

# **CEDUP-TUBARÃO E AS BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DURANTE A PANDEMIA COVID-19: UMA POSSIBILIDADE DE INTERVENÇÃO**

**Emanuele Staudt Dias  
Érica Vanessa Pereira Flores**

## **RESUMO**

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a comunicação interna e suas possíveis falhas existentes no Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio em Vendas do Centro de Educação Profissional Diomício Freitas, da cidade de Tubarão (CEDUP), no período de aulas remotas em função da pandemia de COVID-19. O procedimento metodológico utilizado foi o da pesquisa-ação de cunho qualitativo-exploratório, iniciando por uma coleta de dados, seguido de um questionário aos profissionais envolvidos nesse curso (professores, equipe pedagógica e administrativa). Através dos dados coletados e das respostas recebidas, procuramos identificar o problema da comunicação interna. Com a situação-problema delineada, propusemos uma possibilidade de melhoria através de um drive compartilhado, onde estariam à disposição de todos os envolvidos informações relevantes dos alunos e seus responsáveis, sua rotina de atividades e avaliações. Após a utilização do drive pelos profissionais, pedimos que verificassem sua eficácia e eficiência e respondessem a um questionário no qual puderam avaliar esta alternativa de intervenção. Como resultado, concluímos que a alternativa foi considerada objetiva, simples e funcional e que aponta um caminho viável na melhoria da comunicação interna na instituição.

**Palavras-chave:** Conflitos na comunicação interna, educação, pandemia, COVID-19, pesquisa-ação.

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto da crise sanitária causada pelo agente etiológico SARS-CoV-2 fez-se necessário buscar novos métodos e meios de comunicação, sendo que no corrente ano de 2020 a mesma está baseada nos meios online e a distância, em um formato não presencial através de plataformas virtuais, internet e aplicativos de mensagens.

Neste novo cenário, não houve planejamento ou mesmo testagem de um método que funcionasse antes de ser colocado em prática. Por meio da análise da situação em que se encontram no ano de 2020, optamos pela análise do curso Técnico em Vendas integrado ao ensino médio, devido ao alto índice de reclamação por parte dos professores e técnico-administrativos por falhas na comunicação e retrabalho neste curso.

O objetivo básico da comunicação é a transmissão e a compreensão de uma mensagem. A comunicação interna de uma instituição está diretamente ligada à qualidade dos resultados entregues e de como essa comunicação é recebida, sendo que a compreensão incorreta da mensagem pode demandar maior tempo e esforço para execução da mesma tarefa. O tema de estudo focou no processo de comunicação e nas falhas existentes que têm dificultado o trabalho na escola neste período de pandemia. Essa escolha se justifica devido à vivência pessoal

enquanto colaboradoras de instituições de ensino, nas quais observamos dificuldades na implantação dos procedimentos relacionados à comunicação interna. Para tanto, foi utilizado o método descritivo de cunho qualitativo-experimental e testado um sistema de comunicação em um espaço amostral reduzido, com possibilidade de alcance maior caso se obtenham resultados positivos nesta primeira amostragem.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O processo de comunicação**

O processo de comunicação, segundo Robbins (2002), envolve os seguintes fatores: (1) a fonte de comunicação, (2) a codificação, (3) a mensagem, (4) o canal, (5) a decodificação, (6) o receptor, (7) o ruído e a (8) devolutiva. A fonte é quem inicia a mensagem e decide o que será emitido, por meio da codificação é definido como será emitida a mensagem em termos semânticos. A mensagem em si, uma vez codificada, é transmitida por um canal decidido pelo emissor, que será decodificada e recebida pelo receptor. O ruído na comunicação pode ser entendido como falhas, que geram perda do significado original da mensagem. Os ruídos podem ser físicos como o barulho externo alto e o mau funcionamento dos equipamentos receptores da mensagem. Há os ruídos fisiológicos do emissor ou do receptor que também podem ser ruídos psicológicos como preconceitos ou emoções que o falante ou ouvinte deixem transparecer na comunicação. Há também o ruído semântico, em que a mensagem original é prejudicada pelo uso de expressões ou palavras inadequadas ou com significados pouco conhecidos, como jargões técnicos e regionalismos. Como fase de fechamento do ciclo da comunicação temos a devolutiva, que irá esclarecer se a mensagem foi ou não compreendida corretamente.

Para minimizar os ruídos na comunicação interna e aumentar a eficiência na execução das tarefas faz-se necessário um canal efetivo de comunicação, segundo Kwasnicka (2005, p.49) “a melhor forma de evitar conflitos, interpretações errôneas e atrasos na execução das tarefas é manter um sistema de comunicação claro, eficiente e fluído com rapidez”. No contexto de uma organização educacional existem a comunicação formal e a informal, sendo que a informal acontece fora do âmbito de controle institucional, é espontânea entre os envolvidos e não necessariamente está ligada ao controle hierárquico da organização. Na comunicação formal, o fluxo de informação obedece ao planejamento pré-estabelecido da instituição. Para Chiavenato (2011), a comunicação está ligada ao processo administrativo de direção, que se configura por orientar os esforços dos colaboradores ao que foi previamente planejado.

## 2.2 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional no contexto da administração pública tem passado por constantes mudanças. A primeira mudança efetiva na direção de construir uma organização formal da administração pública veio com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP em 1936, no governo do Presidente Getúlio Vargas. Conforme Matias-Pereira (2009), uma das características deste primeiro movimento foi:

A ênfase na reforma dos meios em detrimento dos fins, ou seja: focou nas atividades de administração geral; buscou montar um corpo burocrático clássico, de funcionários do Estado, não contemplando as atividades substantivas; pautou-se na teoria administrativa que consagrava a existência de “princípios de administração”.

