

Corroborando e complementando as afirmativas de Kunsch (2003), Grunig (2009) argumenta que:

As organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas. É possível que nem sempre haja acordo ou um relacionamento amigável, mas as partes entendem uma a outra. (GRUNIG, 2009, p. 27)

Segundo Grunig, o entendimento entre as partes, neste caso, nível estratégico e operacional, é fundamental para que o produto final seja coerente com as orientações iniciais. Diante de toda a tessitura percebe-se a urgência da mobilização pelo planejamento da gestão estratégica do processo de comunicação interna na SEEMG.

Partindo do pressuposto que toda ação parte de um referencial teórico, para clarear ainda mais sobre a comunicação interna, Torquato reforça que:

A comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. (TORQUATO, 1991, p. 203)

Além dessas análises, o mesmo autor salienta que a comunicação nas organizações é tratada como despesa, não como investimento. Percebe-se que a falta de reconhecimento e valorização quanto à importância do processo de comunicação para alavancar o desenvolvimento da organização contribui para o fortalecimento dos processos hierarquizados, assimétricos e unidirecionais.

Vale ressaltar que todas as discussões anteriores serão válidas se o gestor, primeiramente se sensibilizar pela necessidade de mudança. Uma das estratégias para que o diretor cumpra o seu papel de líder seria, primeiramente, repensar sobre a própria organização. Qual a sua missão, quais são os seus objetivos e metas, quem são seus colaboradores, a que público a organização se destina, buscar informações sobre o que os atores esperam da organização uma vez que, no dia a dia, são eles que percebem, mais claramente, as falhas e podem propor ações que viabilizem um melhor desempenho da organização.

Portanto, os atores têm uma importância relevante na organização. Neste sentido Kunsch (2002) ressalta que:

Constituindo um universo de valores dos mais expressivos, os empregados representam o maior trunfo para que uma empresa possa se desenvolver e cumprir sua missão. A esse público deve ser dirigida a maior e a melhor atenção, pois é com ele que a empresa vai empreender suas conquistas (KUNSCH, 2002, p. 85).

Considerando a empresa e o empregado como SEEMG e funcionários, respectivamente, fica evidente a importância do segundo para o bom funcionamento da organização. Portanto, fundamental e compreensível a necessidade de sistematização da gestão dos processos comunicativos na SEEMG. Porém, é necessário refletir para além de uma proposta abrangente e encadeada de comunicação interna. Kunsch (2003) chama a atenção para um detalhe muito importante:

Vale também acrescentar que não é pelo fato de existir uma comunicação organizacional formalizada que todos os problemas de uma organização serão resolvidos. Seria uma solução simplista. É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organização social) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo. (KUNSCH, 2003 p.31)

Embora uma comunicação bem ajustada seja de importância crucial, ainda que se pretenda apresentar um modelo “ideal” de comunicação interna, entende-se que este é ideal no campo das ideias, porém, na prática, visa minimizar os *gaps* no processo de comunicação interna na SEEMG. Entende-se que somente um

processo de comunicação bem estruturado não é a garantia de solução de todos os problemas da organização. Há forças externas que interferem no desenvolvimento do modelo tal como foi elaborado. Assim, na proposição de um modelo de comunicação para a SEEMG, deve-se considerar as potencialidades deste sem desconsiderar as suas limitações. Além das forças externas há, ainda, as diferenças individuais, a vida pessoal, a formação de cada pessoa que compõe a organização. Sobre este assunto Andrade (2005) reafirma que:

[...] todo indivíduo humano possui crenças, símbolos e estereótipos, de tais modos arraigados em seus comportamentos, que dificilmente será capaz de transmitir ou receber uma comunicação, isento dessas influências. (ANDRADE, 2005, p.106)

Assim, acabam interferindo no processo de comunicação. Reforça-se, portanto, que, além de identificar o modelo ideal, é fundamental diagnosticar essas lacunas (*gaps*) e gerenciá-las de modo que o processo comunicativo flua em todas as direções, causando o mínimo de ruído possível.

Diante disso há de se pensar que, embora não se atinja a perfeição, o equilíbrio é necessário. Embora as forças externas e internas tendam a inviabilizar o processo, estas são gerenciáveis.

Os conceitos, argumentos e reflexões sobre a organização, o poder da comunicação, além de reforçar a inviabilidade de uma comunicação linear evidenciam a necessidade da participação do público e dos membros da organização. Entende-se que a sua participação favorecerá a melhoria do desempenho da organização, possibilitando a esta, repensar o seu processo e planejá-lo de acordo com a sua estrutura e o perfil dos seus colaboradores.

Desta feita, apresenta-se, na sequência, o panorama da pesquisa: universo investigado, metodologia desenvolvida, perfil dos participantes e a análise dos resultados.

2.3 O cenário da pesquisa

Tomou-se como campo de estudo o Órgão Central da SEEMG, as SRE: Metropolitana B, localizada em Belo Horizonte, a SRE Divinópolis e a SRE Pirapora.

Embora o campo de pesquisa se limite ao recorte de três SRE do universo composto por 47 e o Órgão Central, as especificidades das Regionais retratam a realidade mineira. Isto porque buscou-se uma variedade de sujeitos que desempenham cargos e funções, cuja representatividade favoreceram a elaboração de uma proposta de intervenção no processo de comunicação interna na SEEMG de âmbito estadual.



Figura 4: Mapa das SRE com destaque àquelas que serão pesquisadas.
Fonte: www.educacao.mg.gov.br (destaque das três SRE feito pela autora)

Tomou-se como parâmetro para a escolha das SRE o Índice de Desenvolvimento Humano – Municipal (IDH-M) dos municípios sede de cada uma das regionais, adotando como referência os dados do ano de 2000¹⁰. A SRE Metropolitana B, localizada na capital do Estado foi selecionada considerando a sua proximidade à sede do Órgão Central, ou seja, de onde os gestores elaboram as estratégias. A hipótese que impulsionou tal escolha foi que o processo de comunicação é mais eficiente e eficaz quando da proximidade dos interlocutores. A SRE Divinópolis foi eleita por ser cidade polo da região centro-oeste, um dos 10 principais municípios do Estado e por apresentar IDH acima da média estadual. Além disso, é considerada uma SRE bem estruturada, em área bem servida de infraestrutura de comunicação, transportes e serviços. Por fim, a SRE Pirapora, localizada na região Norte de Minas foi escolhida por apresentar o IDH inferior à

¹⁰ Fundação João Pinheiro (FJP) IDH de 2000

média do Brasil e de Minas Gerais e por estar localizada em uma região mais ruralizada e mais carente em infraestrutura. Vide quadro seguinte:

Quadro 2: Localização, IDH e consideração do PNUD

Região	Localização	IDH PNUD/2000	Considerações PNUD quanto ao IDH
Brasil	América Latina	0,766	Alto
Minas Gerais	Região Sudeste do Brasil	0,773	Médio
Belo Horizonte	Mesorregião e Microrregião Metropolitana de Belo Horizonte	0,839	Elevado
Divinópolis	Região Centro-oeste de MG	0,831	Elevado. 5ª cidade com o maior IDH do Estado
Pirapora	Microrregião Norte de MG	0,758	Médio

Fonte: www.fjp.br/index.php/indicadores sociais e Censo Populacional 2010. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (29 de novembro de 2010).

Infere-se que estas são algumas das características da diversidade entre as três SRE e que, somadas a outras, constrói um campo rico de elementos que favorecem uma profunda análise reflexiva.

Definido o campo de estudo partiu-se para o Planejamento e a operacionalização da pesquisa

2.4 Método da Pesquisa

Para uma melhor compreensão da situação descrita no capítulo I e das proposições levantadas quanto às práticas comunicativas internas da organização estudada, esta dissertação tem como foco a sistematização do processo de comunicação da SEEMG e a análise das possíveis lacunas nesse processo. A partir desse diagnóstico é que se propõe as diretrizes para a elaboração de um plano de comunicação interna “ideal” para a SEEMG.

Optou-se pela abordagem qualitativa, pois não se tem como objetivo mensurar variáveis, nem quantificar a magnitude da relação entre elas. A pesquisa é do tipo exploratório, pois trata-se de um fenômeno sobre o qual não se tem um conjunto consistente de informações prévias. O desenho de pesquisa é o estudo de caso, conforme já explicitado anteriormente. Os procedimentos de coleta de dados foram: observação participante, análise documental, entrevista em profundidade e grupos focais no formato presencial e online em duas etapas de coleta de dados.

Tais procedimentos permitem abordar os temas com maior riqueza de detalhes e com maior flexibilidade.

Para a entrevista em profundidade, cuja coleta de informações possui um caráter individual, utilizou-se um instrumento com questões semiestruturadas (Apêndice A) com possibilidade da análise dos dados a partir da subjetividade, ou seja, das percepções e experiências dos entrevistados.

Neste estudo foram desenvolvidos três procedimentos de levantamento de dados divididos em duas etapas. Na primeira, realizada no período de abril a junho/2012, foram feitas nove entrevistas em profundidade com gestores das três SRE investigadas e seis grupos focais desenvolvidos nas SRE e no Órgão Central.

Numa segunda etapa, desenvolvida no período de agosto a setembro/2012, foi feito um procedimento de triangulação¹¹ composto por três entrevistas em profundidade com gestores da SEE e escola e um grupo focal *online* que contou com a participação de seis sujeitos da SEE, SRE e escolas.

Tais procedimentos, detalhados na sequência, favoreceram a abordagem dos temas com maior riqueza de detalhes.

2.4.1 - O contexto dos sujeitos da pesquisa

Em contato com gestores da SEEMG e das SRE solicitou-se a autorização para o desenvolvimento da pesquisa com atores do Órgão Central, da SRE e escolas estaduais. As SRE entraram em contato com as escolas para a participação de dois Diretores, dois Especialistas da Educação Básica e dois Professores. Entretanto, solicitou-se um critério: cada participante deveria ser proveniente de escolas distintas para evitar constrangimentos nas discussões.

2.4.2 - Primeira Etapa

Após a definição dos sujeitos que seriam investigados tanto através da entrevista em profundidade quanto dos grupos focais, desenvolveu-se os procedimentos em duas etapas e de acordo com o rigor que a pesquisa exige, tais como:

¹¹ Triangulação é uma técnica para acrescentar rigor e cientificidade à investigação e muitos investigadores a vê como garantia de validade. Fonte: Duarte, Teresa. A possibilidade de investigação a três: reflexões sobre a triangulação (metodológica). Disponível em http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf. Consultado em 30/08/2012.

2.4.2.1: Entrevistas em Profundidade

Na primeira etapa, para a entrevista em profundidade, cuja coleta de dados possui um caráter individual, utilizou-se um instrumento com questões semiestruturadas, com possibilidade da análise dos resultados a partir da subjetividade, ou seja, das percepções e experiências dos sujeitos da pesquisa.

Nesta etapa foram entrevistados três gestores de cada uma das SRE selecionadas, ou seja, o Diretor II, o Diretor Administrativo e o Diretor Educacional, totalizando nove participantes neste procedimento conforme tabela dois.

Tabela 2: Número de participantes nas Entrevistas em Profundidade - 1ª etapa

Campo de pesquisa	Nº de sujeitos participantes
SRE Pirapora	03
SRE Metropolitana B	03
SRE Divinópolis	03
Total de participantes	09

Fonte: Elaborada pela autora

O direcionamento da entrevista para os gestores das SRE partiu do pressuposto que a sua participação nos grupos focais poderia inibir os sujeitos que atuam em níveis hierarquicamente inferiores, a manifestar as suas reais opiniões sobre o tema, comprometendo a fidedignidade das suas respostas.

As entrevistas foram realizadas nas salas dos gestores, os quais se empenharam em proporcionar um ambiente tranquilo, sem interrupções, enfim, apropriado para tal atividade.

Merece ressaltar que todos os gestores se prontificaram a contribuir com a pesquisa, além de permitir a gravação das entrevistas, o que favoreceu a transcrição dos dados.

2.4.2.2 Grupos Focais

A metodologia qualitativa, especialmente através do desenvolvimento da técnica grupo focal, possibilita o acesso às informações explícitas como, também, ao conteúdo não dito. As posturas, olhares, gestos e até mesmo o silêncio, trazem informações riquíssimas, cujo conteúdo dificilmente seria sintetizado através de palavras.

A técnica grupo focal possibilita a observação das posturas positivas e negativas dos participantes ao se manifestarem durante o debate. Portanto, podem ser atribuídos tanto aos conteúdos manifestados oralmente quanto aos conteúdos ocultos. As mensagens contidas nas entrelinhas, se bem decifradas, aproximam o pesquisador mais rapidamente à comprovação das suas hipóteses. A ênfase percebida pelo tom de voz, pela repetição de uma frase que terminou de dizer, vem carregada de significado. Similarmente é o silêncio ou as respostas curtas, objetivas sem muito posicionamento.

Para a primeira etapa, os seis Grupos Focais desenvolvidos contaram com a participação de pessoas-chave no processo de comunicação interna. Estas atuam nos principais níveis hierárquicos (Órgão Central, SRE e escolas) e desempenham funções distintas.

Tabela 3: Número de participação efetiva por Grupo Focal – 1ª etapa.

Campo de pesquisa	Nº de participantes
SRE Pirapora	09
SRE Metropolitana B	05
SRE Divinópolis	10
SEEMG – Órgão Central	10
	10
	09
Total de participantes	53

Elaborada pela autora

A equipe de trabalho para o desenvolvimento dos grupos focais foi composta pela pesquisadora e por funcionários das SRE selecionadas. Estes viabilizaram todo o processo: antes, durante e depois da pesquisa. Tal apoio foi de fundamental importância para a concretização do trabalho, pois, os colaboradores se mobilizaram para a disponibilização do espaço, contato e encaminhamento do convite aos sujeitos da pesquisa bem como provimento de informações sobre o tema em questão.

No Órgão Central, o critério utilizado para a seleção das subsecretarias que participariam da pesquisa foi o sorteio. Assim, foram sorteadas: Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, Subsecretaria de Informações e Tecnologias

Educacionais, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos e a Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional.

Utilizou-se o mesmo procedimento para a definição das superintendências e diretorias do Órgão Central que participariam dessa investigação. O aspecto observado na composição de cada um dos seis grupos focais foi que os sujeitos não atuassem na mesma diretoria, com o propósito de garantir a espontaneidade dos sujeitos em suas participações.

Das 15 superintendências que compõem as subsecretarias, contou-se com a participação de funcionários de 12 delas, a saber: Superintendência de Desenvolvimento do Ensino Médio, Superintendência de Modalidades e Temáticas Especiais de Ensino, Superintendência de Organização e Atendimento Educacional, Superintendência de Tecnologias Educacionais, Superintendência de Avaliação Educacional, Superintendência de Recursos Humanos, Superintendência de Normas e Informações de Pessoal, Superintendência de Planejamento e Finanças, Superintendência Administrativa, Superintendência de Compras Contrato e Convênio, Superintendência de Infraestrutura Escolar e, por fim, a Superintendência de Pessoal.

Os grupos focais desenvolvidos no Órgão Central foram compostos por Superintendentes, Diretores, Analistas Educacionais e Assistentes Técnicos Educacionais, ou seja, por atores dos mais variadas cargos e funções.

Os grupos focais desenvolvidos nas SRE também foram formados por sujeitos que atuam em diretorias e escolas diversas, como por exemplo, o Supervisor Regional da Divisão de Equipe Pedagógica, o Analista Educacional da Diretoria de Finanças, o Assistente Técnico Educacional da Diretoria de Atendimento Escolar, o Diretor da escola X, o Especialista da Educação Básica da escola Y e o professor da escola Z.

Vale lembrar que tais critérios, como nas entrevistas em profundidade, tiveram o propósito de favorecer a participação dos atores sem constrangimentos pela presença de sujeitos que poderiam inibir as suas respostas.

A previsão era de dez participantes por grupo focal contando, ora com mais sujeitos das escolas, ora da SRE, porém, provenientes de escolas e/ou diretorias distintas, nunca coincidentes.

O desenvolvimento do grupo focal teve início com a dinâmica quebra-gelo para que os participantes se sentissem mais à vontade perante o grupo. Tal

dinâmica compreendia em cada sujeito acender um fósforo e enquanto a chama se mantivesse acesa, este deveria falar sobre si para o grupo. Em seguida houve a exposição da pesquisa e a combinação para que todos pudessem manifestar suas opiniões, respeitando o outro tanto durante a sua fala, quanto perante a opinião. Os sujeitos poderiam discordar, acrescentar, porém, um de cada vez para não tumultuar nem dificultar a transcrição futura. Utilizou-se os instrumentos e recursos necessários à aplicação da técnica, quais sejam: dois gravadores, crachá para identificação dos participantes, do moderador e do observador, termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo 1) e o guia temático com a lista de temas e questões de facilitação da discussão, servindo de roteiro para a pesquisadora, Apêndice B. No final, a avaliação da atividade contou com a manifestação espontânea dos participantes quanto à proposta, a dinâmica desenvolvida e sua participação na pesquisa.

Este procedimento compreendeu a identificação e a descrição sobre o que os atores pensam, o que fazem, como fazem, no seu ambiente de trabalho, para ter acesso às informações e desempenhar as suas funções conforme orientações provenientes do órgão Central e da própria SRE. Além disso, os atores puderam manifestar sobre o *feedback* emitido ao Órgão Central e dele recebido, enfim, a sua percepção sobre o processo de comunicação interno da SEEMG, tomando como referência o nível em que atuam.

Vale ressaltar que os grupos focais, tanto na SEEMG quanto nas SRE, foram desenvolvidos em ambientes tranquilos, de fácil acesso e livre de barulhos que pudessem atrapalhar a compreensão das falas. Isto, como nas entrevistas, favoreceu a transcrição dos dados.

Além das Entrevistas em Profundidade e Grupos Focais, optou-se por fazer uma triangulação com o objetivo de validar o modelo ideal de comunicação e os hiatos discutindo-os em uma nova etapa do processo de coleta de dados. Para esta segunda etapa, desenvolveu-se três entrevistas com gestores e um grupo focal *online*. O detalhamento deste procedimento se encontra na próxima seção.

2.4.3 – Segunda Etapa: Triangulação de dados

Na segunda etapa desenvolveu-se o procedimento denominado Triangulação. Este é recomendado por Campbell e Fiske(1959)¹², devido à possibilidade de analisar as convergências, validando, assim, os resultados da investigação. Vale ressaltar que a triangulação possibilita a complementaridade dos dados, um aprofundamento das análises, ou seja, um retrato mais completo do que o alcançado com as entrevistas em profundidade e os grupos focais. Além disso, há a integração de perspectivas diferentes proporcionando uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado. .

O desenvolvimento desse procedimento possibilita ao pesquisador determinar a posição de um terceiro ponto, que pode vir a confirmar ou refutar os resultados obtidos. Isto devido à combinação de elementos indicados por sujeitos singulares.

Neste estudo, para a triangulação, optou-se pelo desenvolvimento entrevistas em profundidade e grupo focal *online*. Sendo assim, foram realizadas três entrevistas: duas com gestores da SEE e uma com gestor de escola e um grupo focal online com a participação de cinco sujeitos.

Tabela 4: Participantes da triangulação – 2ª etapa

Procedimentos	Cargo/Função	Número de participantes
Entrevista em Profundidade	Diretor da SEE	02
	Diretor de escola	01
Grupo Focal <i>online</i>	Analista SEE	01
	Analista SRE	02
	Especialista da Educação Básica	01
	Professor	01
Total de participantes	08	

Fonte: Elaborada pela autora

O debate nos dois procedimentos foi construído a partir da observação dos pontos convergentes dos dados coletados. Por meio de uma apresentação em PowerPoint, (Apêndice C) com os resultados obtidos na primeira etapa, cada um dos

¹² Campbell e Fiske propuseram testar empiricamente resultados obtidos em uma pesquisa, utilizando diferentes técnicas. Inicialmente utilizado no campo da Psicologia.

três gestores, em entrevista individual, pôde refletir, discutir e emitir o seu parecer diante do que foi observado. Neste momento, além das respostas orais, foram analisadas, também, as expressões corporais, o silêncio, ou seja, as respostas contidas nas entrelinhas. Uma das vantagens do grupo focal *online* é a espontaneidade dos participantes devido à familiaridade com a ferramenta utilizada e com a forma de interação entre eles (SWEET e WALKOWSKI, 2000; WALSTON e LISSITZ, 2000; MACLARAN e CATTERALL, 2002; STRICKLAND *et al.*, 2003). Estes autores também valorizam o grupo focal *online* pela coleta de dados em um curto espaço de tempo. Além da possibilidade de participação de pessoas de áreas geográficas distintas, contando apenas com o computador e a internet.

O grupo focal *online* foi conduzido através da comunicação síncrona¹³, em tempo real, ou seja, os integrantes do grupo participavam das discussões simultaneamente. Houve, também, a condução da discussão pela comunicação assíncrona¹⁴, ou seja, os participantes receberam via e-mail os comentários feitos por outros participantes e puderam contribuir, fazer comentários e colocações próprias. No modo síncrono, embora as respostas não verbais sejam de grande validade para uma análise, esta foi substituída por “*emoticons*”, ou seja, símbolos com poucos caracteres para demonstrar suas emoções diante das discussões. A título de exemplo: triste 😞, felicíssimo 😄, frustrado 🤔, meio maluco 🤪 ou ainda:) = sorriso, : (= triste, : / = preocupado, dentre outros.

Para o grupo focal *online* síncrono, primeiramente foi explicitado os objetivos da pesquisa e passadas as orientações sobre como participar do grupo focal no formato *online*.