Apesar do enfoque em buscar uma fundação burocrática para a administração pública brasileira, esta reforma não logrou o êxito esperado. No ano 1964, no Governo Militar ocorreu a redação do Decreto-Lei 200/67, na tentativa de implantar uma desburocratização no setor público, em busca de mais eficiência na prestação dos serviços. A publicação do Plano Diretor da Reformada do Aparelho do Estado PDRAE em 1995 trouxe novamente uma tentativa de implantar um modelo mais gerencial na administração pública. Uma das medidas elencadas no PDRAE na direção de implantar essa nova abordagem na administração pública brasileira foi a previsão da implantação de um projeto chamado Rede do Governo de Comunicação que visava:

Ao provimento de uma moderna rede de comunicação de dados interligando de forma segura e ágil a administração pública, permitindo assim um compartilhamento adequado das informações contidas em bancos de dados dos diversos organismos do aparelho do Estado, bem como um serviço de comunicação (baseado em correios, formulários, agenda e “listas de discussão”, todos eletrônicos) de forma a poder repassar à sociedade em geral e aos próprios órgãos do governo, a maior quantidade possível de informação, contribuindo para melhor transparência e maior eficiência na condução dos negócios do Estado (Bresser-Pereira, 1995).

Podemos destacar que o esforço no sentido de criar uma rede formal de comunicação é pertinente para melhor efetivação de um serviço. Esta rede de comunicação organizacional formal pode ser ascendente, descendente ou horizontal, conforme Silva (2001). Na linha ascendente a comunicação parte dos níveis operacional para o tático e estratégico, e essa comunicação apesar de ter como emissor um funcionário do nível tático, geralmente acontece por iniciativa formal do nível estratégico, por meio de formulários ou pedidos de devolutivas. Na linha descende a comunicação parte dos níveis estratégicos em direção ao tático e operacional, sendo esta uma forma mais comum que a ascendente. Na comunicação organizacional horizontal, o fluxo de informações é entre departamentos do mesmo nível hierárquico, sendo este o cenário mais comum em uma organização.

### **2.3 O CEDUP Tubarão**

O Centro de Educação Profissional Diomício Freitas – CEDUP Tubarão está localizado no Bairro Santo Antônio de Pádua à Rua Júlio Boppré nº 1280, escola que absorve alunos de toda a região da Associação de Municípios da Região de Laguna (Amurel), composto dos seguintes municípios: Tubarão, Jaguaruna, Capivari de Baixo, Laguna, Imbituba, Treze de Maio, Sangão, Pedras Grandes, Armazém, Braço do Norte, Grão Pará, Gravatal, Imaruí, Pescaria Brava, Rio Fortuna, Santa Rosa de Lima, São Ludgero e São Martinho, com alunos que vem diariamente de todos os bairros da cidade, assim como da microrregião de Garopaba.

Sua abrangência territorial se dá pelo fato de haver ali, durante o dia, três cursos técnicos integrados ao ensino médio: Técnico em Informática para a Internet, Técnico em Mecânica e Técnico em Vendas. Em todos eles, os alunos estudam durante o dia todo e cursam o ensino médio conjuntamente ao ensino profissionalizante. No período noturno a escola também possui cursos técnicos, porém esses são oferecidos para quem concluiu o ensino médio, são eles: Enfermagem, Eletrotécnica, Eletrônica, Mecânica, Eletromecânica, Segurança do Trabalho, Administração, Informática e Contabilidade.

A grande gama de cursos torna o CEDUP uma escola conhecida e reconhecida na formação profissional em toda a região. Assim como as opções de cursos são diversas, maior ainda é o número de alunos envolvidos: em torno de oitocentos. Devido à semestralidade, em algumas situações é possível que haja número de turmas maior ou menor.

O número de professores é de aproximadamente setenta e cinco profissionais, além de mais ou menos trinta profissionais entre secretaria, administrativo, orientação, supervisão, serviços gerais e equipe diretiva, além de cerca de dez funcionários terceirizados nas áreas da alimentação, limpeza e vigilância. Com um número relevante de pessoas, a comunicação por si só é difícil, e o período pandêmico dificultou ainda mais.

### **2.4 Comunicação na escola em tempos de crise sanitária**

A alta demanda de informações nesse período de aula remota tem trazido às instituições, especificamente à unidade escolar escolhida, um volume maior de informações e procedimentos burocráticos, nos quais qualquer falha na comunicação e demora de retorno dificultam ainda mais todo o processo educacional e administrativo.

A revista Nova Escola especializada em educação básica lançou uma pesquisa chamada “a situação dos professores no Brasil durante a pandemia” com o objetivo de conhecer os

desafios enfrentados pelos educadores neste período de crise sanitária. A pesquisa foi realizada entre os dias 16 e 28 de maio de 2020 por meio de um questionário on-line disponível no site da Nova Escola e foram coletadas 9.557 respostas. Alguns dos fatores negativos destacados na experiência com o ensino à distância foram “a adaptação do formato, baixo retorno dos alunos, alta cobrança de resultados, crescimento da demanda de atendimento individual às famílias e falta de capacitação, de infraestrutura e de contato direto com os alunos” (ESCOLA, 2020).