Iniciando este procedimento, enviou-se o arquivo no formato PowerPoint com os resultados obtidos na primeira etapa da pesquisa, o mesmo arquivo apresentado aos gestores nas entrevistas individuais. Na sequência, lançou-se perguntas previamente elaboradas e digitadas, direcionando a análise dos resultados.

Para o modo assíncrono, além da exposição dos objetivos, dois arquivos foram enviados por e-mail: os resultados da pesquisa no formato PowerPoint e as questões que direcionaram a análise e incitavam a participação dos sujeitos.

¹³ Comunicação síncrona: o emissor e o receptor devem estar num estado de sincronia antes da comunicação iniciar e permanecer em sincronia durante a transmissão.

¹⁴ Comunicação assíncrona é a transmissão de dados sem recorrer à utilização de um sinal de sincronia.

Tanto o debate síncrono como o assíncrono foram efetivos e frutíferos. Os participantes demonstraram satisfação em participar da discussão sobre o tema “o processo de comunicação interna na SEEMG”.

O desenvolvimento da triangulação na segunda etapa permitiu uma postura mais crítica diante dos dados coletados. Fez-se, portanto, a análise do conteúdo através do levantamento das temáticas e associação de ideias ampliando, portanto, a confiabilidade à pesquisa.

Na sequência, apresenta-se o perfil dos participantes. É imprescindível discorrer sobre o público investigado para que o leitor possa compartilhar, simultaneamente, da análise das respostas. Neste sentido, enfatiza-se a relação entre os dados levantados com o sujeito que os forneceu, a saber, sexo, idade, formação e, também, o tempo de serviço na educação, agregando valor à análise deste estudo.

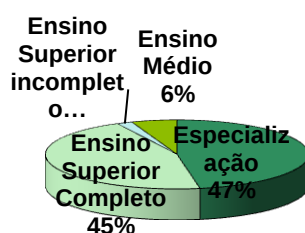
2.4.4 - O perfil dos participantes

Esta seção parte da descrição da população pesquisada com o propósito de facilitar a compreensão da análise textual dos dados coletados.

De um modo geral houve predomínio de sujeitos do sexo feminino. Num total de 70 sujeitos da pesquisa, 60 eram do sexo feminino, ou seja, 85,7% da população investigada. Até mesmo no universo de gestores entrevistados, é pouco significativo o número de participantes do sexo masculino. Dos nove entrevistados na primeira etapa, apenas dois eram do sexo masculino.

Quanto à formação dos participantes dos grupos focais, é interessante refletir sobre o que o Gráfico 1 apresenta, ou seja, o total de sujeitos que têm Ensino Superior e Especialização abrange 92% da população pesquisada.

Gráfico 1: Nível de formação dos sujeitos participantes dos grupos focais – 1ª etapa



Fonte: Elaborado pela autora

Espera-se que, quanto maior o nível de formação do sujeito, maior será a sua facilidade em produzir, apresentar, interpretar e discutir informações com seus pares. Assim, aumentaria a possibilidade de atuar sobre as informações recebidas, o que garantiria a eficiência e eficácia¹⁵ do processo de comunicação interna. Diante dessa expectativa e das possíveis falhas no processo de comunicação, constata-se, mais uma vez, a necessidade deste estudo na tentativa de compreender onde e como se constroem as barreiras que impedem o desenvolvimento de um processo de comunicação interna de excelência.

Outro ponto que merece destaque é a questão da categoria faixa etária. Na primeira etapa, tanto na SEE quanto nas SRE e escolas que participaram deste estudo, a maior concentração dos sujeitos se dá entre 41 e 50 anos.

Tabela 5: Participantes dos grupos focais segundo categoria faixa etária – 1ª etapa

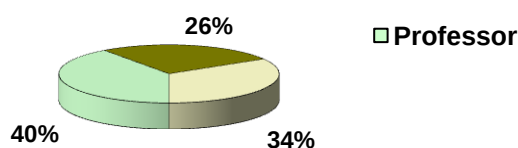
Faixa etária	SEEMG	SRE/Escola
20 a 30 anos	6,8%	4%
31 a 40 anos	38%	29%
41 a 50 anos	27,6%	50%
Acima de 50 anos	27,6%	17%

Fonte: Elaborada pela autora

Enquanto 77,6% dos sujeitos investigados se encontram nesta faixa etária, apenas 10% no intervalo de 20 a 30 anos, ficando 12,4% distribuídos entre os intervalos 31-40 e acima de 50 anos.

Quanto aos entrevistados que atuam nas escolas estaduais, participaram da pesquisa: professores, especialistas da educação básica e diretores.

Gráfico 2: Sujeitos das escolas estaduais participantes dos grupos focais de acordo com as suas funções – 1ª etapa



Fonte: Elaborado pela autora

¹⁵ A eficiência está relacionada com os meios utilizados para a comunicação, enquanto a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado. (CHIAVENATO, 1999, p. 522).

O gráfico 2 apresenta o percentual de sujeitos conforme o cargo ocupado por eles.

Na segunda etapa, ou seja, na triangulação, todos os sujeitos que participaram são do sexo feminino. Os dois gestores da SEEMG entrevistados nesta etapa, atuam no Órgão Central há mais de 10 anos e se encontram na função de gestores há mais de seis anos. O gestor de escola, ou seja, o terceiro sujeito entrevistado atua na educação há mais de 10 anos, sendo que nos últimos quatro anos atua na gestão.

Uma vez que se tem o conhecimento do número de participantes das duas etapas do processo de coleta de dados, seus respectivos cargos e funções parte-se, então, para a análise e interpretação dos dados, tema da próxima seção.

2.5 Análise da pesquisa: tratamento e interpretação das informações

Considerando que o processo de comunicação ultrapassa a troca de informações, pretende-se apresentar e analisar criticamente as argumentações, as ideias, os problemas levantados, os contra-argumentos, bem como as contradições, os contrassensos e incoerências que podem ser percebidos nas entrelinhas. Essa tessitura se dará guiada pela teoria que fundamentou esse estudo.

Na SRE Pirapora contou-se com nove participantes das escolas sendo seis de escolas e três da SRE. A SRE Metropolitana B conseguiu mobilizar apenas cinco participantes sendo, três de escolas e dois da SRE, porém, neste universo contou-se com a diversidade de funções, o que não comprometeu o desenvolvimento do trabalho. A SRE Divinópolis se organizou e possibilitou o solicitado, tanto no número de participantes quanto na diversidade dos cargos e funções. Neste caso, o grupo focal contou com dez participantes sendo, seis de escolas e quatro da SRE.

Embora o número de participantes das escolas tivesse sido inferior ao previsto, percebe-se um equilíbrio quanto à função desempenhada pelos sujeitos investigados, o que garante a representatividade de cada categoria na pesquisa.

O mesmo se observa na SRE quanto à participação dos sujeitos. Há uma representatividade significativa de atores que desempenham funções distintas.

Justifica-se a baixa porcentagem de Assistentes Técnicos Educacionais nos grupos focais, considerando que o convite foi para Analista Educacional ou ATE¹⁶.

Para o grupo focal online, 10 sujeitos foram convidados, porém, seis participaram efetivamente. Neste grupo contou-se com a participação de atores do Órgão Central: gestor e analistas educacionais, da SRE: analistas educacionais e assistentes técnicos educacionais e, da escola: diretor, especialista da educação básica e professor, portanto, uma diversidade de nível hierárquico, cargo e função.

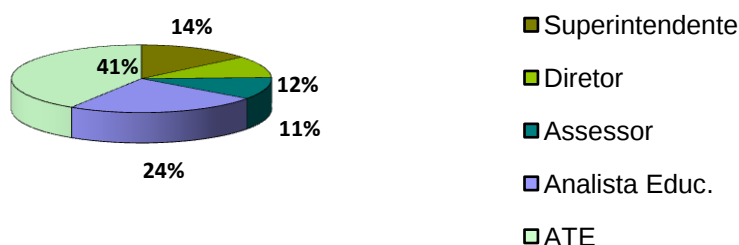
Como o Órgão Central é mais complexo que as SRE e, conseqüentemente, que as escolas, houve um número mais significativo tanto de participantes quanto de funções.

Vale ressaltar que, no Órgão Central, os participantes dos grupos focais presenciais de mais alto nível hierárquico ocupam o cargo de Superintendente. Embora sobrecarregados, se prontificaram em participar da pesquisa e consolidaram uma alta representatividade. Contou-se com diretores e assessores em igual porcentagem que, somada à participação dos superintendentes, equivalem a 36% dos atores que desempenham a função de dirigentes.

informações (legislações, orientações...) e possam desenvolver o seu trabalho de acordo com as orientações da SEEMG?”.

Por outro lado, soma-se 64% de participação dos sujeitos ocupantes de cargo em nível médio e superior o que agregou valor aos resultados deste estudo.

Gráfico 3: Sujeitos do Órgão Central participantes dos grupos focais de acordo com as suas funções – 1ª etapa



Fonte: Elaborado pela autora

¹⁶ ATE: Assistente Técnico Educacional.

Após pesquisar sobre os níveis cargos e funções no Órgão Central, inclusive a linha de *staff*, sentiu-se a necessidade de investigar a Assessoria de Comunicação Social. Com a finalidade de obter respostas sobre o processo de comunicação interna na SEEMG, fez-se o contato via e-mail considerando a dificuldade de acesso pessoalmente à linha de “*staff*”. Assim, encaminhou-se a questão: “como se dá o fluxo das informações entre as superintendências e diretorias no Órgão Central, entre a SEE e SRE, entre SRE e escolas para que todos tenham acesso às

O referido diálogo impulsionou a buscar, também, informações com os gestores das quatro subsecretarias. Neste caso, o contato também se deu também por e-mail, telefone e, posteriormente, foi encaminhado o questionário para que os gestores pudessem responder sobre o processo de comunicação interna na SEEMG.

A subsecretária da Educação Básica enviou um e-mail sobre a impossibilidade de responder as questões devido ao fator tempo. Os outros três se prontificaram a responder. A subsecretária de Informações e Tecnologias Educacionais respondeu em conjunto com o Subsecretário de Gestão de Recursos Humanos. O Subsecretário de Administração do Sistema Educacional encaminhou as respostas via e-mail.

Uma vez identificado o campo de estudo e os sujeitos investigados, parte-se, então, para a análise dos resultados obtidos através das coletas de dados em duas etapas.

2.6 - O processo de comunicação interna na SEEMG: um debate sobre a prática

Os três diretores da SRE foram unânimes em apontar o e-mail como a ferramenta de acesso às orientações. Além do e-mail, dois gestores acrescentaram telefonemas, correspondências escritas e encontros gerenciais. A mesma pergunta foi feita aos Diretores Educacionais e Diretores Administrativos. Os primeiros acrescentaram ao e-mail, as formações que o órgão Central oferece e também pelo site da SEEMG. Os segundos complementaram que têm acesso às informações

também por publicações das legislações no “Minas” ¹⁷, ofícios encaminhados, memorandos e através de reuniões desenvolvidas pelos diretores da SRE.

Pode-se considerar que tais respostas apresentaram-se bem restritas diante da fala de um participante do grupo focal SRE:

As informações são chegadas até a mim de diversas formas. Muitas delas diretamente do Órgão central através de e-mail, ou através de ofício, através do Minas [...]. Através de reuniões de diretores onde são discutidas algumas informações que são repassadas para nós. Através de reuniões de inspetores onde existe uma discussão mais ampla do que está chegando até nós, através do informativo MAI¹⁸ que a escola assina, aonde chegam as informações na forma de caderno: resoluções, decretos, e também através do órgão específico daqui da casa [...]. (Grupo Focal)

Portanto, demonstrou ter acesso às informações por uma variedade e quantidade de canais¹⁹ superiores às mencionadas pelos seus dirigentes.

Ainda sobre o acesso as informações:

Tem o CRV²⁰ que oferece “n” recursos e traz muitas informações. (Grupo Focal)

Ao questionar: como se dá a comunicação da SEE com a SRE, da SRE com as escolas, destas com a SRE, da SRE com a SEE e, por fim, das escolas com a SEE, dois diretores da SRE apresentaram respostas genéricas: E-mail, telefone, correspondências, reuniões, e-mail para o Inspetor Escolar responsável pela escola e malotes.

O Órgão Central utiliza uma variedade de canais para transmitir as mensagens à SRE. São eles: e-mail, canal mais enfatizado pelos participantes, telefone, embora pouco utilizado por contenção de despesas, reuniões, sites oficiais e o Jornal “Minas Gerais” (Diário Oficial do Estado).

¹⁷ Diário Oficial – Jornal Minas Gerais. O Diário Oficial do Estado publica atos, decretos e regulamentos expedidos pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de Minas Gerais. www.mg.gov.br/governomg/

¹⁸ Informativo MAI de Ensino - Publicação mensal da legislação federal do ensino e legislação estadual (MG) do ensino.

¹⁹ Canal: É o meio escolhido através do qual a mensagem flui entre a fonte e o destino. É o espaço ou ambiente que medeia os elementos envolvidos no processo de comunicação. Pode ser também o meio escrito ou falado utilizado para fluir a mensagem. (CHIAVENATO, 1999, p. 521).

²⁰ CRV é um portal educacional da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Esse portal oferece recursos de apoio ao professor para o planejamento, execução e avaliação das suas atividades de ensino na Educação Básica. www.crv.educacao.mg.gov.br

Apresentado o processo de comunicação da SEEMG a partir da vivência de situações pela autora, já expostas anteriormente, percebe-se que, apesar da SEEMG dispor de infraestrutura necessária para o desenvolvimento de um processo de comunicação eficiente e eficaz, foram identificados, analisados e interpretados os vários *gaps* que dificultam o fluxo das informações e, conseqüentemente, o entendimento destas e o desenvolvimento das ações propostas conforme o esperado.

A figura 5 retrata a fala dos sujeitos investigados, de acordo com as suas percepções e vivências sobre o processo de comunicação interna na SEEMG.

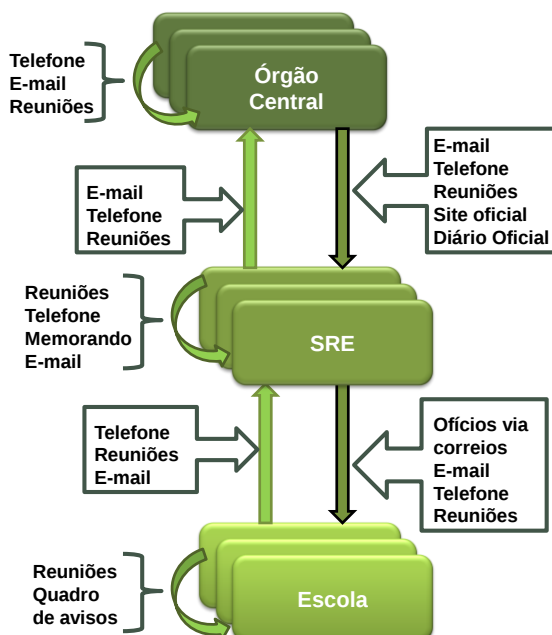
Os desafios da comunicação organizacional são de grande dimensão, considerando a complexidade da SEEMG. A partir da visualização dos canais utilizados para a comunicação intra e interníveis, conforme depoimento dos sujeitos, percebe-se que há um fluxo de informações entre os níveis hierárquicos e dentro de cada um, porém, não sistematizado.

Muitos dos canais citados pelos sujeitos da pesquisa são enumerados por Kunsch (1986), a saber: “contatos pessoais, reuniões, telefone, memorandos, cartas, circulares, quadros de avisos, relatórios, caixas de sugestões, publicações, vídeos, filmes institucionais e comerciais entre outros”.

Porém, embora se faça uso desses canais, não há a garantia que todos estejam em plena atividade nem mesmo que os sujeitos tenham acesso a eles e/ou os domine para a sua interação com a informação. Assim, a informalidade, ou seja, em um processo de comunicação mal ajustado não há a segurança de que as informações foram recebidas, compreendidas e as atividades foram realizadas a contento. Isto pode favorecer o que Torquato (1991) define como boatos. E, boatos não garantem a efetividade das ações pelo nível operacional conforme proposto e esperado pelo nível estratégico.

Figura 5: A comunicação Interna na SEE de acordo com o público investigado

A comunicação interna na SEE segundo relatos do público investigado



Fonte: Elaborado pela autora

Subjacente à presente discussão, debate-se sobre os *gaps* que acontecem no processo de comunicação interna na SEEMG. Ressalta-se que tais ruídos foram identificados pelos sujeitos da pesquisa, portanto, são considerados bastante abrangentes por afetar todos os níveis da organização conforme relatos. Assim sendo, inicia-se, a discussão sobre o que dificulta o processo de comunicação interna na SEE em todos os seus níveis:

Percebo que existe a falta de hábito em ler orientações passadas, assim como um distanciamento de propósitos entre SEE/SRE/ESCOLA. Percebo técnicos da SEE que não conhecem o cotidiano das escolas e mesmo com boa intenção, acabam propondo projetos inviáveis, e principalmente percebo a dificuldade em compreender a diversidade e singularidade da realidade de nossas escolas. (Grupo Focal)

Nesta fala, evidenciam-se alguns *gaps* como, por exemplo, os gestores do Órgão Central desconhecem a realidade da SRE e escolas passando informações inviáveis. Tal desconhecimento pode favorecer a inação ou o desenvolvimento das ações não condizentes com o esperado por não ler as orientações, ou não compreendê-las.

Outro sujeito corrobora com a fala anterior quando expõe que:

Geralmente o que vem de cima (se referindo ao Órgão Central) não funciona porque não conhecem, de perto, a prática ou, se conhecem, fazem de conta que não. (Grupo Focal).

Entende-se que a falta de conhecimento da realidade pode gerar resultados negativos, originando uma prática em desacordo com a teoria. Isto porque ações incoerentes ou contrárias aos ideais do nível estratégico geram rupturas nas expectativas dos estrategistas. Assim, surgem os conflitos. Por não contar com um processo de comunicação interna bem estruturado, tais conflitos se caracterizam como desgaste e não como oportunidade de reflexão e reestabelecimento do equilíbrio.

O depoimento de um subsecretário, em entrevista via e-mail, corrobora com o exposto:

Penso que todos os servidores, independentemente de onde atuam, sempre tentam fazer o máximo para acertar e alcançar nosso objetivo maior que é a formação e o aprendizado de nossos alunos. No entanto, é normal que em um sistema que conta com quase 4.000 unidades de ensino nem sempre todas as questões são plenamente entendidas ou executadas como gostaríamos. (entrevista concedida no dia 05/07/2012)

Tal depoimento aponta para a necessidade de planejamento do processo de comunicação para a SEEMG. Entende-se que a boa vontade dos servidores aliada a uma formação adequada para o desempenho das suas funções, certamente terá como produto o alcance dos objetivos. Torquato (1991) deixa claro que a empresa, neste caso, a organização, exerce o papel formador uma vez que os funcionários estão inseridos num contexto que vai além da produção de serviços. Neste contexto produzem-se normas, políticas e assim, a organização cumpre a missão de formadora através da sua contribuição social.

A questão de propostas de projetos inviáveis, além de não atender as necessidades da população para a qual é destinado, acarreta gastos indevidos dos recursos públicos. A falta de comunicação entre as superintendências e diretorias no Órgão Central é sinalizada por alguns dos atores educacionais, por desenvolver ações estanques, gerando consequências pedagógicas, administrativas e, sobretudo, financeiras.

Tem vez que a própria Secretaria marca reuniões para o mesmo dia. A diretoria (A) marca (reunião para o mesmo dia que) a diretoria (B). Aí você não sabe o que fazer. [...]. Choca muito trabalho. Dia “D”²¹ marcado junto com a capacitação de diretores. (entrevista em profundidade)

O mesmo exemplo de atividades com origem em diretorias diferentes serem marcadas para o mesmo dia, demandando a presença do diretor da escola, é mais uma vez ressaltada:

A comunicação na SEE tá tão ruim. Tá ruim mesmo. [...] criaram um cronograma. Dia D 27. No mesmo momento colocaram para o dia 27 todos os diretores serem capacitados. A comunicação está ruim lá de cima, contraditória. As coisas estão acontecendo concomitante. (Grupo Focal)

Estas situações indicam, mais uma vez, o que Kunsch (2003) ressalta sobre a necessidade de a organização comunicar entre si. Complementando, outro sujeito faz referência ao acúmulo de atividades provenientes de diretorias distintas para datas coincidentes:

Às vezes (uma Diretoria) solicita uma atividade que coincide. Uma quer uma coisa, outra quer outra e [...] você fica aqui, meio que perdido. Então isto precisa ficar mais transparente para facilitar também o trabalho da gente. (Grupo Focal)

Aqui percebe-se mais um *gap*, a falta de comunicação e coordenação interfuncional, ou seja, entre as Subsecretarias, Superintendências e Diretorias do Órgão Central. Merece destacar que em entrevista realizada via e-mail, com a Assessoria de Comunicação Social, a resposta indica a fragmentação das informações:

Se a comunicação diz respeito às questões pedagógicas, a Subsecretaria de Educação Básica é a responsável; se diz respeito às questões funcionais, a responsabilidade é da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos; se a relação é com avaliação e monitoramento, é com a Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais; e se tem relação com infraestrutura, é com a Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional. (e-mail, dia 13/04/2012)

²¹ Dia D – Dia agendado pela SEEMG para que toda a escola se reúna para discutir sobre um tema específico, neste caso, Programa de Capacitação de Gestores (Progestão).

Entende-se que a educação enquanto processo, precisa ser desenvolvida como tal e não compartimentada, o que indica mais um *gap*. Neste sentido, vale se reportar à Kunsch (2003), quando afirma que é a comunicação que viabiliza a organização e que, sem esta, a tendência é se desorganizar cada vez mais, com tendência à morte.

Através do processo de comunicação bem estruturado é que a organização tem a possibilidade de uma realimentação contínua. Sendo assim, embora cada subsecretaria tenha as suas competências, todas fazem parte do processo educacional, portanto, são interdependentes. Cabe à SEEMG, investir na qualidade do processo de comunicação interna, pois, a falta de comunicação entre as subsecretarias, bem como entre elas e suas superintendências e diretorias pode indicar que outros eventos poderão coincidir e, mais uma vez, as SRE e escolas se sentirão acéfalas. Tal situação abre caminhos para os boatos, fofocas e rumores na comunicação, favorecendo o crescimento da entropia da organização.

Ainda na Assessoria de Comunicação Social, na tentativa de encontrar fundamentos sobre o processo de comunicação interna na SEEMG, esta encaminhou e-mail informando que o tema do presente estudo não é de responsabilidade da Comunicação Social e complementou:

Trata-se de uma comunicação de natureza funcional, que é realizada diretamente pelas subsecretarias. Talvez exista um modelo, mas é necessário fazer contato com as próprias subsecretarias. (e-mail, no dia 14/04/2012).

As Subsecretarias que retornaram o e-mail com as respostas às questões encaminhadas disseram que:

A comunicação acontece, porém em alguns casos não é dada a devida atenção.

Conforme Torquato (1991) diz, muitos problemas na organização são originados da comunicação. Sendo assim, a falta de uma atenção devida, ou seja, do planejamento da comunicação, pode sim, gerar sérios problemas na organização.

Em consonância com a afirmativa anterior, ou seja, demonstrando ausência de um processo de comunicação planejado, estruturado, merece ser destacada a fala do subsecretário:

Não são raras as vezes que mesmo sem querer, não envolvemos todas as pessoas que deveriam ser efetivamente envolvidas na solução ou encaminhamento de alguma providência. Normalmente depois somos alertados com um "você avisou ao -fulano- que isso iria acontecer"... Aí é que lembramos que deixamos algum ator importante do processo que não poderíamos ter deixado. Temos que tomar bastante cuidado com isso, pois além de poder causar problemas com o que pretendíamos, é comum também as pessoas se considerarem desvalorizadas com isso, mesmo que não tenha sido uma atitude proposital. (entrevista concedida via e-mail)

Grunig²² (1999) afirma que a organização deve estar em sinergia com o seu público para alcançar os seus objetivos. Tal afirmativa ilustra a fala anterior pois, a falta de um planejamento, da sinergia, contribui para que os objetivos se percam durante o processo, portanto, distancia da sua realização.

Diante da diversidade de relatos sobre os problemas que dificultam a eficiência e eficácia da comunicação, o relato de um sujeito a SEE, impulsiona para uma reflexão:

Às vezes as informações chegam às SRE antes de chegar às unidades da SEE. Tal situação causa constrangimento quando atores dos níveis hierarquicamente inferiores entram em contato por e-mail ou telefone para esclarecimento de dúvidas. Se a informação não é do seu conhecimento, não há possibilidade de orientar. (Grupo Focal)

Nesta fala percebe-se que o sujeito sentiu-se fora do contexto, destituído de um poder do qual tinha ciência. Como o poder já foi bastante discutido, outra evidência nesta fala pode ser ilustrada com o conceito de comunicação integrada, segundo Kunsch (1997):

Entendemos por comunicação integrada aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação

²² Entrevista concedida à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ALBERJE), no I Congresso Internacional de Comunicação Empresarial. Originalmente publicado em: Comunicação Empresarial, n. 33, quarto trimestre 1999. Entrevista disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0082.htm>

organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação organizacional. (Kunsch, 1997, p. 115)

Neste sentido, o sujeito que deu tal depoimento se sentiu fora do processo. Evidenciou-se, portanto, a falta de harmonia e sinergia intranável.

Ainda sobre o que dificulta o processo de comunicação na SEE, tem-se que:

As informações são variadas e fracionadas, de acordo com o assunto e o setor. (Grupo Focal)

Quanto às informações fracionadas, Torquato (1991) afirma que “muitos dirigentes temem em abrir os canais de comunicação com os empregados, por acharem que a medida, viria de alguma forma, fragmentar o espírito de hierarquia”. As duas situações evidenciam a questão do poder do gestor. Este autor ressalta que muitos dos problemas organizacionais são originados da comunicação.

A resposta “não sei”, para o que dificulta o processo de comunicação, vinda de um ator, pode sugerir que este não se sinta inserido no processo, como parte da organização, capaz de emitir juízo de valor a respeito do questionado. Indica a falta de planejamento e falhas na execução da comunicação interna e no fluxo de informações.

A declaração seguinte, além de sugerir que informações contraditórias são repassadas, demonstra que os sujeitos precisam estar bem informados para que suas ações sejam coerentes em vez de inconsequentes:

Eu, particularmente, não coloco em prática orientações que contrariam a legislação vigente. Quando há informação divergente, procuro questionar ao órgão competente. (GFO)

Uma incoerência entre a resposta de dois gestores da mesma regional foi percebida. Para a mesma pergunta, enquanto o primeiro disse que:

Toda escola tem seu e-mail. Já aprenderam! É uma cultura bem absorvida pelas escolas. (Entrevista em Profundidade)

O outro foi enfático ao responder:

A gente procura que seja tudo através de e-mail. (Entrevista em Profundidade)

Isso sugere que o primeiro procura camuflar uma situação em prol da imagem da SRE, ao passo que o segundo, através de uma resposta mais simples, demonstra uma incerteza, indica que ainda não há uma cultura efetiva da comunicação por e-mail.

Ao se referir ao responsável pela abertura, leitura e divulgação dos e-mails na escola, um dos entrevistados falou pausadamente:

Não consultam tanto como a gente gostaria que consultassem, não retornam com urgência. E-mails voltam porque a caixa está cheia. Não dão retorno. Precisa ficar mandando um segundo e-mail. Você marca reunião e não tem certeza se a pessoa estará lá. Se precisar ligar para dizer que mandou e-mail será um duplo trabalho, um retrabalho. Estamos quase que em um processo educativo. (nós falamos): Vamos aprender a usar o e-mail! O e-mail institucional é a forma de comunicação rápida. (Entrevista em Profundidade)

A entonação da voz do autor dessa fala foi como se estivesse diante dos servidores das escolas. Tal situação pode significar que a mesma questão apresentada e discutida com sujeitos de níveis hierárquicos diferentes, traz percepções diversas, neste caso, sobre a cultura do uso do e-mail. Isto sugere também que os níveis hierarquicamente superiores apresentam uma visão otimista da eficiência da comunicação por e-mail quando, na realidade, existem falhas. De acordo com Torquato (1991), tal situação evidencia “a necessidade de uma correta identificação da cultura interna, para que as decisões a respeito das diretrizes administrativas estejam embasadas no conhecimento dos problemas [...] e, assim, possam transpor as dificuldades”.

O depoimento acima abre um leque de possibilidades para a sua análise. A inserção e o impacto dos recursos tecnológicos na comunicação interna pode ser um fator limitante para os atores. Vale refletir sobre a fala de uma gestora em uma entrevista para a triangulação:

A tecnologia foi chegando muito rápido. Cada um se apropriou da forma que achou certo. Isso pode ser um entrave para a comunicação. A tecnologia veio para facilitar e às vezes complica mais. (Entrevista em Profundidade – Triangulação)

Diante dessa afirmativa percebem-se dois gaps: a falta de conhecimentos técnicos para utilizar as ferramentas de comunicação/informação e, também, a escolha inadequada do meio de comunicação, ou seja, se não é efetivo o uso das tecnologias nas escolas, há de se pensar em outros meios para que a comunicação se efetive tal como deveria. É basilar que se faça a escolha da mídia que melhor atenda o objetivo, ou seja, que chegue ao público e por este seja compreendida a informação.

No item sobre os procedimentos adotados para que as informações/orientações recebidas cheguem aos destinatários, a diversidade de respostas veio a confirmar a falta de sistematização no tratamento dado à informação desde a sua emissão até a sua compreensão pelo destinatário. Três diretores, três respostas diferentes para o desenvolvimento de um mesmo procedimento. O primeiro respondeu como se certifica do recebimento pelo destinatário e o procedimento adotado diante da ausência da retroação²³ ou retroinformação. Embora o sujeito não tenha explicitado os procedimentos adotados para encaminhar suas dúvidas à SEE, infere-se que seja via e-mail, mediante a fala:

Se demorarem a responder (se referindo ao questionamento encaminhado à SEE) a SRE liga.

A segunda afirma que:

As informações são repassadas a quem de direito e responsabilidade, tão logo recebidas.

E a terceira complementa:

Chamamos as chefias, os coordenadores do serviço, refizemos o texto e repassamos [...] a gente define por prioridades.

Assim, percebe-se que gestores que se encontram em um mesmo nível hierárquico adotam posturas diferentes diante do mesmo procedimento. Isso

²³ Retroação ou retroinformação – ou ainda informação de retorno – é o processo pelo qual o destinatário recebe e assimila a comunicação e retorna o que ele percebe a respeito da mensagem desejada. A retroação ocorre quando o destinatário responde à fonte com uma mensagem de retorno. [...] é uma poderosa ajuda para a eficácia da comunicação porque permite que a fonte verifique se o destinatário recebeu e interpretou corretamente a mensagem. (CHIAVENATO, 1999, p. 522).

demonstra a necessidade de redefinição do sistema de comunicação na organização, visando à eficiência e eficácia do processo comunicativo.

O ponto convergente desta questão é que tanto o diretor de uma das SRE, quanto os dois diretores administrativo e educacional, da mesma regional, responderam ser o e-mail a única forma de comunicação com as escolas.

Considerando as limitações das ferramentas tecnológicas, a utilização de apenas este canal significa vulnerabilidade ao aparecimento de barreiras da comunicação. Como bem ressaltou uma das diretoras da SEE, em entrevista para a triangulação:

A tecnologia chegou foi muito rápido. Cada um se apropriou da forma que achou certo e isso pode ser um entrave. A tecnologia veio para simplificar e às vezes complica. (Entrevista em Profundidade - Triangulação)

No momento da realização de outra entrevista para a triangulação, havia um computador na sala da diretora, porém, desligado. Ao questioná-la sobre a sua preferência para a apresentação em *PowerPoint*, ou seja, no computador ou *notebook* a gestora afirmou imediatamente:

No *notebook*. Não sei nem ligar o computador, mas, tenho um pessoal muito bom em tecnologias e me repassa tudo. (Entrevista em Profundidade - Triangulação)

Nem sempre os gestores dos níveis hierarquicamente superiores fazem a opção correta para que as informações cheguem aos destinatários. Associando a fala da diretora sobre o seu desempenho com as ferramentas tecnológicas, à resposta do subsecretário ao ser questionado sobre os procedimentos adotados para que as informações/orientações cheguem aos destinatários:

Quando se tratam de informações do cotidiano a forma de comunicação mais utilizada é por meio eletrônico, que garante agilidade e pleno acesso dos destinatários às informações. (entrevista via e-mail)

Percebe-se que a gestora que não domina as tecnologias depende de outros atores para ter acesso às informações. Por outro lado, o subsecretário acredita que através do meio eletrônico todos têm pleno acesso às informações. Além do

conhecimento, domínio das ferramentas tecnológicas, há se considerar outros fatores que inviabilizam o acesso às informações. Em entrevista, a diretora da escola, expõe que:

Já deixamos de receber informações por falha na rede de internet. Com isso, quando tivemos acesso a elas o documento foi enviado com atraso. (Entrevista em Profundidade - Triangulação)

. Uma gestora da SEE, em entrevista para a triangulação apresenta o seu ponto de vista sobre as falhas na rede de internet:

Vejo que ficar sem conexão é comum devido ao atendimento das operadoras, o que independe da SEE e/ou SRE, porém isso não é meio de impedimento de comunicação, pois os gestores das escolas sempre estão em reunião nas SRE e devem saber das demandas que as mesmas têm. Na época de hoje evitamos nos comunicar por meio de correspondências. (P54)

Uma vez que a internet foi citada como o canal de comunicação mais usado para o repasse de orientações, o ideal seria que todas as escolas tivessem equipamentos em bom funcionamento, bem como técnicos capacitados para a resolução imediata dos problemas que surgissem. Conforme exemplificou o referido gestor na sua fala anterior, as falhas existem e, com isso, geram problemas que não podem ser solucionados apenas participando de reuniões. Afinal, ter o conhecimento sobre a demanda para a escola é relativo, considerando o alto volume de informações em um curto espaço de tempo. Vale ressaltar que há escolas bem distantes da sede da SRE, muitas vezes de difícil acesso. Sendo assim, o diretor não toma conhecimento das informações uma vez que não há um dia específico para que a SEEMG envie novas orientações, que demandam um curto período para o retorno.

A educação, enquanto processo, demanda informações constantemente. Apesar das reuniões serem um veículo para a transmissão das informações, elas não acontecem com a mesma frequência e velocidade que a internet, além de demandar recursos financeiros para viagens e estadia dos servidores, caso não residam na sede da SRE. Se está institucionalizando que a internet é o principal meio de comunicação entre a SEE, SRE e escolas, esta deve funcionar de forma eficiente e eficaz.

Embora a SEEMG, através da Subsecretaria de Informação e suas diretorias tenham a incumbência de suprir as escolas com equipamentos, bem como oferecer

a rede lógica, o mau uso dos equipamentos pode comprometer o funcionamento destes e, conseqüentemente, dificultar o acesso às informações por meio eletrônico.

Reportando à fala de uma gestora da SEE quanto à chegada rápida da tecnologia e cada servidor se apropriar da tecnologia do seu jeito, há o reconhecimento quanto à necessidade de formação para garantir o uso adequado das TICs, conforme explicitado na fala a seguir:

Há necessidade de formação dos professores e funcionários para o uso das tecnologias. (Grupo focal)

Um sujeito participante do Grupo Focal *Online* validou os depoimentos quanto ao acesso e uso das tecnologias:

Muitas escolas e seus profissionais têm dificuldade para acessar e-mail, seja por falta de conhecimento sobre como utilizá-lo, por falta de equipamento disponível para utilização ou por problemas operacionais como caixa de entrada cheia que dificulta o recebimento das mensagens. (Grupo focal *Online*)

Ainda ao se referir à cultura de acesso às informações via e-mail, um dos sujeitos entrevistados relatou uma situação na qual encaminhou um e-mail convocando os diretores para uma formação de 40h, mas, como não acessou a internet, ficou prejudicado na sua formação. Este sujeito argumenta que:

Teve diretor que teve que começar a capacitação na terça ou quarta-feira porque não tinha recebido. Isto é um empecilho muito grande às vezes a gente deixa coisas pendentes.

Todas as reflexões anteriores confirmam a existência dos *gaps*: não domínio das tecnologias para o acesso às informações e falhas nos equipamentos e internet. Isto certamente inviabiliza o acesso às informações. Assim, entende-se que a formação deve envolver não só os funcionários, conforme referenciado. Os gestores devem conhecer as ferramentas e as utilizá-las de forma construtiva. Por falta de conhecimento, podem utilizar ferramentas que não dão resultados positivos para a organização, emperrando o processo de comunicação e, conseqüentemente, o resultado final.

Diante do tema tecnologias, acesso e domínio, vale analisar o depoimento de uma gestora da SEE:

[...] tanto as escolas quanto as SRE estão bem monitoradas de tais recursos, o que precisamos é ter uma forma de manutenção mais efetiva e eficaz, que hoje não temos por causa da falta de recursos humanos, porém estamos caminhando para contratação de mão de obra para esse fim. (entrevista em Profundidade – Triangulação)

Diante deste depoimento, infere-se que embora as unidades tenham os recursos tecnológicos, os desafios para que estejam em perfeito funcionamento existem e, enquanto não houver o contrato, a tendência é que as dificuldades relatadas pelos sujeitos da pesquisa persistam.

Uma vez recebidas as informações, ao questionar sobre o entendimento das orientações da SEE, dois dirigentes afirmaram ter facilidade de compreensão. Um deles pontuou que, diante de uma dúvida, recorre à SEE por telefone ou e-mail e relatou:

Às vezes sim, às vezes não. A interpretação às vezes é difícil. Uma palavra... uma vírgula...(entrevista em profundidade)

E, após tal relato, ficou pensativo.

Uma das diretoras educacionais fez a seguinte declaração diante da questão quanto à facilidade de compreensão das orientações:

[...] eu acho que às vezes elas não vêm muito claras. Às vezes deixam margem de dúvida. Às vezes sim, a gente senta com outras pessoas de outros setores interligados, envolvidos, tentando interpretar: Você acha que é isso mesmo? Mas, às vezes a gente tem que ligar. Isso é isso mesmo? Ao enviarem aquela ordem não pensaram, talvez, em algumas consequências que aquilo traria ou situações paralelas. [...] Muitas vezes aconteceu de chegar uma deliberação e daí a dois dias chegou uma contraordem. [...] Muitas vezes, não é sempre, a gente tem que ligar para perguntar: é isso mesmo? Tem certeza? Isso vai gerar determinada consequência em determinados grupos. Isso foi levado em conta? Alguém levou em consideração? Será que sou tão burra que isso foge à minha interpretação? Às vezes foge, na redação, uma vírgula muda o sentido [...]. Às vezes foge. (Entrevista em Profundidade)

A fala anterior apresenta-se carregada da expressão “às vezes”, a qual tem o mesmo significado da locução adverbial “de vez em quando”. Porém, considerando a recorrência, infere-se que tal expressão toma o sentido de sempre. Além de inferir que tal situação seja uma constante, também sugere uma dissonância²⁴ e barreiras

²⁴ Dissonância ocorre quando o significado percebido pelo destino é diferente do significado transmitido pela fonte. (CHIAVENATO, 1999, p. 524).

à comunicação. Como relatado pela entrevistada, é necessário se reunir com outras pessoas tentando interpretar. Estas impressões somadas ao conteúdo explícito na referida fala indicam problemas na comunicação descendente. Tal indicação pode ser reforçada pela resposta de outro gestor, diante do mesmo questionamento:

Nem sempre. Alguns e-mails não são muito claros, são mal redigidos, dificultando a nossa compreensão. (Entrevista em Profundidade)

Percebe-se que a posição dos gestores que atuam no mesmo nível hierárquico é coincidente, ou seja, ambos afirmam que nem todas as informações/orientações são de fácil compreensão. Porém, há uma divergência de resposta ao mesmo questionamento, quando direcionado a um gestor do Órgão Central, ou seja, dirigente que ocupa um cargo hierarquicamente superior aos diretores que relataram suas percepções sobre a inteligibilidade das informações provenientes do órgão Central. Percebe-se que a visão sobre o mesmo tema muda de acordo com o nível hierárquico ocupado. Assim, a resposta quanto à facilidade de compreensão das informações segundo um gestor da SRE:

De modo geral, as orientações são claras e objetivas. (Entrevista em Profundidade)

Esta diversidade de resposta diante da mesma questão corrobora com o que Selznick (1971) identifica como o poder de um grupo. Para este autor, os gestores ocupantes de cargo de confiança têm maior dificuldade em expressar a realidade. E isto pode ser considerado um filtro para que os superiores não tomem conhecimento das notícias desagradáveis. Porém, se os superiores não tomam conhecimentos sobre as falhas existentes no processo, fica difícil o investimento na melhoria deste.

Os *gaps* identificados nos últimos relatos são: a elaboração e a compreensão da mensagem, sendo que o segundo depende do primeiro.

Ainda sobre a questão da elaboração da mensagem, uma gestora entrevistada para a triangulação fez a seguinte colocação:

Para redigir uma correspondência é muito importante dar uma revisada da Língua Portuguesa. Talvez quem escreve, não tem assim, uma... Nem todo mundo é formado em Letras. Precisa de alguém para isso. A SRE também tem as mesmas deficiências que temos na SEE. (entrevista em profundidade – triangulação)

Uma vez apontado o que dificulta o processo de comunicação, parte-se, então para o que facilita este mesmo processo. Neste sentido, o relato de um participante do grupo focal merece destaque:

Além do portal da SEE, temos também outros portais de comunicação, com franco desenvolvimento: o CRV (Centro de Referência Virtual do Professor) ²⁵ por meio do qual serão feitas as capacitações a distância. (Grupo Focal)

Para tal depoimento, vale dizer que apenas mais um participante da pesquisa citou o CRV. Percebe-se, portanto a necessidade de divulgação do site da Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais – Magistra. Além da divulgação posteriormente, já houve a indicação da necessidade de formação dos servidores para o uso das tecnologias. Assim, os serviços oferecidos pelo referido portal poderão ser reconhecidos e explorados pelos servidores que atuam nos variados níveis da SEEMG, além de viabilizar o cumprimento da missão da Escola Magistra²⁶:

Potencializar processos de formação, por meio da criação, pesquisa, divulgação, avaliação, reflexão e experimentação de boas práticas de gestão e interação pedagógica, objetivando melhorar o desempenho educacional das escolas, dos educadores de modo geral e consequentemente dos estudantes mineiros;
Incentivar a formação de comunidades de aprendizagem e o compartilhamento das boas práticas;
Aliar conhecimentos científicos, pedagógicos e técnicos, mas que tem como âncora os próprios professores, sobretudo os mais experientes e reconhecidos;
Melhorar a educação no Estado de Minas Gerais vislumbrando as necessidades e perspectivas dos novos tempos;
Melhorar o desempenho dos estudantes da educação básica;
Promover ações que levem ao desenvolvimento profissional e cultural dos trabalhadores da educação;
Contribuir para a formação dos professores para ensinarem mais e melhor num mundo transformado pela tecnologia, interatividade e redes virtuais de informação.