A escola é o espaço de acolhida ao aluno, e nesse período é necessário dar um suporte ainda maior aos seus alunos e familiares, pois nem todo aluno tem acesso à plataforma oficial, internet, entre outros, e para sanar essa lacuna muitos estudantes recebem material viabilizado pela escola de forma impressa e da mesma forma o aluno retorna ao professor suas tarefas e avaliações para que o mesmo corrija e de suas devolutivas e notas. A problemática se dá justamente porque esse processo de envio de materiais e devolutivas envolve uma gama de pessoas na escola que vai desde secretaria, orientação escolar, supervisão pedagógica, direção, coordenação de curso, professores de todas as disciplinas e então finalmente o aluno e seus responsáveis.

Em quase todos os países, professores e administradores de escolas são incentivados a usar aplicativos para apoiar a comunicação com alunos e pais, bem como ministrar aulas ao vivo ou gravar aulas em estilo massivo aberto online (MOOC). O conteúdo do aprendizado também é fornecido pela TV e outras mídias. (HOW, 2020, p. 01).

Todo esse suporte ao aluno é válido para aproximá-lo da escola, contudo também tem sido um dificultador, porque se identificam muitas barreiras até a chegada das informações ao professor. Para que a mensagem chegue a seu destino final existem muitas pessoas envolvidas, e nesse processo há um desgaste na busca de informações atualizadas e dados referentes ao aluno e seu desempenho, atrapalhando o acompanhamento por parte da equipe pedagógica.

Em publicações brasileiras são recorrentes relatos nos quais a barreira mais assinalada refere-se à infraestrutura física da escola em termos de equipamentos, conexão de internet e ambientes em que esses equipamentos serão utilizados na prática do professor. A inexistência ou insuficiência de apoio institucional para seu uso - entendido nos relatos como a direção da escola, Secretarias de Estado, coordenações e órgãos gestores das universidades - torna-se um agravante para o professor que pretende adotar as TIC em sua prática nos enfrentamentos do dia a dia escolar (SCHUHMACHER, 2017).

No Estado de Santa Catarina, a plataforma escolhida foi o Google Classroom, na qual professores realizam postagens e inserções de conteúdos, materiais, slides, documentos, vídeos, avaliações etc. O aluno utiliza seu acesso remoto para analisar os materiais e realizar as propostas de atividades, podendo ser feito pelo computador ou pelo celular. Outra ferramenta utilizada é o Google Meet, para realizar videoconferências em tempo real ou gravar vídeo aulas que são colocadas na plataforma posteriormente pelo professor para acesso do aluno.

Cabe à escola fazer o controle sobre as tarefas desenvolvidas pelo aluno. Uma das dificuldades encontradas pelos professores nesse novo contexto é o cansaço físico gerado pela

demanda constante de repassar essas informações e resultados dos alunos à equipe gestora da unidade de ensino, esta tarefa exige um controle contínuo da plataforma sobre o acesso ou não dos alunos. Outro fato que corrobora esta situação é que muitos professores atuam em mais de uma escola e ministram diversas disciplinas ao mesmo tempo. Ainda, somado a estas circunstâncias, há os alunos que não têm acesso às plataformas online e precisam receber materiais impressos específicos e adaptados, o que gera uma demanda estressante de trabalho.

Este formato de organização está estruturado dividindo os profissionais para dar suporte aos alunos de cada curso e atender as demandas existentes, principalmente no sentido de entrega de materiais impressos aos alunos sem acesso à internet e a busca ativa aos alunos em aparente evasão. São analisados os alunos que por alguma razão não estão fazendo as atividades e/ou acessando a plataforma utilizada pelas escolas estaduais, Google Classroom, seja através dos materiais postados ou das *lives*, momentos em que os professores realizam através de diversas ferramentas reuniões em tempo real para dar aulas, explicações, adaptando seus materiais ao momento vivido.

Em tempos normais também não é uma tarefa fácil organizar as atividades acadêmicas e ter um controle sobre as informações e ações, porém na modalidade presencial temos contato direto ainda que saibamos que há muitas vezes outras barreiras, sejam estruturais, de gestão e também em sala de aula entre professor e aluno. O atual distanciamento que ocasionou as aulas remotas dificultou ainda mais este cenário.

Sanches e Romeu (1996, p. 69) afirmam que:

O professor requer uma série de estratégias organizativas e metodológicas em sala de aula. Estratégias capazes de guiar sua intervenção desde processos reflexivos, que facilitem a construção de uma escola onde se favoreça a aprendizagem dos alunos como uma reinterpretação do conhecimento e não como uma mera transmissão da cultura.

Por mais que se procure adequar as metodologias, não tem sido tarefa simples, e as falhas na comunicação, os “mal entendidos”, acabam gerando ruídos que dificultam os trabalhos, trazendo um estresse e afastando muitas vezes as pessoas, atrapalhando o ambiente de trabalho. Onde há falhas, a comunicação não funciona bem, prejudicando o processo de ensino-aprendizagem e atrapalhando as relações interpessoais.

Uma boa iniciativa no sentido de direcionar a comunicação organizacional de uma instituição de ensino durante a pandemia do COVID-19, deu-se no Centro de Ensino Fundamental 206 - Recanto das Emas, Brasília/DF. Pensando na busca pelo melhor acolhimento dos alunos, foi criado um canal de interação com diversa gama de profissionais. Adriano Francisco da Silva é supervisor pedagógico do Centro de Ensino Fundamental 206, e detalha esse acolhimento: “temos uma psicopedagoga, psicóloga, gestores da sala de recursos e orientadores. Todos eles fizeram pastas na plataforma digital da escola e trabalham com elas

para acolher neste momento difícil. Isso tem que ser feito, nós temos que tentar entender a realidade de cada um dos alunos” (RIOS e UMBELINO, 2020).