Na questão sobre os procedimentos pelos quais foram recebidos na unidade de trabalho e como tomaram conhecimento sobre a estrutura e funcionamento da

²⁵ CRV passou a fazer parte da estrutura da Magistra - Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais.

²⁶ Missão da Escola Magistra, disponível em <http://magistra.educacao.mg.gov.br/site/institucional/missao-e-finalidades>

organização, houve unanimidade quanto à receptividade e a acolhida. Porém, quanto às informações sobre o funcionamento da organização:

Não. Não recebi... Entendeu? Eu não recebi essas orientações. À medida que a gente vai aprendendo vai fazendo no dia a dia.
(Entrevista em profundidade)

Ainda neste item, enquanto fazia-se a pergunta, a entrevistada, autora da fala anterior, em silêncio e sorrindo, balançava o dedo indicador com sinal negativo, ou seja, não há uma sistematização do recebimento e orientações aos novos funcionários. Destarte, a fala dessa diretora educacional demonstra que não houve uma orientação para assumir o cargo que ocupa. Portanto, por passar por esta experiência, se preocupa, tem o cuidado de receber e orientar os novos funcionários. Contudo, ressalta-se que é uma iniciativa da entrevistada e não uma sistematização da organização. O seu depoimento a esse respeito merece ser analisado:

Hoje eu tomei o cuidado de fazer essa parte com todo mundo que entra na minha equipe. Agora, quando eu caí aqui, entrei em pânico! Não conhecia nada, não conhecia as pessoas, tive que aprender no tranco. No tranco! Tinha uma sala só para mim, ficava isolada lá. O que eu fiz? Desci porque eu trabalhava em andar diferente e aí, fui me inteirando das coisas. A supervisora me passava. Caí de paraquedas mesmo e fiquei perdida completamente. Fiquei perdida quase que completamente. Senti na pele o que é você chegar a um lugar totalmente estranho ao seu ambiente de Trabalho e não ter conhecimento. (Entrevista em Profundidade)

Vale destacar que a entrevistada foi orientada por um supervisor regional de educação, ou seja, por um servidor que ocupa um cargo hierarquicamente inferior ao seu. Com isto, percebe-se uma situação de comunicação ascendente²⁷. Esta situação valida o processo de comunicação simétrico. Em todos os níveis hierárquicos há pessoas que têm necessidade de receber informações, mas, também, capacidade de informar, orientar, dada a sua experiência na função que exerce. Isto vem de encontro com a interdependência inter e intraníveis, já referenciado anteriormente.

²⁷ Comunicação ascendente: refere-se às mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional. (CHIAVENATO, 2005, P. 330)

Embora não haja a sistematização de um processo de comunicação, há um aspecto que é digno de nota. Ocupantes de cargos próximos à linha de “*staff*”, como, por exemplo, diretor de superintendência no Órgão Central e outros sujeitos investigados nos diversos níveis da SEEMG confirmaram que tiveram uma excelente receptividade, porém, a falta de orientação para o desempenho das suas atribuições também foi um aspecto unânime:

Fui muito bem recebida. Tomei conhecimento, em linhas gerais, ao assumir meu trabalho, com a Subsecretária da área. Entretanto, os detalhes e maiores informações, aprendi em serviço, no dia a dia do trabalho. (Entrevista em profundidade)

Outro sujeito entrevistado faz um depoimento semelhante ao anterior, ou seja, corrobora com a alta qualidade na receptividade, entretanto, aponta falhas no processo de comunicação interna:

Fui muito bem recebida e tomei conhecimento de toda a estrutura e funcionamento da organização pesquisando através das publicações e procurando as Diversas Divisões e Setores de Trabalho. (Entrevista em Profundidade)

A ação de pesquisar, de procurar informações em outras diretorias é reincidente nas falas dos sujeitos que ocupam cargos diferentes. Isto indica que não receberam as devidas orientações ou direcionamento dos dirigentes dos níveis hierarquicamente superiores para assumirem as suas funções.

Fragmentos da fala de mais um sujeito entrevistado confirmam as afirmativas anteriores, apontando, portanto, para mais um *gap* do processo de comunicação interna da SEEMG, fortalecendo a necessidade de estudo e revisão dos ruídos com vistas à melhoria do processo comunicacional interno.

Inicialmente a orientação foi... Quase nenhuma. O que eu tive que fazer foi realmente correr atrás, estudar, pesquisar, procurar em outras regionais²⁸. (Entrevista em Profundidade)

Sobre o direcionamento aos novos funcionários, a afirmativa subsequente, retirada de uma entrevista em profundidade reforça a informalidade quanto à orientação aos novos servidores:

²⁸ A referência às outras regionais significa Superintendência Regional de Ensino (SRE) que não seja aquela na qual atua.

Na medida do possível, [...] algum servidor da casa o acompanha nos trabalhos durante um período para treinamento, repasse de situações e conhecimentos das atividades a serem desenvolvidas por ele. (Entrevista em Profundidade)

A expressão, na medida do possível, indica que não é sempre, portanto, não há uma sistematização para receber e orientar o novo funcionário quanto às atribuições inerentes ao novo cargo. Outra indicação nessa fala é que não há uma equipe preparada para receber, orientar, monitorar e avaliar as atividades do novo funcionário com vistas a garantir a qualidade dos serviços prestados pela organização.

Esta situação exemplifica o que Torquato (1991) define como boato que, se bem administrado, pode se tornar uma rede de comunicação eficaz no repasse de mensagens de interesse da organização. Contudo, continua sendo a constatação da informalidade comunicacional. No entanto, o tom da voz e as pausas na fala indicam insegurança da entrevistada ao colocar em palavras a forma como se dá a orientação ao novo funcionário. Percebe-se a necessidade de elaborar o pensamento para emitir o conteúdo, ou seja, demonstra que até mesmo esta informalidade não é uma prática rotineira:

A gente faz uma apresentação... De todas... As divisões. Apresenta... o... esse servidor a... a outras divisões da SRE [...] a gente tem procurado fazer isso.

Diante disso, entende-se que não há uma ação planejada e efetiva, o que certifica a necessidade de rever o processo de comunicação organizacional, em especial, na formação dos novos servidores. Um sujeito participante do grupo focal desconhece os procedimentos adotados para inclusão do novo funcionário na organização e, ainda, sugere que a SEEMG adote medidas padronizadas:

Não sei realmente como acontece no geral, mas se houvesse um treinamento de integração, como existe em grandes empresas, onde você aprende código de ética da instituição, normas e regulamentos, objetivos [...] seria mais efetivo. (Grupo Focal)

Vale destacar que a concretização dos objetivos da instituição é função importante da liderança. As informalidades constatadas nas ações dos gestores são

indicadoras da necessidade de formação destes. Como “a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade” (Torquato, 1991, p. 162) e que o poder da comunicação pode transformar estados de comportamento, as situações de informalidade na gestão ratificam a pertinência dessa proposta de intervenção.

Quanto à opinião do dirigente sobre a razão pela qual muitos professores e servidores da SRE e SEE não têm acesso e/ou não compreendem as legislações e normas que direcionam o trabalho, enfatizaram a falta de repasse, a rotatividade de servidores:

[...] é um eterno recomeçar de orientações. (Entrevista em Profundidade)

Diante do exposto, percebe-se a necessidade de sensibilização dos atores educacionais para a percepção da educação como processo e, como tal, indica que as ações devem ser contínuas, persistentes, logo, “um eterno recomeçar”. Este, portanto, deve ser visto como um facilitador do processo e não como um empecilho.

Outra Diretora Educacional, falou enfaticamente:

Fica cada um voltado para o seu espaço. A gente manda e-mail, as resoluções, toda a documentação, as orientações, mas, ainda é preciso ir in loco para fazer esse monitoramento. Tem vez que a gente chega e o documento está na gaveta... Às vezes o professor não tem acesso. (Entrevista em Profundidade)

O depoimento novamente aponta para o desconhecimento da interdependência inter e intraníveis, da necessidade do trabalho em equipe, colaborativo. Ratifica também, o retrabalho e a falta de domínio do uso das tecnologias.

Muitas vezes, pelo desconhecimento das normas, falta de uma discussão sobre as mesmas para melhor compreensão. É muito importante que as legislações sejam estudadas. O desconhecimento da norma, acredito que seja por falta de uma ação direta das chefias em levar as normas à divulgação, entendimento e cumprimento. (Grupo focal)

A questão do desconhecimento das legislações foi apresentada na triangulação. A fala de um gestor foi enfática:

Os professores desconhecem talvez pelo motivo de não se interessarem e/ou os gestores não repassarem aos mesmos. (Entrevista em Profundidade – Triangulação)

Ainda sobre o acesso dos professores às informações, um sujeito apresenta uma sugestão:

Penso que o essencial é que se crie um canal direto com os professores para que a informação chegue diretamente ao profissional responsável, diretamente ligado à aprendizagem dos alunos. (Grupo Focal *Online* – Triangulação)

Novamente os professores são citados por um dos sujeitos:

[...] às vezes tem muita informação que, se os professores soubessem da importância e como aquilo é cobrado da escola, eles tratariam aquilo que é da responsabilidade deles com maior eficiência para não atrapalhar o administrativo. Às vezes eles deixam de fazer alguma coisa porque não tiveram acesso à informação. É tudo fragmentado dentro da escola. (Grupo Focal)

Nota-se uma preocupação quanto ao tratamento que deve ser dado à informação, além de evidenciar falhas no processo de comunicação interna na escola. Porém, entende-se que as falhas nas escolas estão diretamente ligadas às falhas da SRE e estas, por sua vez, nas falhas do Órgão Central. Como Srour (2005) afirma que o poder não é unilateral, não há um fluxo direto e unilateral para as falhas. Elas acontecem simultaneamente entre os níveis e dentro deles.

Um dos desafios desta dissertação é apresentar uma proposta de intervenção. Alguns dos sujeitos investigados apresentam sugestões. Estas são analisadas na tentativa de encontrar meios para efetivá-las, considerando que uma proposta elaborada a partir da percepção de quem faz parte do processo pode ter mais oportunidade de sucesso.

Outro aspecto relevante foi sobre a quantidade de documentos que os gestores da SEE elaboram “errado”, depois de inúmeras capacitações e/ou orientações. A afirmativa de um dos sujeitos aponta uma das razões para os equívocos dos diretores na elaboração de documentos:

Legisla-se muito por ofício e quer que (este) tenha força de resolução, força de lei, criando situações muito complicadas na prática. Muitas vezes temos que encaixar orientações que vêm através de ofício no entendimento prático. Cria-se uma complicação tremenda. Seria muito mais fácil, sendo que a legislação vigente não atende a necessidade atual, que se (reformulassem) esta legislação

porque é uma complexidade de informações paralelas à legislação que dificulta muito o dia a dia. (Grupo Focal)

Diante desta situação, percebe-se a necessidade da SEEMG adotar um modelo de comunicação simétrico. Ao ouvir a apreciação do nível operacional sobre as ações do nível estratégico, os gestores, provavelmente, favoreceriam a redução dos *gaps*, neste caso, reduzindo as margens para informações truncadas, inação, boatos, voz-que corre, dentre outros.

Continuando a reflexão anterior, os argumentos de um sujeito participante do grupo focal merecem ser analisados:

Mandam um ofício para a escola adotar um comportamento, uma atitude que contraria a lei. Aí a prática da escola é uma, a lei é outra. Mas a SEE mandou, estão cumprindo as orientações da SEE. As inspetoras trabalham com uma série de orientações e várias delas contrariam a lei. Fica um ofício valendo mais do que é uma lei [...] o sistema é preparado para ser enquadrado aquilo que é previsto na lei e não em orientações e avisos. (Grupo Focal)

Percebe-se, neste depoimento, o descrédito nas ações do nível estratégico, bem como a consciência do sujeito quanto à comunicação assimétrica, ou seja, embora haja um descontentamento, há de se cumprir o que é demandado pelo nível estratégico sem possibilidade de contestação. Alguns dos sujeitos investigados se reconhecem como dominados, portanto, devem aquiescer os valores e crenças dos superiores. Os depoimentos se complementam, evidenciando e ressaltando a existência dos *gaps* no processo de comunicação interna na SEEMG.

Ainda sobre a elaboração dos documentos direcionados às SRE e escolas:

Redação ambígua, (os outros participantes validam em coro: isto!) margem para muitas interpretações, mal formuladas as orientações, incompletas, vem muita coisa fragmentada. Então as informações chegam em partes [...] aí, não dá para dar andamento ao trabalho, surgem problemas. Revêm aquele texto, mandam complementação. No momento seguinte retomam fazendo uma correção alterando tudo. Quando o serviço já está em andamento então, gera uma perda de tempo muito grande, uma perda da qualidade do trabalho, um desgaste desnecessário (Grupo Focal).

Outros sujeitos da pesquisa fizeram referências aos ofícios encaminhados posteriormente às resoluções, alterando-as. Afirmam que esta é uma prática da SEE e com isso dificulta o desenvolvimento das atividades tanto na SER, quanto nas escolas.

Este item apresentado na triangulação demonstrou divergência ao que já foi anteriormente discutido:

Não acredito nessa afirmativa, pois como gestora nossos ofícios são sempre bem fundamentados. (Entrevista em Profundidade – Triangulação)

Contudo, também, na triangulação, houve a validação das falas:

Há ofícios que realmente contrariam a legislação, porque, às vezes, as pessoas que os elaboram conhecem apenas uma parte do sistema. Por exemplo, a equipe pedagógica desenha os projetos sem levar em consideração a legislação de pessoal. Acho que deveria haver sincronia entre os diversos setores que compõe a SEE. [...] No momento, não me lembro de um ofício, assim, específico, mas, o Programa Escola em Tempo Integral falhava em questões relacionadas à carga horária do professor (o número de horas/aula destinadas à regência com alunos e o número destinados às atividades de módulo 2)²⁹. (Grupo Focal *Online* - Triangulação)

E ainda na triangulação, há o seguinte posicionamento:

Todas as SRE estão com os mesmos problemas. [...] nesta questão de informações está um caos, é só cobrança. Às vezes recebemos orientações após o fechamento da taxaço, ou seja, temos que voltar e rever todo trabalho executado. (Grupo Focal *Online* - Triangulação)

Percebe-se o nível de insatisfação dos atores mediante um processo de comunicação que traz como consequência, o retrabalho.

No debate realizado durante o desenvolvimento do grupo foca,l um dos participantes mostrou-se favorável à mudança no processo de comunicação interna e acredita que a melhoria do processo de comunicação interna da SEE está associada à:

[...] divulgação correta, e mais democrática das informações. (Grupo Focal)

E, com a percepção da necessidade de investimento no processo de comunicação de modo a evitar atividades coincidentes, sugere:

²⁹ Módulo II - São 4 horas semanais, para o professor, destinadas às atividades extraclasse, que podem ser cumpridas 2h fora da escola e 2 horas destinadas a reuniões, a serem cumpridas em local determinado por quem fizer a convocação.

[...] que a Assessoria de Comunicação coloque no portal da SEE um cronograma de atividades e eventos programados, que englobe também as SRE. Isso ajudaria bastante os outros setores a planejarem os seus eventos e viagens, seguindo um cronograma mais seguro. Além disso, esse macrocronograma daria uma visão panorâmica das atividades programadas pela SEE. (Grupo Focal)

Entende-se que esta sugestão, se analisada e elaborada de forma participativa e colocada em prática, poderia ser uma das alternativas para minimizar alguns dos ruídos da comunicação evidenciados pelos sujeitos da pesquisa.

Em Entrevista em Profundidade um dos participantes reforça tal discussão e apresenta o seu ponto de vista. Para ele, diante de inúmeras situações para administrar, os gestores que atuam no Órgão Central desconhecem a realidade das SRE e escolas. Assim, legislam com base na teoria e, quando o nível operacional coloca em prática tais orientações teóricas problemas não previstos pelo Órgão Central começam a surgir. Diante de situações conflitantes entre a teoria e a prática, o sujeito entrevistado ressalta a importância e necessidade da comunicação simétrica, ascendente. Assim, o nível estratégico toma conhecimento dos desafios e reduz a possibilidade de outras orientações que gerem problemas semelhantes.

Um dos *gaps* aqui identificados é a falha no conteúdo da mensagem, ou seja, uma das barreiras da comunicação, algo que, comprovadamente, compromete o desenvolvimento com eficiência e eficácia das atividades educacionais.

A última questão, na qual foram solicitadas sugestões para a melhoria do processo de comunicação interna na SEEMG, alguns dos entrevistados se limitaram a apresentar mais ruídos da comunicação.

Seguem as falas de diretores das SRE:

Muitas vezes a informação não chega à chefia e, se não chega, a chefia não sabe o que foi feito, as orientações que foram repassadas às escolas, que decisões foram tomadas nas escolas e dentro do setor na SRE. Assim, não tem como monitorar. (Entrevista em Profundidade)

Nesta resposta, a comunicação ascendente³⁰ não seguiu o seu fluxo normal (em relação ao modelo de comunicação assimétrico, evidenciado) Reforça-se, a

³⁰ As comunicações formais ascendentes se referem às mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p. 536)

cada situação discutida, a necessidade de reestruturação do processo de comunicação interna na SEEMG.

Há, também, outros fatores relacionados à comunicação que interferem no desempenho dos atores educacionais. Para justificar a pressão sofrida pelos níveis hierarquicamente superiores e inferiores, um dos sujeitos entrevistados fez uma analogia ao sanduíche:

A gente é meio sanduíche. Está no meio. Então a gente (sofre) a pressão das escolas. [...] e da secretaria. Em muitas situações a gente precisa mesmo do suporte da Secretaria: uma consulta para resolver situações mais complicadas. A diretora foi bem enfática ao dizer: Tem alguns setores que a gente não consegue retorno. Tenho consulta feita em agosto, setembro de 2011 e ainda não me mandaram resposta. Já reenviei o e-mail quatro, cinco vezes. Você telefona, (mas) não atendem. Pedem para mandar e-mail. A gente manda (mas) a resposta não vem. (Entrevista em Profundidade)

Essas cobranças evidenciam a falta de sistematização do processo de comunicação evidentes pelas falhas no *feedback*. Outra evidência da falta/falha de comunicação da escola com a SRE foi relatada, também por uma diretora educacional:

Às vezes você liga para a escola e não consegue, o telefone dá ocupado, ocupado então tem que ligar para o celular do diretor. É outra dificuldade que a gente encontra, de localizar o diretor na escola. Tem escola que não atende. O diretor não atende e você fica pendente com aqueles dados. (Entrevista em Profundidade)

Mais uma vez, ratifica-se a informalidade do processo de comunicação. Percebe-se, também, o desconhecimento quanto à interdependência inter e intraníveis. Conforme discutido anteriormente, e reportando à Kunsch (1986):

A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só dará [...] por meio da comunicação e na comunicação. (Kunsch, 1986, p. 30)

Portanto, entende-se que se o gestor não desenvolver um processo de comunicação ajustado, certamente continuará obtendo resultados indesejados.

Dentre os vários aspectos apresentados quanto à falha do processo de comunicação interna na SEE, uma diretora educacional discorre que:

Tem uma dificuldade grande que vejo da Secretaria. É a conversa do técnico com o pedagógico. Está complicado. Técnico SIMADE³¹ com técnico do pedagógico não conversam a mesma língua. O técnico faz o programa aí o pedagógico fala (como tem que ser) a questão pedagógica só que, a parte técnica, quando vai organizar o programa, não pensa. A parte pedagógica tem um monte de nuances. O técnico quer que o pedagógico se ajuste a ele. Neste fala, a diretora faz menção à falta de comunicação entre o técnico, programador de computador, que elabora o "software de sistema"³² com o pedagogo que lançará os dados utilizando o programa que utilizará tal programa. (Entrevista em Profundidade)

Ações planejadas coletivamente podem reduzir as margens de erro, ou seja, reduzir os problemas apresentados na fala anterior. Percebe-se a importância da comunicação entre as subsecretarias, superintendências e diretorias. Ações isoladas no nível estratégico podem causar problemas no nível operacional, tendo como resultado o retrabalho, a inação ou ações contrárias ao esperado.

Além de todas as considerações que indicam problemas na comunicação, é relevante apresentar o relato que uma diretora educacional coloca como um entrave:

A escola recebe (a informação), mas não divulga [...] porque não quer dispensar o professor. Tem professor que fica sabendo pelo colega e aí liga dizendo que na escola não falaram nada. (Entrevista em Profundidade)

Este relato aponta para a barreira à comunicação cuja fonte de ruído é “outros interesses prioritários”. Além disso, ratifica-se a questão do poder. Torquato (1991, p. 44) afirma que “muitos dirigentes temem em abrir os canais de comunicação com os empregados, por acharem que a medida viria de alguma forma, fragmentar o espírito de hierarquia”. E na tentativa de manter o poder, o prejuízo recai no produto final, ou seja, na qualidade da educação.