Além das iniciativas deste centro de ensino específico, a secretaria de educação do Distrito Federal elaborou cartilhas com orientações para as atividades não presenciais. Destaca-se que os profissionais podem valer-se de todos os meios disponíveis e úteis para realizar suas atividades, porém padronizou-se os métodos de registro dessas atividades, como por exemplo a maneira de acompanhar a frequência dos alunos.

O(a) professor(a) deverá registrar, em seus respectivos Diários de Classe, os conteúdos e ações didático-pedagógicas, esses de acordo com as teleaulas, Plataformas (AVA) [Ambiente Virtual de Aprendizagem], bem como, de acordo com as atividades enviadas aos estudantes, diariamente, além de realização de *lives*, chats, aplicativos videoconferências informativas e de orientações aos pais ou responsáveis legais, e porque não dizer, realização de chamadas de vídeo para conversas e interação com os seus estudantes (SEEDF, 2020).

Para este e demais registro das atividades foi criado o Diário de Classe Web, em que os professores assinalam as atividades desenvolvidas pelo aluno, e os profissionais da secretaria e apoio pedagógico podem acompanhar a frequência e desenvolvimento das atividades dos alunos em tempo real.

A partir do dia 13 de julho no Diário de Classe Web, estará implementada a funcionalidade da presença indireta (PI) para diferenciar da “presença (.)”, distinguindo, assim, atividades pedagógicas não presenciais das atividades pedagógicas presenciais. Atentem-se que enquanto perdurarem as atividades pedagógicas não presenciais, considerar-se-á “presença padrão”, a mesma orientação, também, vale para o Diário de Classe, em seu formato impresso (SEEDF, 2020).

Estas iniciativas demonstram que a condução de um bom método de gestão da comunicação em um centro de ensino, auxilia muito na qualidade das atividades a serem desenvolvidas. A definição clara de qual meio de interação utilizar para registrar e acompanhar o desenvolvimento das atividades não-presenciais é claramente um ganho de eficiência nas tarefas intersetoriais.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nossa pesquisa utilizará o procedimento metodológico da pesquisa-ação de cunho qualitativo-exploratório. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória consiste em explorar o tema buscando criar familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Para tanto, foi realizado um levantamento da situação na instituição de ensino CEDUP Tubarão por meio da coleta de dados, questionário e observação sistemática, a partir dos quais foram feitas as propostas de melhoria aplicáveis. O objetivo desta melhoria foi aumentar e uniformizar a comunicação interna formal, para que os professores e gestores tenham um canal seguro em que possam

dirigir-se para buscar informações de maneira efetiva, pois “uma comunicação eficaz e hábil é a base do sucesso para qualquer atividade profissional” (LEMES, 2012, p.21).

A escolha pela abordagem qualitativa deu-se tendo em vista que

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento (MARCONI & LAKATOS, 2008, p. 269).

Com os meios disponíveis, apresentamos as situações-problema que foram percebidas pelos profissionais que trabalham no curso Técnico Integrado em Vendas da Instituição de Ensino CEDUP-Tubarão e propor uma solução de melhoria para auxiliar essa instituição. Com base no elevado número de profissionais e alunos que a comunidade escolar apresenta, nos detivemos em analisar especificamente um dos cursos do período diurno, Técnico em Vendas, que atualmente é composto de três primeiras séries, duas segundas e uma terceira, num total de 145 alunos. Neste curso, atuam 27 professores nas diversas disciplinas, além de um coordenador, e neste momento a escola está com uma orientadora, uma supervisora dando respaldo e informações, além do suporte de uma profissional na secretaria e uma da equipe diretiva.

A coleta de dados ocorreu de forma não estruturada, característica também da abordagem qualitativa. Esta opção nos permitiu realizar primeiramente um levantamento dos dados necessários, como número de alunos no referido curso, professores e demais pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem e comunicação. Para tanto, optamos por um questionário com dez questões, sendo seis fechadas, três abertas e uma mista, como uma forma prática e objetiva de analisar a situação atual do curso Técnico em Vendas. Caso partíssemos de muitas variáveis obtidas pelo questionário seria menos efetivo à solução experimental a ser proposta, dado que haveria de se buscar diversas formas de intervenção. O intento do questionário foi conhecer o cerne do problema para obter a melhor solução possível à pesquisa.

O método procedimental definido foi a pesquisa-ação, que envolve a participação efetiva do pesquisador e a ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema objeto do estudo. A pesquisa-ação caracteriza-se por operar diretamente as variáveis relacionadas ao objeto estudado. Para Thiollent (1988), a pesquisa-ação é

Um tipo de investigação social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Dessa forma o objetivo da pesquisa-ação é obter uma intervenção efetiva no problema elencado, em que o sujeito pesquisador e o grupo envolvido buscam de maneira sinérgica a melhor solução para ser colocada em prática. “Pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação

que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática” (TRIPP, 2005, p. 447).

Através desse estudo foi possível identificar o comportamento dos profissionais dos setores administrativo e pedagógico da escola e seu corpo docente nesse processo e as possibilidades de melhoria da situação enfrentada, apontando uma proposta de solução e, em momento oportuno, aplicá-la no contexto da escola para verificar sua funcionalidade e eficiência. Para tanto, foi necessária a identificação do processo de comunicação e sua eficácia e eficiência na escola, através da coleta de dados e informações. Após uma análise crítica, foi proposta uma solução simples e eficiente para melhorar as falhas de comunicação, dando agilidade ao processo de disseminação e acesso às informações.