Um dos gargalos da Secretaria é... A interpretação que várias diretorias têm do mesmo assunto [...]. Eu acho que deveria

³¹ Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) é um banco de dados com todas as informações sobre o sistema educacional mineiro que facilitará a elaboração de projetos e políticas públicas para elevar a qualidade da educação em Minas Gerais. Além de ser uma ferramenta de gestão para as escolas, o Simade é um coletor de informações. Após o cadastro e inserção dos dados, as escolas já poderão operar o sistema. (www.educacao.mg.gov.br)

³² *Software de sistema*: suporte lógico é uma sequência de instruções a serem seguidas e/ou executadas, na manipulação, redirecionamento ou modificação de um dado/informação ou acontecimento. (<http://www.assistenciadigital.com>)

padronizar a informação. Facilitaria mais. Toda vez que você liga te dão uma informação diferente. (Grupo Focal)

Outro entrave ao desenvolvimento das ações a contento, de forma planejada, foi apontado por um participante do grupo focal:

As informações e instruções chegam junto com a execução. Não há como discutir estratégias de trabalho. Isso compromete a qualidade do trabalho. (Grupo Focal)

Esta é uma situação que se caracteriza como barreiras à comunicação, tem como fonte de ruído, a pressa ou urgência. Entende-se que, para chegar ao nível operacional com tal urgência, a informação já passou por um processo de dúvida, filtro, dentre outros, inviabilizando o desenvolvimento da atividade com os devidos cuidados que a educação requer.

A opinião a seguir reforça a precariedade da comunicação dentro da escola:

Às vezes eu acho difícil a comunicação dentro da escola mesmo, mas em questão da superintendência para a escola, acho que está bom. (Grupo Focal).

Com essa fala entende-se que os sujeitos investigados percebem na própria estrutura da SRE determinada relação de poder e estes devem, portanto aceitar a dominação. O que vem de cima para baixo é entendido com inquestionável. Diante disso, percebe-se a necessidade de superar a prática da relação vertical, investir na comunicação simétrica, valorizar a interdependência, desenvolver o espírito de pertencimento, de compartes da organização.

Ao questionar um dos gestores entrevistados, da SEE, sobre a sua posição com relação aos *gaps* identificados na primeira etapa, obteve-se a seguinte afirmativa:

Estou validando. Realmente existem todos os problemas apresentados. (Entrevista em Profundidade – Triangulação)

Outro gestor também da SEE apresentou a seguinte sugestão para indicar a melhoria do processo de comunicação interna na SEEMG:

Gostaria de sugerir que as superintendências e diretorias se comunicassem mais umas com as outras para que as informações se alinhassem melhor. (Entrevista em Profundidade – Triangulação)

Pela melhoria do processo de comunicação interna na SEEMG, a fala a seguir reforça a falta de uma gestão estratégica:

Penso que seria bem proveitoso se houvesse um repasse de informações internas entre as Superintendências e Diretorias para a circulação e conhecimento das principais orientações e normas. (Grupo Focal)

No Grupo Focal *Online*, um sujeito encerrou a sua participação com a declaração:

Cheguei à conclusão que só posso reafirmar os dados coletados. Não tenho o que acrescentar, só em concordar com tudo o que foi exposto. O trabalho está ótimo! Só não se esqueça de apresentá-lo a SEE para que possam colocá-lo em prática. [...] as metas são excelentes. Não se esqueça da parte administrativa das SRE que, assim como as escolas e área pedagógica, sofrem com os mesmos problemas. (Entrevista em Profundidade – Triangulação)

A título de conclusão da análise dos dados, apresenta-se o depoimento de uma gestora da SEE para a triangulação:

Na Administração Pública em si o problema da comunicação precisa ser resolvido, senão será sempre um retrabalho. Se você acha que a pessoa vai interpretar como você acha, terá o retrabalho ou o serviço nem sairá. [...] Quando a comunicação é bem trabalhada ganha-se tempo. E o tempo é para a organização, muito importante. (Entrevista em Profundidade - Triangulação)

Tal depoimento indica que a proposta de intervenção que ora se constrói poderá ser adaptada e desenvolvida por outros órgãos públicos, dada a importância da comunicação em toda e qualquer organização.

Uma situação interessante aconteceu durante a entrevista em profundidade com um gestor da SEE para a triangulação. Como a sede da SEEMG se localiza na Cidade Administrativa, cujo espaço é um pavimento aberto, a entrevista foi interrompida por uma funcionária da diretoria. Esta pediu licença para questionar à gestora entrevistada sobre o documento que trazia em mãos. Precisava da confirmação de participação de funcionários de outras diretorias em um congresso

nacional, mas, a superintendente e a diretora não retornaram no prazo estipulado. A referida funcionária ressaltou:

É chato ficar ligando, cobrando dos gestores, mas não dão retorno nem mandam uma resposta por escrito dizendo que ninguém da diretoria irá participar. Isto porque ninguém quer assumir responsabilidades quando for cobrado e a gente ter como comprovar. Quem quer responder por escrito? (durante a Entrevista em Profundidade – Triangulação)

Nesta situação, para participar de um congresso nacional para o qual a SEE compraria “vagas” para um número de funcionários, estes nem tomariam conhecimento do assunto. Realça-se, novamente, o poder de um grupo. Neste caso, o poder de não repassar as informações aos funcionários, classificado por Selznick (1971) como filtro que existe na comunicação de cima para baixo. Assim, o silêncio se caracterizou como uma negação da oportunidade de formação para a equipe de servidores.

Entende-se com esta situação que “a informação é a base do controle gerencial. Qualquer sistema de controle deve comunicar a informação certa no tempo certo e para as pessoas certas, se quiser funcionar com eficácia”. SCHERMERHORN (1996 p342)

Diante de todas essas constatações, é imprescindível um plano de intervenção para enfrentar questões suscitadas ao longo das etapas de coleta e análise dos dados. Então, propõe-se um modelo de comunicação “ideal”, ou seja, uma estrutura mental elaborada com vistas a minimizar e/ou sanar os *gaps* observados. Entende-se que não se consolida o modelo idealizado, considerando a subjetividade dos atores no desempenho das suas funções. Isto interfere tanto no processo quanto no resultado do seu trabalho. Portanto, este modelo será apenas um referencial que, possivelmente, contribuirá para a melhoria da gestão do processo de comunicação interno na SEEMG. Vale lembrar que a proposta desta dissertação limita-se na identificação dos *gaps* e a elaboração de uma proposta de intervenção.

A referida proposta foi pautada em algumas características que podem torná-la viável e exequível, tais como: simplicidade, flexibilidade e versatilidade para que possa oferecer os resultados esperados. Assim, aumentariam as chances de

sucesso das ações desenvolvidas pela SEEMG, a caminho da excelência dos serviços.

Sabe-se que não existe um modelo único, padrão de comunicação interna para todas as organizações, mas cada uma pode fazer um diagnóstico para conhecer o seu processo. Mesmo quando a organização consegue conceber o seu processo ideal, este nunca ocorrerá da forma como foi planejado. É importante que a organização monitore, avalie e gerencie seus hiatos buscando um modelo que funcione, na prática, o mais próximo do ideal.

Partindo da análise dos *gaps* identificados através dos sujeitos investigados é que se propõe a intervenção no processo de comunicação interna da SEEMG, tema da seção seguinte.

3 FORMA(R)AÇÃO E INTEGRA(R)AÇÃO: CAMINHOS POSSÍVEIS PARA A MELHORIA DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Esta dissertação que apresenta no capítulo três o Plano de Ação Educacional aborda o caso de gestão do processo de comunicação interna na SEEMG com vistas a identificar o modelo de comunicação vigente na SEEMG e analisar as lacunas nele existentes. A partir dessa análise pretende-se, então, sistematizar um modelo de comunicação interna “ideal” e propor ações visando a reduzir as lacunas existentes nesse processo.

O cerne desta investigação é estabelecer o confronto entre o modelo de comunicação interna vigente e a teoria sobre a comunicação nas organizações, visando à identificação dos *gaps*. Desta feita, faz-se uma reflexão propositiva com o intento de ressignificar e fortalecer a gestão da comunicação interna na SEEMG.

O capítulo 1 apresentou a caracterização da SEEMG bem como o relato de situações típicas que evidenciam a cultura da comunicação interna vigente na SEEMG em todos os níveis. Tais relatos perpassaram por ambientes diversos, internos e externos à referida organização.

Na sequência, no capítulo 2, incumbiu-se de detalhar o desenvolvimento da pesquisa: procedimentos metodológicos utilizados, o universo e a caracterização dos sujeitos investigados. Os dados sobre o que os sujeitos pensam, o que fazem, como fazem e a sua percepção sobre o processo de comunicação interna no nível em que atuam foram confrontados com a literatura. Isso possibilitou um diálogo entre o teórico e o empírico e, portanto, favoreceu a compreensão do caso em questão.

Esta proposta foi pautada em algumas características que possam torná-la viável e exequível, tais como: simplicidade, flexibilidade e versatilidade para que possa oferecer os resultados esperados. Assim, aumentariam as chances de os processos comunicativos impactarem positivamente o sucesso das ações desenvolvidas pela SEEMG, a caminho da excelência dos serviços.

A pesquisa desenvolvida reforçou a hipótese levantada, confirmando a necessidade de repensar sobre a gestão da comunicação interna na SEEMG e propor ações visando a reduzir as lacunas existentes nesse processo. Evidenciou-se que, independentemente do nível de atuação dos sujeitos, os ruídos da comunicação dificultam o desenvolvimento do seu trabalho tanto no setor

administrativo quanto no pedagógico. Outro aspecto relevante foi a não constatação de que a localização da SRE seja fator determinante para uma comunicação eficiente e eficaz. Chegou-se a tal consideração a partir da análise da incidência de respostas coincidentes, provenientes não só dos sujeitos das regionais investigadas como, também, do Órgão Central. Entretanto, como se trata de um estudo qualitativo, essa questão merece ser investigada posteriormente, utilizando-se uma amostra representativa de todas as regiões.

Diante da relevância desta investigação, cujos resultados demonstram a complexidade dos desafios a enfrentar, entende-se que a efetivação das ações está para além das mudanças estruturais. Demanda, principalmente, mudança de atitudes das pessoas ao se comunicar e se relacionar. Elucida-se, portanto, a necessidade da melhoria das relações interpessoais, da gestão de pessoas, para a transformação da realidade da comunicação interna na SEEMG.

Com vistas a proporcionar maior visibilidade, transparência e coerência em todas as etapas dos processos educacionais e favorecer a melhoria da imagem da SEEMG em todos os níveis e na sociedade, apresenta-se, a seguir, a proposta de intervenção. Portanto, a referida proposta foi construída tendo em vista a limitação dos recursos públicos e visando ao fortalecimento de uma gestão pública transparente, coerente e sustentável. A proposta conta com estratégias conjuntas, interinstitucionais, com vistas ao estabelecimento e/ou fortalecimento de parcerias públicas e privadas, dentro dos limites orçamentários do Estado.

3.1 Processo de Comunicação Interna: Apresentação da Proposta

Uma vez compreendido como se dá o processo de comunicação interna na SEEMG, considerado assimétrico, e identificados os *gaps*, apresenta-se esta proposta de intervenção. Pretende-se com a implementação desta, possibilitar o desenvolvimento de ações com a finalidade de organizar e dinamizar a comunicação interna da SEEMG. Para tanto deve-se considerar os objetivos desse processo e as forças externas que podem vir a atuar sobre ele.

Este PAE apresenta duas dimensões: uma de sensibilização e formação dos gestores do Órgão Central, SRE e Escolas e, a outra, planejamento de comunicação.

A dimensão sensibilização e formação será composta por duas fases. A primeira, sensibilização, é o momento no qual os atores tomarão conhecimento dos resultados da pesquisa. Aliados à síntese da fundamentação teórica que sustenta esse estudo, esses resultados serão apresentados para conhecimento, análise e discussão. Entende-se que a exposição da proposta de intervenção a partir de dados reais, além de sensibilizar os atores pela necessidade do investimento em um processo de comunicação interna poderá, também, despertar o sentimento de compartes.

Quanto à fase de formação, uma vez que os gestores estarão cientes do modelo de comunicação atual com os seus *gaps*, acredita-se que, sensibilizados, estarão motivados a participar da formação que contará com dois momentos presenciais intercalados por um momento a distância. Esta formação, com abrangência estadual, será desenvolvida em três etapas, a saber: a primeira envolverá 180 gestores do Órgão Central, a segunda formará 470 gestores das 47 SRE e a terceira etapa será destinada à formação dos 3.818 diretores das escolas estaduais. O detalhamento da formação se encontra na próxima seção.

Tomando como referência os *gaps* evidenciados na pesquisa, parte-se, portanto, para a dimensão do planejamento e comunicação devido à percepção que os desafios são muito complexos para serem ignorados ou enfrentados por autoridades organizacionais sem a devida preparação para tal. Assim, o planejamento de uma comunicação simétrica e o desenvolvimento de uma formação de gestores é essencial para que a proposta de intervenção seja elaborada e implementada por uma equipe coesa e integrada, formada por profissionais da área de Comunicação e da Educação em moldes participativos.

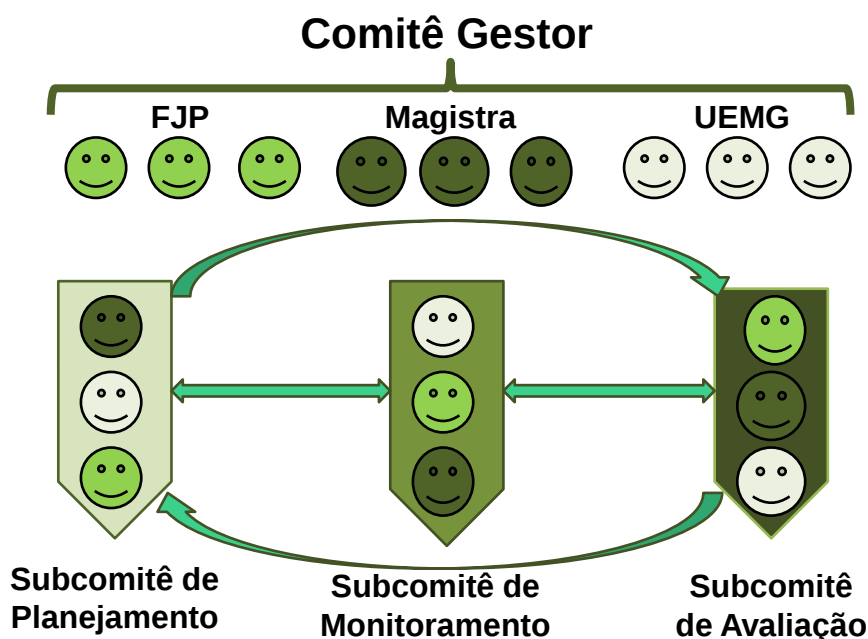
Visando a melhoria do processo de comunicação interna na SEEMG por meio de ações consistentes e pontuais, a referida proposta contará com a formação de comitês compostos por gestores de cada uma das instituições parceiras. Para tanto, é basilar que os componentes dos comitês tenham poder de decisão e de deliberação para que a proposta flua, garantindo a continuidade e efetividade das ações planejadas e, conseqüentemente, o alcance os resultados esperados dentro do tempo e das ações planejadas.

Sugere-se que seja constituído um comitê gestor que será o ponto de referência desta proposta. Isto para que, durante o desenvolvimento do plano de intervenção, essa comissão mantenha um diálogo constante, debata temas que

possam fortalecer a proposta e, com o objetivo de minimizar os desafios por vir, tome decisões para garantir a continuidade e efetividade do plano de ação.

O comitê gestor, ou comitê geral, será composto por nove membros, sendo três de cada uma das instituições parceiras. Este será subdividido em Subcomitê de Planejamento, Subcomitê de Monitoramento e Subcomitê de Avaliação. A figura 6 demonstra a estrutura do comitê gestor que ora se propõe.

Figura 6 – Comitê Gestor



Fonte: A própria autora

Os subcomitês contarão com um representante de cada uma das instituições compartes. Estas subcomissões se manterão interligadas para que o processo seja construído, monitorado e avaliado coletiva e participativamente, além de demonstrar transparência em cada uma das suas etapas.

Uma vez que cada subcomitê será composto por um ator de cada instituição, cada uma terá um representante em todos os subcomitês, portanto, acompanharão todo o processo. Para favorecer este contato, é recomendável que façam uso das TICs para o contato constante e, também, que realizem reuniões mensais e extraordinárias se necessário.

As reuniões mensais têm como escopo o debate sobre os desafios ocorridos no mês, o planejamento e o replanejamento das ações para o mês subsequente. Todas as atividades dos subcomitês serão registradas e assinadas para documentar a proposta e servir, futuramente, para a continuidade desta ou para proposição de outras tendo esta como referência.

Partindo-se do princípio que os *gaps* foram identificados e que a gestão da SEEMG tem o resultado da pesquisa, ou seja, a demanda e, com esta proposta em mãos, inicia-se o desenvolvimento do processo.

A elaboração inicial para diagnóstico dos recursos humanos e materiais disponíveis bem como a necessidade de captar parcerias e financiamento cabe, inicialmente ao Órgão Central. Este contará, como ponto de partida, com a Escola de Formação Magistra³³.

Parte-se do princípio que o tema comunicação nas organizações deve ser desenvolvido por profissionais específicos da área. Para garantir a qualidade do processo, torna-se necessário o envolvimento com instituições que apresentem o perfil necessário à qualidade do processo. Inicia-se, portanto, a captação dos recursos necessários, a parceria com Instituições de Ensino Superior (IES), as quais poderão ser envolvidas na proposta por meio da consolidação de parcerias e convênios. Uma vez que as três instituições são mantidas pelo Estado de Minas Gerais, percebe-se a possibilidade de agregá-las ao desenvolvimento de ações interinstitucionais. Destaca-se que a Escola de Formação é vinculada à SEEMG, a UEMG à Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e Ensino Superior (Sectes) e a FJP à Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Vale ressaltar que os Recursos Humanos necessários, ou seja, os professores de Comunicação para ministrar os cursos de comunicação interna aos gestores estará a cargo da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e Fundação João Pinheiro³⁴ (FJP) e, também, das IES conveniadas bem como de outras que, futuramente, poderão aderir ao que ora se propõe.

³³ MAGISTRA é a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais, criada pela Lei delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Tem como objetivo promover a formação e a capacitação de educadores, de gestores e demais profissionais da Secretaria Estadual de Educação (SEE), nas diversas áreas do conhecimento e em gestão pública e pedagógica. Além disso, visa ao fortalecimento da capacidade de implementação de políticas públicas de educação. (<http://magistra.educacao.mg.gov.br/site/>)

³⁴ Fundação João Pinheiro: objetivo Aprimorar a gestão pública por meio da capacitação de recursos humanos e do desenvolvimento de estudos e projetos que contribuam para o desenvolvimento das diversas esferas da administração pública. Tem como uma das suas ações, Capacitação de recursos

Elaborada a proposta, estabelecidas as parcerias, cabe à tríade — Escola de Formação Magistra, FJP e UEMG o planejamento, desenvolvimento, monitoramento e avaliação.

3.2 Do trilho para a trilha

As ações propostas partem da analogia do processo de comunicação interna da SEE com o caminhar sobre o trilho. Este tem uma rota definida, que faz o mesmo caminho para o mesmo destino. Entende-se que se a SEE mantiver o modelo atual de comunicação, com forte assimetria e unidirecionalidade, os resultados serão os mesmos, neste caso, repletos de *gaps*. Há, portanto, a necessidade de sair do trilho, deixar de ser conduzido para, então, conduzir, construir uma nova trilha, um caminho novo, deste modo favorecendo novos resultados.

Abandonar os trilhos com ousadia, perseverança e criatividade requer o envolvimento de todos os atores para a implementação de ações cooperativas, colaborativas e participativas, o que favorece lidar com os desafios do percurso ampliando a possibilidade de sucesso, de descobertas, de um produto diferente do atual.

Partindo do pressuposto que, para a obtenção de um processo de comunicação eficiente e eficaz visando à melhoria do processo educacional, é necessário que ações planejadas e pontuais.

Nesse sentido, a partir da apresentação da demanda no contexto da SEE indicado pela Figura 7 apresenta-se o planejamento do processo de comunicação e as forças externas com o detalhamento de todos os elementos e etapas.

Vislumbrando esta possibilidade para a SEEMG, apresenta-se no centro da figura, a inscrição “Ação”. A palavra representa dinamismo, movimento. O cerne da proposta é o desenvolvimento de ações consistentes em prol da melhoria do ensino público.

Acredita-se que, para o desenvolvimento de um processo de comunicação eficiente e eficaz é necessário, primeiramente a vontade política e,

humanos cuja finalidade é capacitar e treinar servidores públicos para viabilizar um governo integrado, eficiente e eficaz, visando contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Outra ação da Fundação João Pinheiro é desenvolver Estudos e pesquisas na área de gestão e políticas públicas com a finalidade de desenvolver estudos e pesquisas voltadas para a modernização administrativa, aumento da capacidade gerencial do Estado, formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. <http://www.fjp.gov.br>

consequentemente, a mobilização dos atores de todos os níveis da SEEMG pela melhoria do processo de comunicação interna.

Figura 7: Planejamento do Processo de comunicação e as forças externas



Fonte: A própria autora

Na sequência da figura referenciada anteriormente, por se tratar de um processo de comunicação, apresenta-se os elementos essenciais com vistas a garantir a qualidade do produto final:

1) Mensagem: O nível estratégico da SEEMG estabelece o que se pretende informar, ou seja, define o conteúdo que direcionará as ações dos atores. É necessário que se tenha clareza e objetividade para que o receptor a compreenda sem margens de dúvidas.

De acordo com os relatos dos sujeitos da pesquisa, a elaboração da mensagem merece maior atenção. As evidências de barreiras à comunicação como, por exemplo, a pressa para redigir o texto sem a devida revisão bem como a urgência para o cumprimento de prazos são fatores favoráveis à redação ambígua, às interpretações pessoais, além de dar margens aos boatos e à voz que corre.

Assim, as ações podem não atender às expectativas dos estrategistas, ser procrastinadas, ou, até mesmo, deixar de ser desenvolvidas.

2) Significado: A reação, a resposta que o receptor emite à informação recebida de acordo com as suas percepções, crenças e valores. É a interpretação altamente subjetiva e independente do emissor. Porém, cabe a este conhecer os seus pares para, então, elaborar a mensagem adequando-a aos receptores para que a compreensão seja conforme o esperado. Vale lembrar que uma comunicação ineficaz poderá ter como consequência o retrabalho ou, até mesmo a inação.

3) Compreensão: Tanto a mensagem quanto o canal precisam ser muito bem planejados para que haja compreensão e o *feedback* seja coerente com o planejamento dos estrategistas. Ideal é que o cerne da informação não sofra, ou sofra o mínimo possível de interferências da subjetividade humana, dos traços de sua personalidade. A partir da compreensão da mensagem, do significado que o receptor agrega à informação que este desenvolverá as suas ações. Se estas estiverem de acordo com as expectativas dos gestores indica que a comunicação foi bem sucedida, caso contrário, há de se repensar o processo de comunicação.

Ressalta-se que a informação bem compreendida favorece um clima organizacional positivo ao passo que mal compreendida pode gerar desconfortos na organização.

4) Distribuição: Como os ruídos na comunicação se encontram nos mais diversos meios, a escolha do melhor canal para distribuição da mensagem deve ser cautelosamente analisada para o alcance dos resultados esperados. Assim como a o conteúdo da mensagem, é de competência do emissor a seleção do veículo adequado a cada público. De nada adianta uma mensagem adequada distribuída por um canal do qual o receptor não tenha acesso ou a habilidade necessária para decodificá-la. Na atualidade, é grande a diversidade de veículos, porém, é imprescindível o conhecimento sobre as habilidade e competências dos receptores para fazer a escolha acertada.

Enfim, todos os elementos são essenciais para a promoção de um processo de comunicação interna eficiente e eficaz. Embora dois elementos, significado e compreensão independam do emissor, compete a este um estudo pormenorizado

sobre o processo de comunicação para garantir a credibilidade e confiabilidade dos receptores. Assim, a elaboração de uma mensagem clara e objetiva, de significado consistente, ou seja, emissor e receptor tendo o mesmo entendimento da informação, viabiliza a compreensão e consequentemente o feedback será positivo.

Uma vez fundamentados sobre o processo de comunicação, inicia-se a mobilização dos estrategistas para a implementação da proposta. Como toda proposta é elaborada a partir de dificuldades, de problemas detectados no dia a dia, a implementação da referida proposta tem como ponto de partida, a demanda.

a) Demanda: Esta pesquisa possibilitou um conhecimento mais aprofundado a respeito da SEEMG a partir do diagnóstico sobre o processo de comunicação interna. De toda a SEEMG, fez-se um recorte representativo de três SRE e o Órgão Central, com a participação de atores dos mais variados cargos e funções na rede pública estadual de Minas Gerais em todos os seus níveis. Delimitado o universo a ser investigado, os procedimentos de pesquisa desenvolvidos possibilitaram a identificação dos *gaps* e, consequentemente, da elaboração de uma proposta de intervenção com vistas a minimizar tais *gaps* e, consequentemente, promover a melhoria do processo educacional mineiro. Confirmou-se a necessidade de formação de todos os gestores dos variados níveis da SEEMG, quanto ao processo de comunicação interna eficiente e eficaz. Consolidada a demanda para a elaboração e desenvolvimento de uma proposta de intervenção no processo de comunicação interna na SEEMG, parte-se para o planejamento.

b) Planejamento: Esta etapa consiste na elaboração do documento que indicará as ações que serão desenvolvidas, com previsão de tempo, espaço, recursos materiais e humanos de forma bem delimitada. Tal detalhamento visa a atender à demanda diagnosticada em consonância com os princípios da administração pública. Para o planejamento de uma proposta de intervenção no processo de comunicação interna da SEEMG, portanto, de abrangência estadual, é imprescindível e necessária a formação de parcerias e a celebração de convênios com Instituições de Ensino Superior (IES). Para o desenvolvimento desta ação tem-se como referência o Decreto 44959 de 24/11/2008, Anexo 1. Esta ação tem o caráter de construção coletiva e participativa, portanto, estará sob a responsabilidade das instituições parceiras. Nesta etapa serão elaborados também,

os termos de compromisso entre as instituições parceiras, bem como a elaboração de instrumentos de monitoramento presencial e a distância, impresso e em mídia, para todas as etapas do processo.

c) Divulgação ou endomarketing: Partindo do pressuposto que o conhecimento sobre a proposta apresentada aprimora a credibilidade além de despertar o interesse em participar das atividades e acompanhar as ações desenvolvidas, a divulgação torna-se imprescindível. Para tanto, sugere-se que sejam utilizados os mais variados meios de comunicação como, por exemplo, sites da SEEMG, da Escola Magistra, do Centro de Referência Virtual do Professor³⁵, a TV Rede Minas, a Rádio Inconfidência, o Diário Oficial de Minas Gerais dentre outros. Cabe ressaltar que os veículos referenciados são de propriedade do Estado, portanto, há a isenção de pagamento de recursos para a veiculação de mensagens. Para o desenvolvimento desta ação, estipulou-se a duração de três meses contados a partir da decisão da Secretaria pela implementação do plano.

Caberá à FJP, UEMG e às IES a elaboração das mensagens bem como a definição dos canais a serem utilizados para tal. Vale ressaltar que cabe às instituições listadas, a divulgação deve ser uma constante considerando a necessidade de investir na mudança de cultura organizacional, a rotatividade de funcionários bem como o caráter de continuidade dessa proposta. Quanto às ações para a divulgação, ficarão sob a responsabilidade da Escola de Formação Magistra tendo com a finalidade de levar ao conhecimento de todos os atores educacionais os objetivos e etapas da proposta, favorecendo o acompanhamento passo a passo da implementação dessa proposta.

d) Desenvolvimento: Esta é a etapa em que será colocado em prática tudo o que foi elaborado na etapa do planejamento. Desenvolvimento de cursos à distância, elaborado pelas IES conveniadas sob a responsabilidade da Escola de Formação Magistra. Nesta etapa, tem-se como público alvo os Gestores da SEEMG e das

³⁵ **CRV** é um portal educacional da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Esse portal oferece recursos de apoio ao professor para o planejamento, execução e avaliação das suas atividades de ensino na Educação Básica. O CRV oferece informações contextualizadas sobre conteúdos e métodos de ensino das disciplinas da Educação Básica, assim como ferramentas para a troca de experiências pedagógicas e trabalho colaborativo através do Fórum de Discussão e do Sistema de Troca de Recursos Educacionais (STR). O CRV favorece a formação continuada do educador ampliando a sua capacidade de utilização das novas tecnologias da informação e comunicação nos processos de ensino e aprendizagem. <http://crv.educacao.mg.gov.br>

SRE. Para tanto, torna-se necessário o apoio da Superintendência de Tecnologias Educacionais (STE) para, através das suas Diretorias³⁶, dar apoio para que as SRE e escolas estejam com o laboratório de informática em funcionamento. Outro apoio necessário da STE: orientar sobre a formação dos funcionários através do Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE)³⁷. A elaboração, desenvolvimento e monitoramento da proposta de formação dos servidores estarão sob a responsabilidade das IES e Superintendência de Tecnologias Educacionais: Gestores da SEEMG e das SRE.

e) Monitoramento: O monitoramento é a análise do desenvolvimento da proposta de acordo com os objetivos estabelecidos, ou seja, o acompanhamento das ações cuja função é assegurar a coerência e o equilíbrio destas. É o monitoramento que permitirá saber se as ações correspondem ao planejado para, então, ser validado e/ou reajustado.

Esta etapa da implementação pode e deve contar com a participação de todos, ou seja, do nível estratégico e do nível operacional. Ao primeiro cabe acompanhar as ações das instituições parceiras e conveniadas. Estas acompanham o desempenho dos atores em formação. A estes cabe monitorar o desenvolvimento da proposta, o cumprimento de todas as etapas bem como, a qualidade dos serviços prestados pelos implementadores. Esta ação engloba, também, o acompanhamento a participação e desempenho dos cursistas nos encontros presenciais e a distância. Tudo será registrado nos instrumentos que também serão elaborados na fase do planejamento.

O monitoramento será realizado pelos representantes das instituições envolvidas nesta proposta além dos gestores da SEE e das SRE. Esta ação acontecerá durante todo o processo;

f) Avaliação: Avaliação acontecerá durante o desenvolvimento da proposta e anual, através de um grupo controle. Os participantes serão selecionados por sorteio, porém, com representatividade dos variados níveis da SEEMG e de todo o

Estado. Estes serão submetidos a questionários *online*, anualmente, referentes ao processo de comunicação interna na SEEMG em todos os seus níveis.

O desenvolvimento de uma pesquisa longitudinal³⁸ com representantes de cada segmento e avaliação de entrada e de saída são procedimentos que serão desenvolvidos e poderão validar a proposta com resultados mais fidedignos.

Os responsáveis pela avaliação serão: representantes das instituições que estiverem envolvidas na formação e também a Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação³⁹ e Serviço da Fundação João Pinheiro.

Outra forma de avaliação será através de reuniões anuais por setores da SEE e SRE, bem como reuniões gerais. Esta ação estará sob a responsabilidade dos implementadores da proposta sob a coordenação dos comitês.

Espera-se que tais instrumentos de avaliação devidamente aplicados retratem o desempenho das IES, portanto, os avaliadores também serão avaliados.

Voltada para os gestores, ou seja, para públicos que impactam a organização, vale ressaltar que as decisões podem “prejudicar ou beneficiar os relacionamentos com esses mesmos públicos” Grunig (2009).

Considerando a análise dos depoimentos dos participantes da primeira etapa, ou seja, entrevista em profundidade e grupos focais, validados pela triangulação num segundo momento, entende-se que a proposta de intervenção apresenta coerência com a realidade o que facilitará a sua aceitação e implementação por parte dos gestores.

Considerando que esta proposta apresenta os espaços, recursos financeiros e humanos e, também, indica caminhos para o desenvolvimento desta, entende-se que as possíveis limitações, inerentes a toda proposta, poderão ser bem reduzidas.

Neste sentido, a proposta que ora se apresenta possibilitará que toda forma de comunicação seja planejada e utilizada, tornando o processo eficiente e eficaz além de promover ampla integração inter e intraníveis, o que agrega valor à imagem da organização perante os públicos interno e externo.

Como se trata do tema comunicação é imperativo que a apresentação desta às lideranças da SEEMG seja clara, objetiva, que tenha significado para os gestores

³⁸ Pesquisa longitudinal: É um método de pesquisa que visa analisar as variações nas características dos mesmos elementos amostrais (indivíduos, empresas, organizações, etc.) ao longo de um longo período de tempo - frequentemente várias anos.

além de promover a compreensão tal como foi elaborada. Enfim, deve-se fazer uso de uma comunicação eficiente e eficaz capaz de sensibilizar os gestores e, por eles ser aprovada.

Desta feita, caberá à SEE, implementar esta proposta e manter um diálogo entre as instituições que desenvolvem a formação para garantir a mesma linha de trabalho. Cabe também à SEE, acompanhar o planejamento, desenvolvimento para monitorar e avaliar todo o processo de formação visando ao replanejamento das ações e, conseqüentemente, do processo de comunicação interna.

Após a efetivação da proposta e do replanejamento desta conforme as necessidades de adequação haverá a elaboração de uma cartilha **“Orientações para o desenvolvimento de um processo de comunicação eficiente e eficaz”**. Esta será elaborada a partir dos resultados das avaliações desenvolvidas durante o processo de implementação da proposta, acrescida de sugestões dos servidores de toda a SEEMG. A produção desta ficará sob a responsabilidade de todos os estrategistas parceiros e conveniados. A distribuição para todos os gestores e servidores da SEEMG, em todos os seus níveis, será monitorada com orientação para estudo individual e coletivo.

Devido à complexidade do processo de comunicação, uma vez aprovada, implementada, bem avaliada e reestruturada, sugere-se que a formação se estenda, gradativamente, a todos os funcionários da SEEMG, em todos os níveis hierárquicos. Para tanto, sugere-se que o agenciamento da formação continuada para os servidores da SEEMG e das SRE, acrescentando servidores da SRE para serem multiplicadores. Estes serão constantemente retroalimentados. Necessário ampliar a abrangência da formação e garantir a continuidade do processo através de multiplicadores. Os responsáveis pelo desenvolvimento desta ação serão as IES. Para o envolvimento de todos os atores na referida formação, indica-se o Módulo II como o tempo necessário à formação dos professores.

Vale ressaltar que a retroalimentação positiva garante a formação continuada e atualização, além de pontuar a necessidade de replanejamento das ações. O público alvo desta ação é composto por uma representatividade dos servidores da SEE e das SRE.

A implementação desta intervenção dependerá do gerenciamento estratégico, ou seja, da postura dos gerentes após o conhecimento dos resultados da pesquisa, bem como da proposta para a melhoria do processo de comunicação interna da

SEEMG. Entende-se que esta pesquisa poderá ser a oportunidade dos dirigentes da SEEMG analisarem a percepção do público interno quanto à interação e inter-relação dos gestores com os servidores nos diferentes níveis hierárquicos da organização.

Vale ressaltar que, embora a comunicação sofra interferências, os gestores precisam refletir e investir na melhoria desta, para gerenciar e minimizar tais interferências, conforme afirmação da Kunsch (2003):

Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2003, p. 71).

As reflexões e tomada de atitude em prol da comunicação de excelência são necessárias considerando que a tendência atual é a gestão estratégica, participativa, interinstitucional. Neste sentido, uma comunicação eficiente e eficaz favorecerá a consolidação das parcerias interinstitucionais. Como o trabalho coletivo agrega valor à proposta, cabe à Escola de Formação Magistra e aos gestores da SEEMG articularem as ações necessárias para efetivação das parcerias com a Universidade do Estado de Minas Gerais, através da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e, também, a Fundação João Pinheiro, através da SEPLAG. À Escola Magistra caberá toda a logística para o desenvolvimento dessa proposta como, também, a descentralização de recursos para o pagamento das IES conveniadas. A UEMG e FJP caberá a oferta dos recursos humanos necessários para a formação dos gestores. As três parceiras acompanharão todo o processo através do Comitê Gestor

O desenvolvimento e monitoramento dos cursos a distância estarão, também, sob a responsabilidade da Magistra. Nesta etapa, cujos públicos alvo são os Gestores da SEEMG e das SRE, torna-se necessário o apoio da Superintendência de Tecnologias Educacionais. Através das suas Diretorias⁴⁰, a Superintendência dará apoio para que as SRE e escolas estejam com o laboratório de informática em funcionamento. Assim, facilitará o monitoramento da formação dos funcionários

Diretoria de Recursos Tecnológicos, Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação e Diretoria de Apoio Operacional e Controle de Redes.

através do Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE)⁴¹. A elaboração, desenvolvimento e monitoramento da proposta de formação dos servidores estará sob a responsabilidade das IES e Superintendência de Tecnologias Educacionais através dos Gestores da SEEMG e das SRE. A formação acontecerá em três momentos, sendo o primeiro e terceiro no formato presencial e o segundo, intermediário, no formato a distância. Para o desenvolvimento da formação *online* será utilizada a plataforma Moodle, por ser um software “aberto”.

A celebração de convênio com Instituições de Ensino Superior (IES) se firmará a partir da divulgação de edital conforme Decreto Nº 44959/2008 (Anexo2). Esta ação estará sob a responsabilidade dos gestores da SEEMG. Por ser uma ação administrativa, não contará com público alvo. O desenvolvimento desta ação está previsto para o período de março/2013 a março/2014, com possibilidade de renovação do contrato após avaliação das atividades desenvolvidas pelas Instituições de Ensino Superior⁴².

3.3 Programa da Formação

Embora o campo investigado tenha se limitado a três SRE e ao Órgão Central, o público investigado, em todas as etapas de coleta de dados, proporcionou elementos que fundamentaram a proposta de intervenção, cuja dimensão terá uma abrangência estadual.

Considerando que toda proposta de intervenção sofre o impacto das forças externas, para que estas sejam cada vez mais gerenciáveis e o plano de ação que ora se apresenta seja implementado com vistas ao alcance dos resultados esperados, elaborou-se a seguinte programação. Tomando como referência os relatos dos sujeitos investigados, esta proposta foi elaborada com vistas a articular metodologias no formato presencial e a distância para atender a diversidade e subjetividade dos atores educacionais, visando a minimizar os desafios expostos.

Segundo Lima (2001), a formação continuada é a articulação entre o trabalho,

⁴² Sugere-se a elaboração do convênio cujas cláusulas contemplem a elaboração de um projeto de capacitação a curto, médio e longo prazo. O atendimento aos gestores dos diversos níveis da SEEMG terá prioridade no primeiro ano de vigência do projeto. Vale ressaltar que a celebração de convênios com as IES é prática da organização devido à necessidade de formação dos servidores em diversas áreas e situações.

o conhecimento e o desenvolvimento profissional, com a possibilidade de uma postura reflexiva e dinâmica pela práxis. Ressalta-se que, a formação em serviço, uma forma complexa de articulação de interesses e necessidade de formação continuada, considera os fatores tempo e necessidade de manutenção das atividades cotidianas dos cursistas. Assim, é fundamental que haja foco na qualidade do conteúdo, das metodologias e, principalmente, do desempenho dos profissionais que a implementarão. Entende-se que tais informações são essenciais para favorecer uma melhor compreensão da proposta de programação em todas as suas etapas, conforme exposição que se segue.

Quadro 3: Programação da Formação

Atividade	Período/CH	Nº de Participantes	Local
Planejamento: Formação do Comitê Gestor	Após a aprovação da proposta	09 implementadores	Cidade Administrativa
Divulgação da proposta via internet, site, TV, rádio.	15 dias após a formação do comitê gestor	Não se aplica	variado
Formação Presencial de gestores da SEE	Primeira semana após a divulgação 8h - 1ª etapa 15 dias após a 1ª etapa 8h - 2ª etapa	4 turmas com 40 gestores em cada, totalizando 160	Escola Magistra
Formação de gestores da SER	Mês subsequente à 2ª etapa da formação dos gestores da SEE Presencial 8h - 1ª etapa 8h - 2ª etapa	2 turmas com 39 gestores em cada um dos 6 polos, totalizando 470 gestores	Na SRE sede do polo ao qual pertence (Quadro 1, p. 24)
Formação dos Gestores das Escolas	Presencial 8h - 1ª etapa 8h - 2ª etapa	3818 gestores	No município no qual a escola está inserida ou dividido em polos, caso o município tenha um número muito reduzido de escolas.
Formação de gestores da SEE, SRE a Distância.	Uma semana após a primeira etapa presencial de cada um dos níveis	SEE – 160 gestores SRE	Na Escola, em casa ou em uma <i>lan house</i> através da Plataforma <i>moodle</i> .
Monitoramento	Durante todo o processo	Instituições parceiras	Na SEE, SRE, Escolas.
Avaliação	Durante o processo e anualmente	Instituições parceiras e cursistas	Na SEE, SRE e escolas.
Distribuição da cartilha “Orientações para o desenvolvimento de um processo de comunicação eficiente e eficaz”	Após a avaliação do primeiro ciclo de formação.	Gestores e funcionários da SEE, e da SRE e gestores das escolas estaduais de Minas Gerais.	SEE, SRE e escolas.
Total geral de participantes		4448 gestores	

Fonte: A própria autora

Sempre haverá um dispositivo de aferição da questão pedagógica para o aprimoramento de ofertas futuras. A carga horária poderá ser modificada pelos implementadores, caso seja necessário, tomando-se como referência o dispositivo de avaliação para os atores.

3.4 Financiamento para a proposta

A previsão detalhada do orçamento para a implementação desta proposta é de fundamental importância, considerando a necessidade de recursos materiais, humanos e financeiros para torná-la exequível.

Para tanto, é imprescindível analisar as receitas disponíveis e planejar a sua aplicação, bem como refletir, discutir com os pares para buscar subsídios e viabilizar a alocação de recursos complementares para o desenvolvimento da proposta, porém, com vistas ao melhor uso dos recursos públicos.

O mecanismo de financiamento será discutido com os gestores, podendo ser estipulado um percentual das receitas tributárias e não tributárias, e ainda contar com ação social de instituições que têm como um dos seus compromissos sociais, a promoção da cultura e da cidadania. Outra fonte de recursos é o Fundeb⁴³. De acordo com o relatório de síntese de execução orçamentária da unidade executora Escola de Formação, esta recebeu, em 2012 o valor de R\$18.400.000,00 provenientes do Fundeb e do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) para o desenvolvimento das suas atividades.

Considerando que as Instituições parceiras estarão planejando e executando o orçamento da referida formação, espera-se que esta proposta seja implementada sob os princípios basilares da Administração Pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

⁴³ O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) atende toda a educação básica, da creche ao ensino médio. Substituto do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), que vigorou de 1997 a 2006, o Fundeb está em vigor desde janeiro de 2007 e se estenderá até 2020.