Nossa pesquisa elencou o problema da comunicação interna na instituição de ensino CEDUP-Tubarão, delimitando o campo de atuação pela opção do curso Técnico em Vendas, e a partir da aplicação de questionário disposto no Apêndice 1, elaboramos uma solução aplicável ao problema proposto. A pesquisa-ação foi escolhida tendo em vista que a comunicação interna deficiente vem prejudicando o andamento do trabalho nesta instituição de ensino, e a atual situação de ensino remoto e pandemia COVID-19 requer intervenções efetivas e práticas. Vergara (2006, p. 49) conceitua que “pesquisa-ação é um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social. Quanto aos fins é, portanto, intervencionista”. Portanto, o procedimento metodológico escolhido vai ao encontro da necessidade da instituição de ensino, que necessitava de uma intervenção de melhoria em sua dinâmica da comunicação interna.

### **3.1 Identificação, coleta de dados e informações**

A coleta de dados para a pesquisa se deu solicitando inicialmente à escola os dados numéricos referentes ao número de alunos atendidos, professores e funcionários envolvidos neste período de pandemia. Após essa coleta inicial, nos detivemos aos números apenas do curso escolhido, Técnico em Vendas Integrado ao Ensino Médio. Na sequência, aplicaram-se dois questionários com perguntas iguais, um voltado aos professores e outro para os demais envolvidos que compõem o suporte pedagógico/administrativo ao curso escolhido (colaborador da secretaria, direção, coordenação de curso, orientação e supervisão pedagógica). Os questionários foram encaminhados via e-mail aos profissionais com apenas dez perguntas, porque entendemos que devido à demanda atual, os profissionais talvez não concordassem em participar de algo extenso que demandasse muito tempo, decidindo-se ser objetivos e breves. Os objetivos dos questionários foram conhecer a percepção dos profissionais envolvidos sobre o

processo de comunicação na escola, as dificuldades enfrentadas e o quanto isso atrapalha efetivamente o trabalho do professor. Por outro lado, tomou-se conhecimento de como a equipe administrativa via a forma de interação com os professores e alunos para veicular as informações e dar os devidos retornos.

Para realizar nossa proposta, elaboramos inicialmente um roteiro com as perguntas a serem feitas, divididos nos dois grupos acima citados. O formato escolhido foi de perguntas fechadas e abertas, seguindo uma ideia de entrevista semiestruturada, em alguns momentos direcionando para uma escolha através de opção de escolhas, e em outros, permitindo observações para ter condições de analisar a resposta no seu formato mais verdadeiro, permitindo ao profissional falar o que sente, mostrando seu ponto de vista real sobre a situação enfrentada. Dos trinta e dois profissionais convidados a participar da pesquisa, trinta aderiram e se dispuseram a responder às questões propostas, desses constam vinte e cinco professores e cinco profissionais da equipe pedagógica/administrativa.

#### **4 RESULTADOS DE PESQUISA**

Ainda que não tenhamos conseguido obter a participação dos 32 profissionais envolvidos, conseguimos a participação de 30, suficiente para fornecer uma percepção geral de todos os envolvidos. Para Ribeiro (2008, p. 13), entre os pontos fortes de uma pesquisa realizada através de questionários pode-se destacar que é possível a formulação de questões objetivas e de fácil compreensão, além dos participantes terem tempo aberto para pensar em casa resposta. Ao encaminhar os questionários aos participantes, esclarecemos do que se tratava a pesquisa bem como que as respostas iriam contribuir para uma solução aplicável de melhoria, neste contexto Marconi e Lakatos (1999, p. 100) explicam que

Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Podemos destacar que isso provavelmente contribuiu para o engajamento dos respondentes. A problemática evidenciada na escola pesquisada se deve à falta de motivação e as debilidades na saúde mental e psíquica dos professores devido à pressão e acúmulo de trabalho durante esse período de pandemia e aulas remotas, excesso de informação e retrabalho que ocorre ao não se ter controle e organização com relação às informações e procedimentos na escola

Dentre as questões realizadas aos professores, tivemos como resposta unânime o desconforto na repetição de solicitação de informações por parte do setor

administrativo/pedagógico sobre atividades desempenhadas pelo aluno e pendências dos mesmos. Uma professora, hipoteticamente chamada de Estela, relata ter a impressão de que “repassamos a informação sobre o que o aluno deve de atividade, dali dois dias nos perguntam novamente, então preciso parar o que estou fazendo, abrir o sistema e conferir novamente, isso atrapalha, é um retrabalho, como se não anotassem o que falei anteriormente”.

Todos afirmaram estar demasiado cansados, exauridos e estressados devido à demanda de trabalho, sendo que 27 participantes relataram terem em algum momento sentido necessidade de utilização de medicamentos para dormir, relaxar ou algum outro com intuito de estimular e dar energia para continuar o trabalho e dar conta de tudo o que precisa fazer. Ficou visível o desgaste emocional e o estresse pela demanda de trabalho dos professores e a frustração por não ter o retorno esperado por parte dos alunos, mas o que mais pareceu incomodar foram as falhas de comunicação. Retrabalho foi um termo recorrente dentre as falas, todos os professores afirmaram que a necessidade de repassar dados e informações a todo o momento atrapalha e dificulta o trabalho, o que poderia ser mitigado se todos os envolvidos no processo tivessem acesso aos dados dos alunos e contatos dos responsáveis, as avaliações realizadas ou não realizadas, notas, dentre outros.

Todos os participantes afirmaram estar cansados, emocionalmente esgotados. Para quinze respondentes, o excesso de trabalho é o que causa maior desgaste, enquanto outros treze afirmam que o pior é a burocracia e cobrança, e apenas dois veem o horário de trabalho e o fato de estar em casa como dificultador. Dois professores afirmaram se sentirem pressionados a ponto de se questionar “se o excesso de exigências, telefonemas com cobranças sobre trabalhos e retornos a todo o momento já não configuraria assédio moral por parte da gestão da escola”, chamaremos esse professor de “Pedro” e na fala do professor “Júnior” houve a mesma observação/questionamento.

Uma fala que chamou atenção foi de uma professora afirmando que “é muito trabalho, muita cobrança, uma burocracia sem fim, alunos não se dedicam, não bastasse tudo isso ninguém lembra que estamos trabalhando com nossos filhos em casa, que também querem atenção, estou trabalhando muito mais do que se estivesse no presencial e não ganhamos para isso, meu celular não para, é 24 horas recebendo mensagens, não tenho mais vida privada, tudo é público, estou em casa, mas não sei o que é descansar desde que o ensino remoto iniciou, durmo a base de medicamentos, não tenho mais ânimo para trabalhar”.

No questionário realizado com a equipe de suporte, num total de cinco participantes dentre o setor administrativo e pedagógico, as perguntas foram direcionadas com intuito de entender qual a percepção que eles têm do processo e de como atuam. Ainda que as perguntas tenham sido as mesmas realizadas com os professores, observou-se uma percepção um pouco

diferente. Quatro entendem o desgaste, pensam que é isso que está elevando os ânimos, mas não veem falhas na comunicação. Um dos profissionais acredita que precisaria melhorar e não sabe como fazer diferente; visualiza que as coisas não estão funcionando e diz que também está cansado de solicitar a todo o momento as mesmas coisas aos professores. Outra colega reportou que os professores, muitas vezes, “respondem de forma irritada quando perguntamos algo”. O que ficou evidenciado é que está ocorrendo dificuldades na solicitação, busca e repasse das informações, de tal forma que se está criando animosidades entre os colegas de trabalho, piorando as relações interpessoais dentro da escola.

Vinícius de Oliveira (2020), afirmou em publicações recentes que analisaram as situações de diversos países, inclusive no Brasil, a fim de observar como tem sido a educação nesse período de pandemia que,

Em comum, professores e alunos passaram a adotar tecnologias educacionais de maneira mais constante (quando a infraestrutura permite) durante esse período, manifestam problemas emocionais para lidar com o dia a dia em casa e a preocupação com o que ficará para trás em termos de aprendizagem. (OLIVEIRA, 2020).

## **5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA**

O objetivo da pesquisa não era apenas identificar uma problemática e sim ter a possibilidade de apresentar alguma proposta de solução que fosse simples e eficiente para melhorar as falhas de comunicação, dando uma agilidade ao processo de disseminação e acesso às informações, dessa forma tentando minimizar, senão eliminar, as disrupturas e ruídos da comunicação que tanto atrapalham o dia a dia do trabalho e das relações interpessoais na escola.

Através dos dados coletados e do retorno das perguntas, foi formulada uma proposta simples para melhorar a comunicação e o acesso às informações a todos, reduzindo o retrabalho e diminuindo o estresse e findando os ruídos entre informações mal comunicadas e mal interpretadas. A sugestão apresentada foi criar um drive compartilhado cadastrado ao e-mail institucional de todos os profissionais envolvidos nesse processo, nos quais estariam cadastradas informações pertinentes como nome dos alunos divididos por turma, constando endereço e seu número de telefone e o dos responsáveis. Assim, não seria necessária a consulta à secretaria. Em outra aba, constariam as disciplinas, onde cada professor pode acessar e colocar um “ok” ou deixar status de “pendente” quando o aluno não fizer as atividades estipuladas. Dessa forma, acreditamos poder contribuir para uma melhor organização, estruturando uma ferramenta, um canal simples entre as informações e os requerentes, sem necessidade de perguntar a ninguém, informação direta e objetiva, atualizada e sem falhas.

Seguimos nesse momento da mesma forma anterior, encaminhamos aos professores e

colaboradores das áreas pedagógicas e administrativas, os mesmos participantes do questionário anterior, para que fizessem um teste utilizando esse drive compartilhado para evidenciar ou não sua aplicabilidade, eficiência e eficácia, a fim de diagnosticar sua possibilidade de uso como intervenção na problemática percebida na escola. O questionário que aplicamos para analisar resultados após o uso do Drive Compartilhado contou com apenas cinco perguntas abertas e fechadas, para deixar a pesquisa mais clara e objetiva, com intuito de conhecer se aprovariam a alternativa proposta ou não e compreender seu ponto de vista sobre a mesma. O mesmo encontra-se no Apêndice 1. Dos trinta participantes solicitados, conseguimos efetivamente a participação de vinte e cinco, o que nos deu mesmo assim uma margem adequada para avaliação e tornou possível validar os dados coletados novamente após utilização. Foi definido o período de uma semana para que pudessem utilizar a ferramenta e testar sua possibilidade de melhoria na comunicação interna ou não.