Quadro 4: Planilha de custo

Item	Quantidade	Valor
Manutenção nos equipamentos de informática e rede lógica	Não se aplica	Recursos da SI
Convênio com IES - Incluindo: recursos humanos, transporte, diárias e produção do material didático.	valor estimado	R\$ 2.000.000,00
Formação de gestores da SEE	Curso presencial	R\$ 38.400,00
Formação de Gestores das SRE por polo	diária/transporte curso presencial	R\$ 173.000,00 R\$ 115.200,00
Formação dos gestores das escolas. Aproximadamente 2800 gestores fora da sede da SRE	diária/transporte Curso presencial	R\$ 1.400.000,00 R\$ 182.400,00
Projeto de Educação a distância	Gestores de escolas Gestores de SRE Gestores SEE	R\$ 20.400,00 R\$ 4.050,00 R\$ 3.120,00
Impressão de cartilhas:	100.000 cartilhas com 20 páginas cada	R\$30.000,00
Total geral		R\$ 3.966.570,00

Fonte: a própria autora. O valor foi estimado tendo como referência o Edital de credenciamento Nº 003/2011 – Escola de Formação/SEEMG. Disponível em: <http://magistra.educacao.mg.gov.br/site/images/stories/editais/edital-escola-de-formacao.pdf>

Considerações Finais

Indubitavelmente a questão da comunicação interna na SEEMG é desafiadora. Somada à complexidade do Estado de Minas Gerais pela sua extensão territorial e diversidade regional, entende-se que o sucesso de um modelo de comunicação dependerá do gerenciamento das forças externas que são incontornáveis, porém, gerenciáveis.

Sabe-se que toda proposta tem as suas limitações. Há forças externas que inviabilizam a sua implementação tal como foi planejada. A título de exemplo das diversas forças externas tem-se: a política, a tecnologia, os recursos financeiros, a sociedade, dentre outras. Os desafios existem, porém, precisam ser enfrentados.

Esta pesquisa possibilitou o confronto entre o modelo de comunicação interna vigente e a teoria sobre a comunicação nas organizações. Diante da identificação dos *gaps*, propõe-se um plano de intervenção para a melhoria do processo de comunicação interna na SEEMG.

Entende-se que a mudança cultural das interações interpessoais, além de resgatar a autoestima dos funcionários poderá promover um maior envolvimento de

todos os atores educacionais, em todos os níveis, nos assuntos de interesse da organização e da sociedade.

Destaca-se que o desafio é possibilitar a transformação da realidade da comunicação interna na SEEMG, com vistas a proporcionar maior visibilidade, transparência e coerência de todas as etapas dos processos educacionais, além de favorecer a melhoria das relações interpessoais em todos os níveis e maior credibilidade da SEEMG perante a sociedade.

. Não se pode negar que os caminhos para o rompimento das amarras e da linearidade do processo de comunicação vigente se abrirão a partir da assimilação de conceitos e práticas ideais de comunicação. Acredita-se que por meio desta proposta os atores educacionais terão a possibilidade de analisar o seu fazer com vistas a buscar e/ou elaborar uma sistematização do processo de comunicação organizacional, que favoreça o cumprimento dos seus objetivos e da sua missão, acertadamente. Então, o desenvolvimento das ações propostas apresenta-se como uma possibilidade de alteração do quadro da realidade constatada.

Para tanto, a vontade política aliada à participação efetiva de todos os atores no processo de comunicação interna coerente é fundamental para a melhoria da eficiência e eficácia do processo educacional na organização. Entende-se que, quanto mais sistematizado e efetivo for o desenvolvimento da proposta aliada à vontade e trabalho coletivo dos estrategistas, menores serão as limitações, mais fracas serão as forças externas. Ousa-se dizer que as forças externas são inversamente proporcionais à consistência da proposta de intervenção.

Vale ressaltar que, devido à necessidade de delimitação do campo de pesquisa, bem como o curto tempo disponibilizado para o desenvolvimento desta, alguns aspectos que não foram contemplados neste estudo podem apontar caminhos para novas investigações como, por exemplo, se a localização das SRE interfere no processo de comunicação interna.

Outro ponto que vislumbra futuras investigações é o envolvimento de um número maior de sujeitos da pesquisa na busca de possíveis explicações para os desafios levantados neste estudo, podendo ser este, o parâmetro de comparação. Ainda há outros aspectos a vislumbrar. Ousa-se indicar um estudo para a análise da necessidade e possibilidade de inserir no currículo de formação inicial, a disciplina “O processo de comunicação” em especial, nas organizações. Esta sugestão vale não só para a formação de educação, mas, para a formação de profissionais de todas as

áreas, considerando que os caminhos profissionais são surpreendentes e que a comunicação é uma forma de poder expressivo.

Destarte, como é desafiadora a questão da comunicação, esta proposta não se encerra aqui. Conforme apontado anteriormente, ela abre caminhos para novos pesquisadores, apresenta-se como proposição para estudos futuros não só na educação como nos diversos setores e segmentos públicos ao perceberem o quanto a comunicação interna pode influenciar positiva ou negativamente o desempenho das atividades organizacionais.

Por fim e digno de nota é que a proposta do Mestrado Profissional, iniciativa da UFJF e do CAED, possibilitou a ampliação do sentimento de pertencimento à organização (SEEMG), através da reflexão aprofundada sobre desafios reais enfrentados durante toda a carreira profissional e elaboração de uma proposta de intervenção exequível, com vistas a minimizar tais desafios e possibilitar a melhoria do processo educacional mineiro e, conseqüentemente, brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Teobaldo. **Comunicação Rumor, Semântica**. In: Para entender relações públicas. 4ª Edição. Edições Loyola. São Paulo, 2005, p. 103-114.
- BRASIL, Minas Gerais, Lei Delegada Nº 180 de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.
- CAMPBELL, Donald, and D. FISKE. 1959. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin* 56.2 (March): 81–105.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria do Desenvolvimento Organizacional**. In Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª edição. Rio de Janeiro. Campos. 2000. p. 440- 492.
- _____. **Recursos humanos**. Edição Compacta. São Paulo. Atlas. 1985.
- _____. **Comportamento Organizacional, A Dinâmica do sucesso das Organizações**. 2ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005.
- GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal**. Trad. De John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo. Póscom – Umesp. a. 24, n. 39, p. 67-92, sem. 2003.
- GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Paulo. Difusão. 2009.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª Ed. São Paulo. Summus. 2003.
- _____. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Anàlisi 34. 2006. p. 125-139.
- _____. **A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global**. In Comunicação na Gestão da sustentabilidade das organizações. São Caetano do Sul. Difusão Editora. 2009. p. 57-81.
- _____. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- LIMA, Maria Socorro Lucena. **A formação contínua do professor nos caminhos e**

descaminhos do desenvolvimento. (Tese de doutorado). Faculdade de Educação - USP, 2001.

MACLARAN, P.; CATTERALL, M. Researching the social web: marketing information from virtual communities. **Marketing Intelligence & Planning**, Oxford, v. 20, n. 6, p. 319-326, Oct. 2002.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação.** São Paulo. Lazuli, 2003.

SCHERMERHORN, John R. Jr. **Administração.** LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S/A. 5ª Ed. Rio de Janeiro. 1996.

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

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Desafios das formas de gestão.** 13ª ed. Revista e ampliada. RJ. Elsevier. 2005.

STRICKLAND, O. L.; MOLONEY, M. F.; DIETRICH, A. S.; MYERNBURG, S.; COTSONIS, S. A. Measurement issues related to data collection on the world wide web. **Advances in Nurses Science**, Philadelphia, v. 26, n. 4, p. 246-256, Oct./Dec. 2003.

SWEET, C.; WALKOWSKI, J. On-line qualitative research task force: report of findings. **Quirks Market Research Review**, dez. 2000

TOLBERT, Pâmela; Zucker, Linne. **A institucionalização da teoria institucional.** In: GLEGG, Sterwart; HARD, Cyntia; NORD, Walter (Orgs) Handbooks de estudos organizacionais: modelos e análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo. Atlas. 1999. p. 196 – 219.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa,** São Paulo, Pioneira, 1991.

WALSTON, J. T.; LISSITZ, R. W. Computer-mediated focus groups. **Evaluation Review**, Thousand Oaks, v. 24, n. 5, p. 457-483, Oct. 2000.

BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS:

ABREU, Nelsio Rodrigues de; BALDANZA, Renata Francisco; GONDIM, Sônia M. Guedes. **Os grupos focais *on-line*: das reflexões conceituais à aplicação em ambiente virtual.** Disponível em:

<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1807->

17752009000100002&script=sci_arttext Consultado em 1º/08/2012.

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação.** São Paulo. Atlas. 1996.

BICKLEN, S. K; BOGDAN, R. C. **Característica da investigação qualitativa.** In: *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos.* Tradução de Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Portugal; Porto Editora, 1994, p. 47-51. Título Original: *Qualitative Research for Education.*

CANÍZALES, Andrés, Pasquali y. **La comunicación humana.** Revista Latinoamericana de Comunicación – CHASQUI, Nº 109, marzo, 2010.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais.** São Paulo. Atlas. 1978.

_____. **Análise comparativa de organizações complexas; sobre o poder, e engajamento e seus correlatos.** Trad. José Antônio Parente Cavalcante e Caetana Myriam Parente Cavalcante. Rio de Janeiro. Zahar. São Paulo. Ed. Da Universidade de São Paulo, 1974.

FERREIRA, Michelle Karen de Brunis. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas.** Disponível em: <http://www.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf>, consultado em: 25/09/2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista em Profundidade



Universidade Federal de Juiz de Fora
Programa de Pós-Graduação Profissional
Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Disciplina: Dissertação II
Professor: Manuel Palácios

Orientador: Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

Aluna: Ailza Gabriela Almeida Amorim

“COMUNICA(R)AÇÃO COM COMPREENSÃO: MOLA PROPULSORA DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO”

Entrevista em Profundidade:

Diretor II da SRE, Diretor Administrativo, Diretor Educacional

Roteiro para as entrevistas

- 1) Como você toma conhecimento das orientações da SEE?
- 2) Como se dá a comunicação da SEE com a SRE, da SRE com as escolas? E das escolas com a SRE? E da SRE com a SEE? E ainda, das escolas com a SEE?
- 3) Quais são os procedimentos adotados para que as informações cheguem aos destinatários, ou seja, o que você faz com as informações/orientações recebidas?
- 4) Todas as informações/orientações da SEE são compreendidas com facilidade favorecendo o desenvolvimento do seu trabalho? Por quê?
- 5) Diante das possíveis dificuldades de acesso e/ou interpretação das informações, quais são as suas atitudes para a busca de soluções?
- 6) Como você foi recebido no seu trabalho e tomou conhecimento de toda a estrutura e funcionamento da organização?
- 7) Quais as estratégias utilizadas para que os novos funcionários tomem conhecimento das suas atribuições e como estes são integrados à equipe?
- 8) Na sua opinião, porque muitos professores e funcionários da SEE, SRE e escolas têm dificuldades de acesso e compreensão das legislações e as normas que direcionam o seu trabalho?
- 9) De todas as discussões até o momento, há alguma coisa que não foi exposta e sobre a qual você gostaria de conversar ou algo a sugerir sobre o processo de comunicação interna?

Apêndice B: Grupo Focal: Organização e guia temático.



Universidade Federal de Juiz de Fora

Programa de Pós-Graduação Profissional

Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Disciplina: Dissertação II

Professor: Manuel Palácios

Orientador: Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

Aluna: Ailza Gabriela Almeida Amorim

**“COMUNICA(R)AÇÃO COM COMPREENSÃO: MOLA PROPULSORA DA
GESTÃO NA EDUCAÇÃO”**

Plano de ação para o desenvolvimento dos Grupos Focais:

Composição dos Grupos Focais:

SEE Órgão Central:

GF1: 10 analistas educacionais de diretorias diferentes

GF2: um superintendente de subsecretaria, um diretor, quatro analistas educacionais, quatro técnicos, sempre de setores diferentes

GF3: um superintendente de subsecretaria, um diretor, quatro analistas educacionais, quatro técnicos, sempre de setores diferentes

GF4: um superintendente de subsecretaria, um diretor, quatro analistas educacionais, quatro técnicos, sempre de setores diferentes

GF5: um superintendente de subsecretaria, um diretor, quatro analistas educacionais, quatro técnicos, sempre de setores diferentes

SRE Metropolitana B

GF6: dois diretores de escola estadual, um especialista da educação básica de escola estadual diferente do gestor, dois professores também de escolas estaduais diferentes, três analistas educacionais e dois Supervisores Regionais sendo um da Diretoria Educacional e outro da Diretoria Administrativa

SRE Divinópolis

GF7: dois diretores de escola estadual, um especialista da educação básica de escola estadual diferente do gestor, dois professores também de escolas estaduais diferentes, três analistas educacionais e Supervisores Regionais sendo um da Diretoria Educacional e outro da Diretoria Administrativa

SRE Pirapora

GF8: dois diretores de escola estadual, um especialista da educação básica de escola estadual diferente do gestor, dois professores também de escolas estaduais diferentes, três analistas educacionais e dois Supervisores Regionais sendo um da Diretoria Educacional e outro da Diretoria Administrativa.

Ferramentas:

- a) **Convocação:** Por escrito e por telefone;
- b) **Dois gravadores;**
- c) **Crachá:** identificação dos participantes, do moderador e do observador;
- d) **Termo de consentimento livre e esclarecido;**
- e) **Recursos para a dinâmica de apresentação/quebra gelo:** caixa de fósforo;
- f) **Guia Temático;**
- g) **Quadro de avaliação.**

Desenvolvimento do Grupo Focal

1) Ambiente:

Preferencialmente fora do ambiente de trabalho, garantindo o acesso, a tranquilidade, livre de barulho para ter foco no tema em discussão.

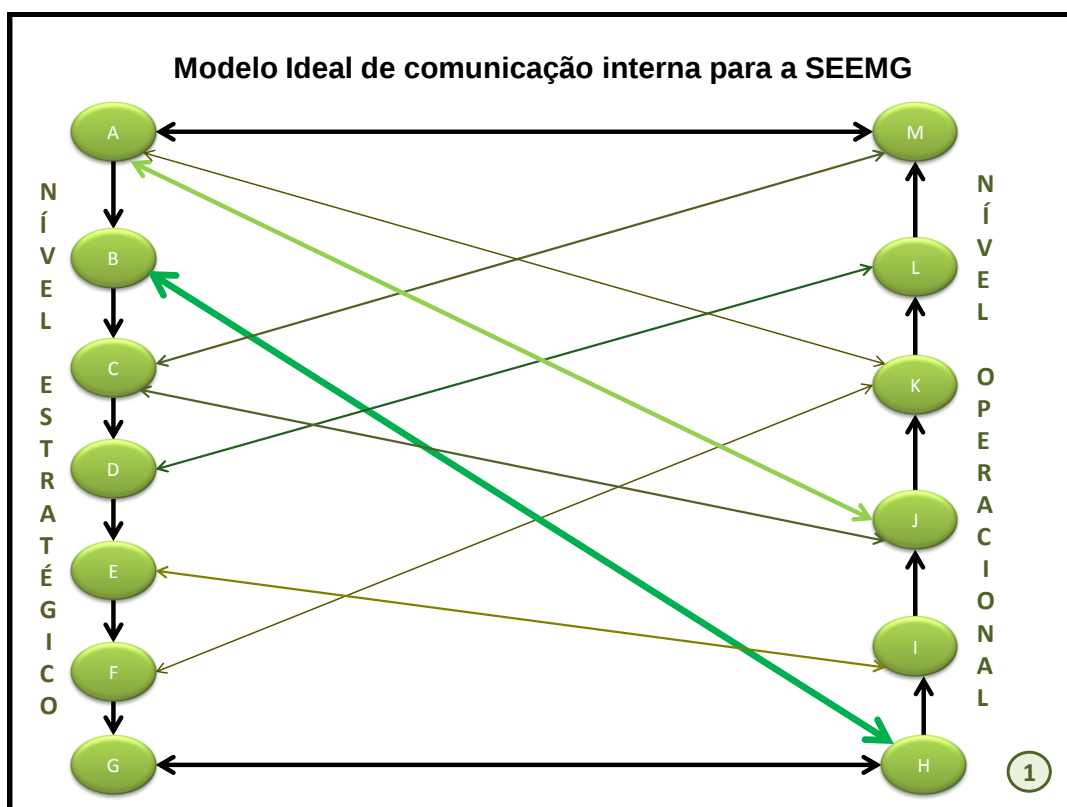
2) Sessão: Tempo previsto: 1:30h.

- a) Apresentação do pesquisador e do(s) ajudante(s);
- b) Exposição dos objetivos da pesquisa;
- c) Distribuição dos crachás e Dinâmica de apresentação dos participantes;
- d) Explicação das regras do grupo focal, ou seja, os combinados:
 - D1: Explicar que as discussões serão gravadas com garantia de sigilo;
 - D2: Orientar para que fale um de uma vez;
 - D3: Definir códigos não verbais para evitar discussões paralelas;
 - D4: Garantir a participação de todos;
 - D5: Respeitar todas as opiniões para garantir a todos a liberdade de expressão.

- e) Início da discussão sobre o tema: Comunicação interna na organização;
- f) Avaliação: Apresentação de um quadro geral para avaliação das discussões, emoções e sensações promovidas durante a sessão. Registrar aspectos relevantes;
- g) Fechamento: agradecimento e distribuição de um lanche.

Guia Temático para os Grupos Focais
1) Como você toma conhecimento das orientações da SEE/SRE/Escola? 2) Quais as facilidades que você percebe de acesso às informações? 3) Quais as dificuldades que você encontra para compreender as informações e desenvolver o seu trabalho tendo-as como referência? 4) De quando você começou a trabalhar, até hoje, o que mudou na comunicação, para facilitar ou dificultar o acesso às informações? 5) Diante das dificuldades de acesso e/ou interpretação das informações, qual a sua atitude para buscar solução para o problema? 6) Como se dá a comunicação da SEE com a SRE, da SRE com as escolas? E das escolas com a SRE? E da SRE com a SEE? E ainda, das escolas com a SEE? 7) Como você foi recebido no seu trabalho e tomou conhecimento de toda a estrutura e funcionamento da organização? 8) Como os novos funcionários tomam conhecimento das suas atribuições e como são integrados à equipe? 9) Na sua opinião, porque muitos professores e funcionários da SEE, SRE e escolas têm dificuldades em conhecer e entender as legislações e as normas que direcionam o seu trabalho? 10) De todas as discussões até o momento, há alguma coisa que não foi exposta e sobre a qual você gostaria de conversar ou algo a sugerir a respeito da comunicação interna?

Apêndice C: Apresentação para o desenvolvimento da triangulação



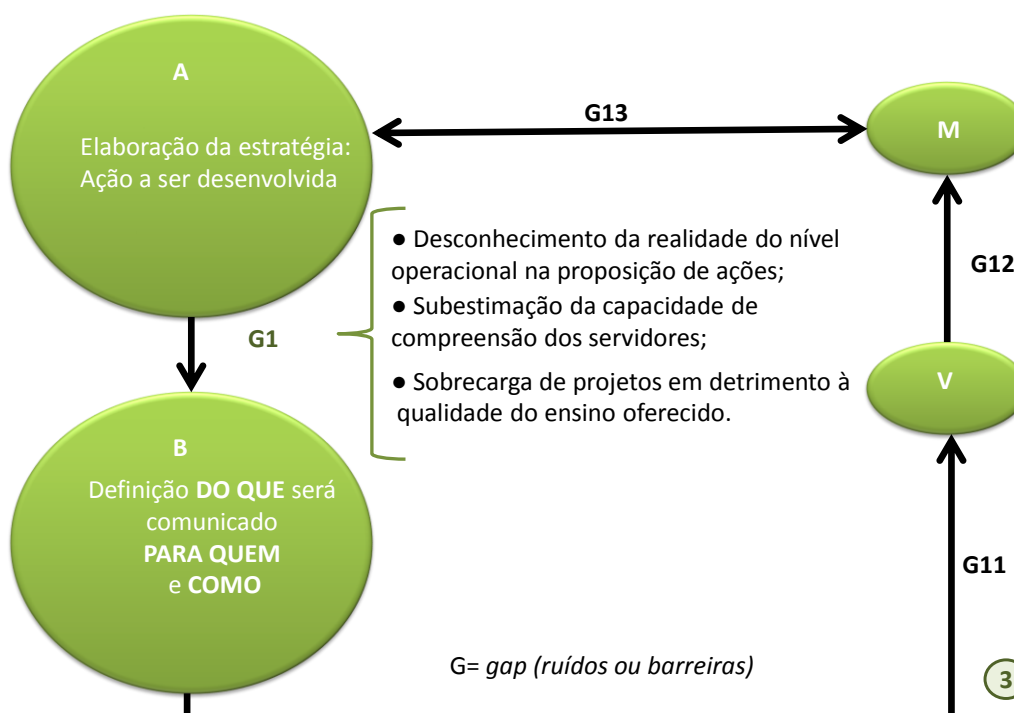
Modelo Ideal de comunicação interna para a SEEMG