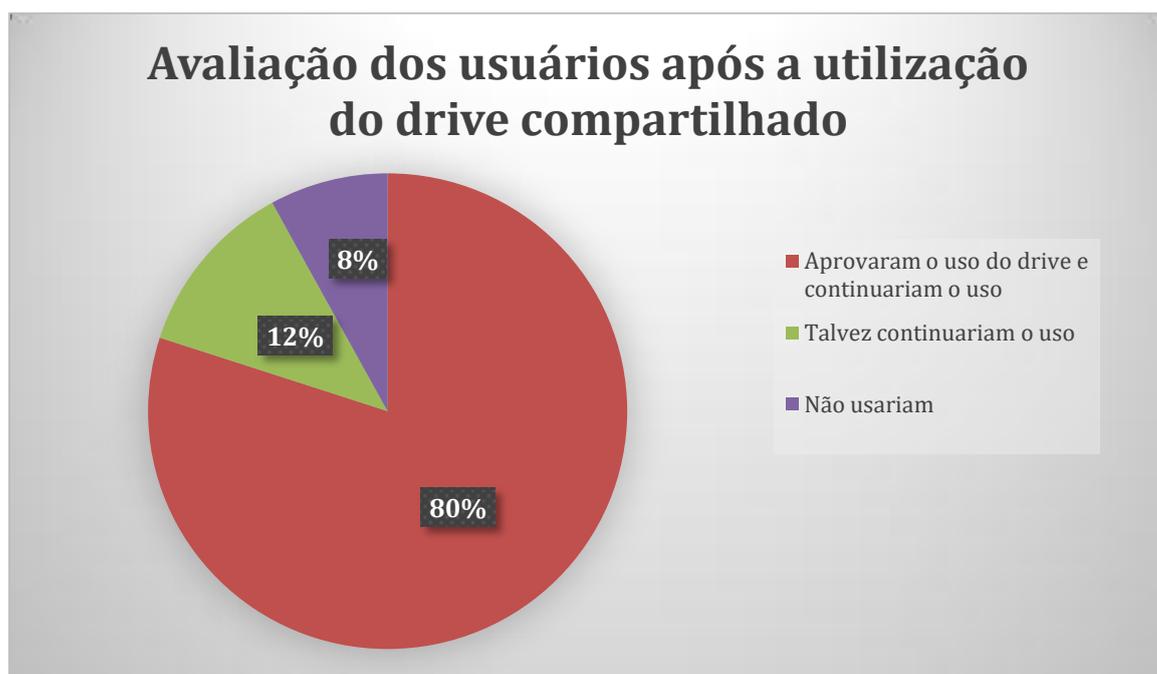


Figura 1- Drive compartilhado e resultados após uso. Fonte: Elaborada pelas autoras, 2020.

A Figura 1 apresenta o resultado da avaliação dos usuários após utilização do drive compartilhado. A maioria dos profissionais que testaram a alternativa sugerida aprovaram seu uso, os que identificaram como apenas uma possibilidade, não deixam de acreditar na sua funcionalidade, e os que não utilizariam simplesmente não acreditam que seja o suficiente para melhorar. Inclusive os dois participantes afirmaram que “esses ruídos na comunicação apenas ficaram mais evidentes nesse momento, porém não surgiram agora, eles sempre existiram e apenas pioram muito agora”. Isso reitera o potencial de solução para o problema evidenciado, mas deixa claro que isso também dependerá da vontade coletiva e de mudanças de atitudes,

comportamentos e organização da própria escola no retorno das atividades no formato presencial.

No contexto metodológico da pesquisa-ação, as intervenções propostas devem ser, também, de ordem prática no contexto estudado. Deve-se auferir ao fim da pesquisa uma ação concreta para o problema elencado na direção de melhora ou mesmo solução. Para Thiollent (2011) “deve se concretizar em alguma forma de ação planejada, objeto de análise, deliberação e avaliação”. A pesquisa buscou essa ação interventiva por meio do Drive Compartilhado e buscamos avaliar sua eficiência encaminhando um questionário também após o uso da ferramenta. Acreditamos que isto apontou, com certa segurança, um caminho possível na direção da solução do problema de comunicação interna na instituição.

## **6 CONCLUSÕES**

A fragilidade do processo de comunicação atual no curso Técnico em Vendas do CEDUP – Tubarão ficou evidente, mostrando que há problemas a serem sanados, ruídos na comunicação que estão afetando o trabalho e a saúde dos profissionais envolvidos. As dificuldades existentes e o retrabalho foram consequências de falhas na gestão da comunicação, as quais deixaram uma situação que era difícil pelo simples fato de não ser presencial, em algo ainda mais complexo, burocrático e estressante a todos.

O cansaço e o estresse gerado pelo retrabalho têm ocasionado não apenas um mal-estar entre os colegas de trabalho, mas desmotivado os profissionais para exercer suas funções com a excelência necessária, tudo isso acarretando um trabalho não tão bom como poderia ser feito e prejudicando as relações interpessoais na escola.

A boa receptividade ao mecanismo proposto de drive compartilhado mostra que soluções simples podem ser muito efetivas. Assim, espera-se que a proposta possa ser realmente aproveitada e utilizada na escola, atendendo o objetivo de não apenas identificar um problema, mas poder, de alguma forma, contribuir com a melhoria das relações de trabalho e da comunicação interna dos envolvidos na pesquisa, apresentando uma solução viável que, se não soluciona por completo a situação-problema, ao menos tem condições reais de minimizá-la para que a comunicação não seja mais um empecilho, e sim uma ferramenta positiva em tempos tão difíceis como o que estamos vivendo.

As dificuldades na educação devido à pandemia e as consequentes aulas remotas não são uma realidade apenas da instituição estudada, de modo que esse estudo pode encontrar eco em outras situações.

## REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 26 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

CRUZ, André Luiz Valença da. **Comunicação informal e socialização do conhecimento em instituições Financeiras** - Brasília: FCI/UnB, 2010. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/6566/1/2010\\_AndreLuizValencaCruz.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/6566/1/2010_AndreLuizValencaCruz.pdf). Acesso em: 25 out. 2020.

ESCOLA, Associação Nova Escola - NOVA. **A situação dos professores no Brasil durante a pandemia**. São Paulo, junho 2020. Disponível em: <<https://nova-escola-producao.s3.amazonaws.com/MEWKNnJz3TJ8kKd7UhRpCuVcR95vP4VAEk83JtQSe4cferz85NnUvehrccET/ne-pesquisa-professor-final-1.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOW ARE COUNTRIES ADDRESSING THE COVID-19 CHALLENGES IN EDUCATION? A snapshot of policy measures. World Education Blog UNESCO. Paris, 24 mar. 2020. Disponível em: <<https://gemreportunesco.wordpress.com/2020/03/24/how-are-countries-addressing-the-covid-19-challenges-in-education-a-snapshot-of-policy-measures>>. Acesso em: 12 out. 2020

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração - manual do mestre**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em <http://www.servidores.ufscar.br/jeronimo/wp-content/uploads/2019/03/Manual-do-Mestre-Introdu%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-Administra%C3%A7%C3%A3o-Kwasnicka.pdf>. Acesso em 25 out. 2020.

LEMES, Priscila dos Santos. **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações e suas Ferramentas**. 2012. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2012. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911261102.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAULA, José Fabiano de. **O gestor, o órgão público e a comunidade: um estudo das possibilidades de interação entre o IFSC câmpus São Miguel do Oeste e a Vila Nova I** / José Fabiano de Paula. Florianópolis: Publicações do IFSC, p. 20-21, 2014.

RIBEIRO, Elisa. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. In: Evidência, olhares e pesquisas em saberes educacionais. Número 4, maio de 2008. Araxá. Centro Universitário do Planalto de Araxá.

RIOS, Alan; UMBELINO, Thais. **Conheça projetos educacionais criativos usados durante a pandemia**. Correio Braziliense, Brasília, 07 de maio de 2020. Disponível em: <[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2020/05/07/interna\\_cidadesdf,852163/conheca-projetos-educacionais-criativos-usados-durante-a-pandemia.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2020/05/07/interna_cidadesdf,852163/conheca-projetos-educacionais-criativos-usados-durante-a-pandemia.shtml)>. Acesso em: 31 out. 2020.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

SCHUHMACHER, Elcio; ALVES FILHO, José de Pinho; SCHUHMACHER, Vera Rejane Niedersberg. **As barreiras da prática docente no uso das tecnologias de informação e comunicação**. Ciênc. educ. Bauru, v. 23, n. 3, p. 563-576, Julho 2017 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-73132017000300563&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-73132017000300563&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 07 Dec. 2020

SEEDF, Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Orientações à rede pública de ensino para o registro das atividades pedagógicas não presenciais**. Brasília, julho, 2020. Disponível em: <[http://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/01/orientacoes\\_rede\\_publica\\_ensino\\_para\\_registro\\_atividades\\_pedagogicas\\_nao\\_presenciais\\_vf.pdf](http://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/01/orientacoes_rede_publica_ensino_para_registro_atividades_pedagogicas_nao_presenciais_vf.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2020.

SILVA, Reinaldo Oliveira de. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e pesquisa, v. 31, n. 3, p. 447, 2005. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## APÊNDICE 1

### Questionário aplicado aos professores (25) e equipe pedagógica/administrativa (5)

1. Qual seu cargo ou função na escola?  
 Professor, professora  
 Orientação escolar  
 Supervisão escolar  
 Coordenador de curso  
 Direção  
 Assistente de Educação
  
2. Como têm sido este período de aulas remotas para você?  
 cansativo, estressante  
 tranquilo, agradável  
 nenhuma das alternativas anteriores
  
3. O que você considera que tem sido mais difícil nesse momento? Escolha a principal situação, no caso de você identificar mais de uma.  
 nada, tudo normal  
 acúmulo de trabalho  
 horário de trabalho e o fato de estar em home office  
 o distanciamento dos colegas e dos alunos
  
4. Você se sente pressionado no ambiente de trabalho?  
 sim  
 não  
 talvez

Se você respondeu sim à pergunta anterior, explique porquê se sente assim.

5. Como você classificaria a comunicação na sua escola?  
 excelente  
 boa  
 regular  
 difícil  
 péssima
  
6. Você identifica que há falhas na comunicação na escola, entre os setores?  
 sim  
 não  
 talvez
  
7. Se você respondeu sim à pergunta anterior, procure explicar através de um exemplo essa falha que você observa.
  
8. Você acredita que essa situação acontece apenas em função da pandemia ou não? Explique seu ponto de vista.
  
9. O que mais dificulta o seu trabalho, hoje? Identifique 1 o que mais atrapalha a 5 o

que menos atrapalha:

- burocracia
- falhas de comunicação e retrabalho
- excesso de cobranças
- falta de participação dos alunos
- tecnologia

10. Você consegue sugerir algo para melhorar essa situação?