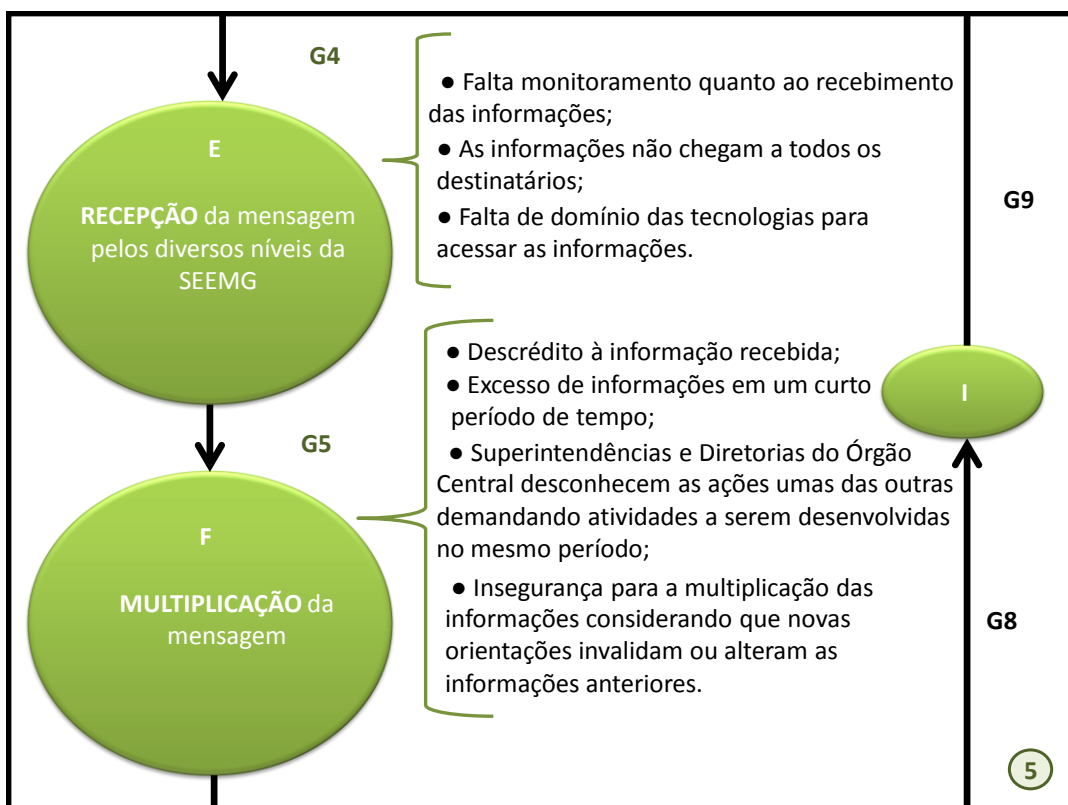
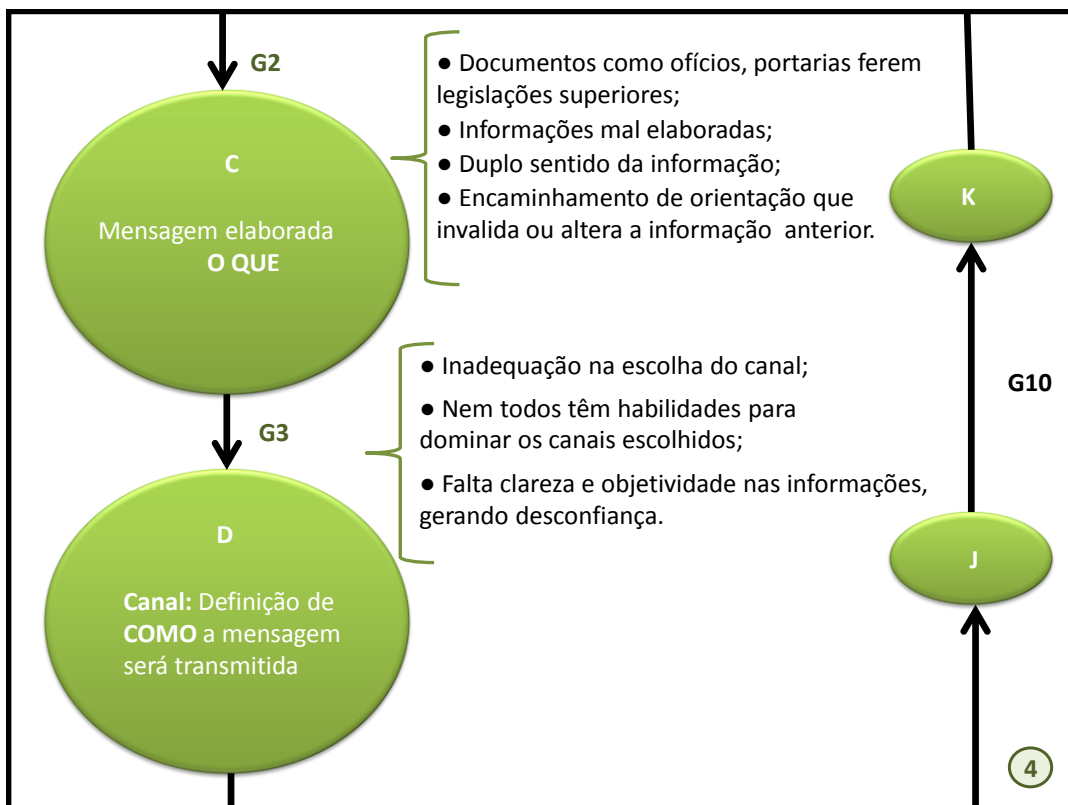
- O processo de comunicação cujos mecanismos são capazes de reduzir a assimetria dentro e entre os diversos níveis hierárquicos;
- Há planejamento, organização, direção e controle das informações e do processo de comunicação interna por parte do nível estratégico;
- A linguagem é objetiva e adequada ao nível dos interlocutores; há adaptações visando à melhor compreensão, quando necessário. Utilizam-se diversos canais facilitando a compreensão e recepção das informações por parte do nível operacional;
- Dispositivos para a obtenção do feedback e melhoria do nível de compreensão do conteúdo das mensagens;
- Alta confiabilidade e credibilidade nas informações recebidas;
- Considera a interdependência dos níveis e diretorias;
- Utilização adequada dos suportes tecnológicos para a produção, armazenamento, processamento, tradução e distribuição das informações, ou seja, infra-estrutura adequada para facilitar o cumprimento dos objetivos da SEEMG.
- A participação dos atores de todos os níveis hierárquicos desde a elaboração da estratégia reduz as incertezas na tomada de decisão, ou seja, o feedback é positivo, desenvolve o sentimento de pertencimento do todo, da organização.

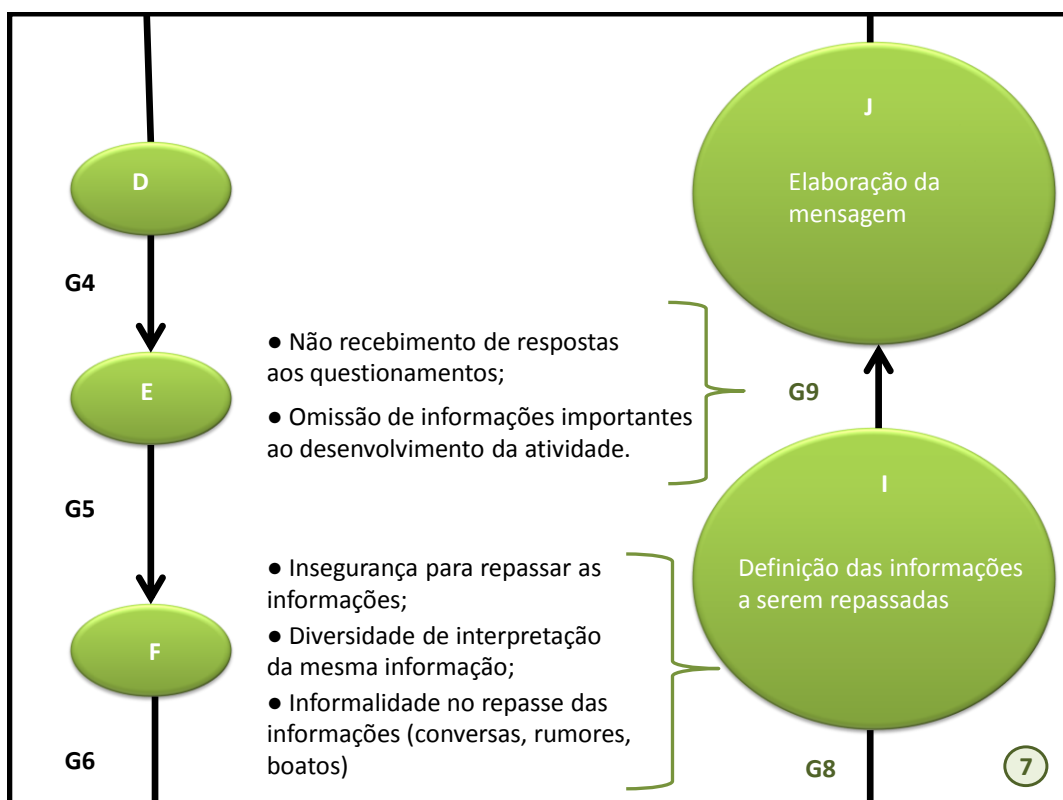
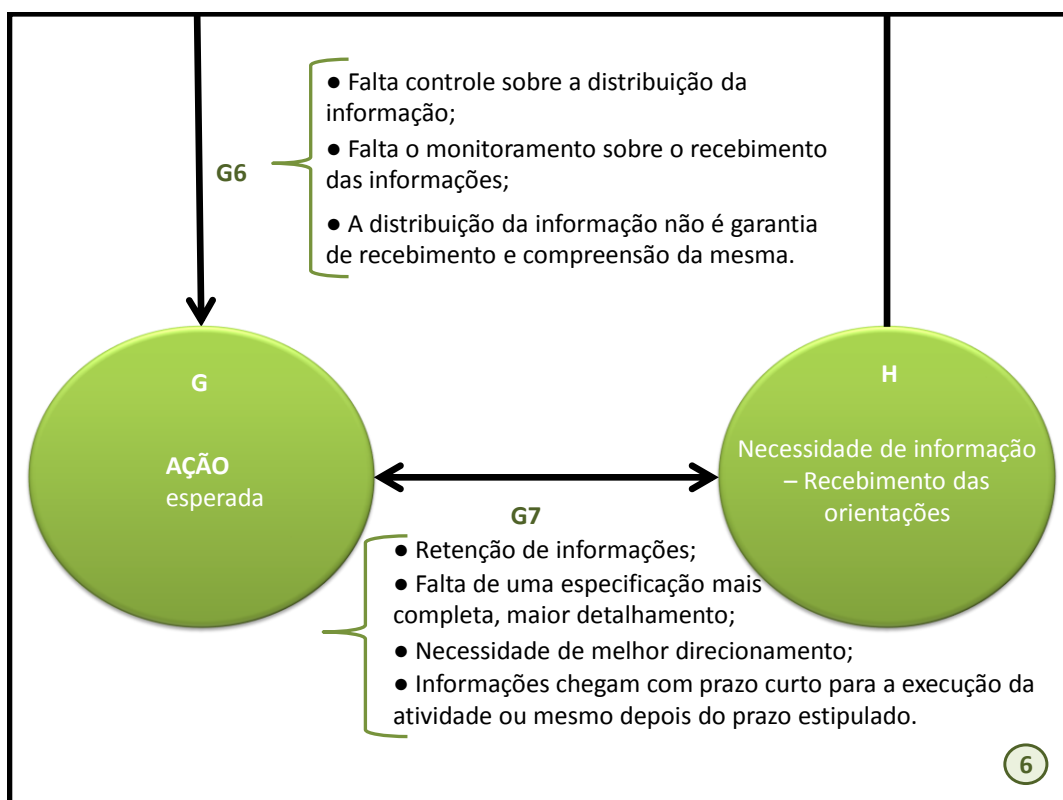
Comunicação é eficiente, eficaz e produtiva, agregando valor à organização.

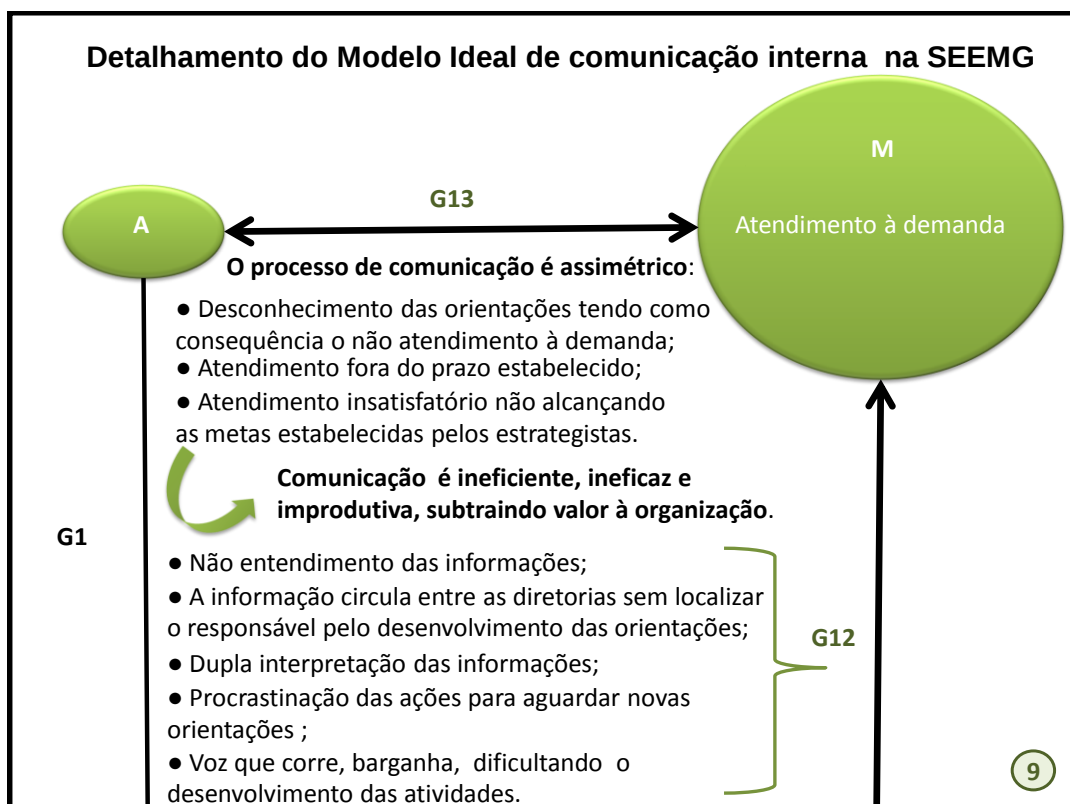
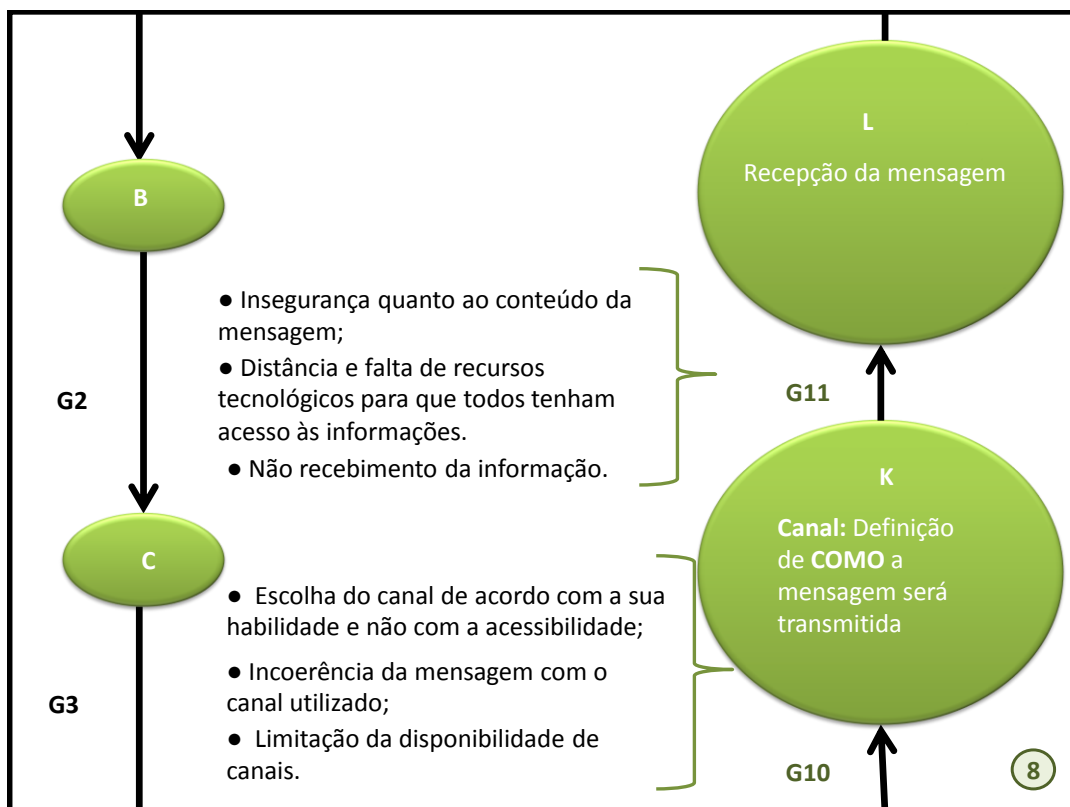
2

Detalhamento do Modelo de comunicação interna vigente na SEEMG









“Se você falar com um homem
numa linguagem que ele compreende,
isso entra na cabeça dele.

Se você falar com ele
em sua própria linguagem,
você atinge seu coração”.

Nelson Mandela

Obrigada pela sua participação
Ailza Gabriela Almeida Amorim

ANEXOS

Anexo 1: Termo de Consentimento livre e esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada, **COMUNICA(R)AÇÃO COM COMPREENSÃO: MOLA PROPULSORA DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO**, desenvolvida pela pesquisador(a) **AILZA GABRIELA ALMEIDA AMORIM** sob orientação do Professor Doutor **GILMAR JOSÉ DOS SANTOS**, que dará origem a dissertação de mestrado a ser apresentada na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O (a) Senhor (a) foi selecionado (a) devido a Instituição na qual atua ser objeto de estudo desta pesquisa. Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento o Senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento, sem prejuízo algum em sua relação com a pesquisadora, ou com a UFJF, ou ainda com a instituição na qual o Senhor (a) atua.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar da entrevista cujas informações serão gravadas – **nome DO PARTICIPANTE e identificação da entidade que representa será mantido em anonimato.**

As informações fornecidas serão processadas e analisadas pela pesquisadora junto com outras entrevistas e documentação institucional tendo em vista o tema e objetivo em investigação.

A citação de seu depoimento deverá ser autorizada por escrito, caso o pesquisador venha a utilizar trechos de sua entrevista.

Ressalte-se que todos os resultados oriundos desta pesquisa são de inteira responsabilidade da pesquisadora.

Todo material desta pesquisa ficará sob a guarda do pesquisador.

O Senhor (a) receberá uma cópia deste termo, onde constam os telefones e o endereço da pesquisadora desta pesquisa; com estes, o Senhor(a) poderá tirar todas as dúvidas em relação a pesquisa.

Atenciosamente,

Ailza Gabriela Almeida Amorim

**Contatos:****AILZA GABRIELA ALMEIDA AMORIM**

Telefones: (31) 8853-8269

E-mail: ailza.amorim@terra.com.br

Endereço: Rua Pássaro Preto, 268/202 – Caiçara – Belo Horizonte – MG – 30750-590

Declaro que entendi os objetivos, riscos, e benefícios de minha participação nesta pesquisa e, assim, concordo em participar.

Sujeito da pesquisa

Anexo 2 – Decreto 44959 de 24/11/2008

Norma: DECRETO 44959 2008 **Data:** 24/11/2008 **Origem:** EXECUTIVO

Ementa: ESTABELECE NORMAS PARA O CREDENCIAMENTO, PELA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, DE INSTITUIÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS DE ENSINO SUPERIOR NA ÁREA DE CAPACITAÇÃO DE EDUCADORES PARA INTEGRAR A REDE MINEIRA DE FORMAÇÃO DE EDUCADORES DA REDE PÚBLICA.

Fonte: PUBLICAÇÃO - MINAS GERAIS DIÁRIO DO EXECUTIVO - 25/11/2008 PÁG. 1 COL. 2

Indexação : DISPOSITIVOS, CRIAÇÃO, NORMAS, CREDENCIAMENTO, REDE MINEIRA DE FORMAÇÃO DE EDUCADORES, GESTÃO, (SEMG), EFEITO, INTEGRAÇÃO, UNIVERSIDADE, INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL, ENSINO SUPERIOR, ENSINO PÚBLICO, ENSINO PARTICULAR, OBJETIVO, CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL, PROFESSOR, ESPECIALISTA DE EDUCAÇÃO, INSPETOR ESCOLAR, GESTOR, EDUCAÇÃO BÁSICA. DISPOSITIVOS, POSSIBILIDADE, REDE MINEIRA DE FORMAÇÃO DE EDUCADORES, DESENVOLVIMENTO, MODALIDADE, PROGRAMA, ATUALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO, CURSO DE GRADUAÇÃO, CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO, CURSO DE MESTRADO. DISPOSITIVOS, PROCEDIMENTO, DOCUMENTAÇÃO, OBRIGAÇÕES, EFEITO, CREDENCIAMENTO, PAGAMENTO, REDE MINEIRA DE FORMAÇÃO DE EDUCADORES, OBSERVAÇÃO, EXIGÊNCIA, RATIFICAÇÃO, SECRETÁRIO DE ESTADO, (SEMG). DISPOSITIVOS, ENCAMINHAMENTO, AUDITOR SECCIONAL, (SEMG), EFEITO, ANÁLISE, CERTIFICAÇÃO, REGULARIDADE, PROCESSO ADMINISTRATIVO, HIPÓTESE, CONTRATAÇÃO, AUSÊNCIA, ENQUADRAMENTO, PROCEDIMENTO, NORMAS, CREDENCIAMENTO. COMPETÊNCIA, (SEMG), PUBLICAÇÃO, RESOLUÇÃO, DETALHAMENTO, PROCEDIMENTO, NORMAS, EXIGÊNCIA, CERTIFICAÇÃO, CONTRATAÇÃO, COMPOSIÇÃO, REDE MINEIRA DE FORMAÇÃO DE EDUCADORES.

Catálogo: EDUCAÇÃO.
ENSINO SUPERIOR.

Texto

:

o

Estabelece normas para