

## **Plano de Comunicação Integrada para a Escola Adalgisa Lima da Silva, em Aragarças (GO): um Caso de Parceria Social Universidade/Comunidade<sup>1</sup>**

Aparecido Roberto da SILVA<sup>2</sup>

Augusto Flamaryon Ceccin BOZZ<sup>3</sup>

Welho Duques dos SANTOS<sup>4</sup>

Hélio Ferreira MENDES JÚNIOR<sup>5</sup>

Alfredo José Lopes COSTA<sup>6</sup>

Universidade Federal de Mato Grosso – Campus Universitário do Araguaia, Barra do Garças (MT)

### **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo sistematizar um modelo analítico de cultura organizacional escolar e elaborar um trabalho de Comunicação Integrada empírico na escola Adalgisa Lima da Silva, localizada em Aragarças (GO). Com base na nova formação social em rede (Era da Informação) descrita pelo sociólogo Manuel Castells e nos dados apreendidos na instituição analisada por métodos de auditoria, grupo focal e entrevistas, concluímos que a principal característica da cultura organizacional dessa escola é a passividade. Também observamos que a comunicação é rústica, dificultando a criatividade dos atores desta organização. Propusemos modelo interativo tanto na cultura organizacional, quanto no modelo comunicacional da escola.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura Organizacional; Gestão Escolar; Plano de Comunicação Integrada; Comunicação Organizacional.

### **INTRODUÇÃO**

Concomitantemente com as reflexões de comunicação organizacional em empresas e organizações comerciais, a escola emerge como objeto de análise muito forte (TORRES, 2004). Porém, ao contrário de uma organização comercial, a “escola” surge como um objeto mutável e descontínuo, que carrega, por um lado, em si mesmo, fortes marcas administrativas, políticas e institucionais e, por outro, conexão com processos globais e históricos.

As atuais crises paradigmáticas nas ciências, a entrada na Era da informação e o disparo a queima-roupa emergência do mundo “inter-redes” tencionam os modelos escolares de

---

<sup>1</sup> Trabalho submetido ao XX Prêmio Expocom 2013, na Categoria: Produção interdisciplinar, modalidade: Projeto de Comunicação integrada (avulso)

<sup>2</sup> Aluno do 6º Semestre do curso de Comunicação Social – hab. em Jornalismo da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Universitário do Araguaia, email: cidorsilva@gmail.com.

<sup>3</sup> Aluno do 6º Semestre do curso de Comunicação Social – hab. em Jornalismo da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Universitário do Araguaia, email: augusto\_bozz@hotmail.com.

<sup>4</sup> Aluno-líder, 6º Semestre do curso de Comunicação Social – hab. em Jornalismo da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Universitário do Araguaia, email: wdsduques@gmail.com.

<sup>5</sup> Aluno do 6º Semestre do curso de Comunicação Social – hab. em da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Universitário do Araguaia, email: helio.ferreiramendesjunior@gmail.com.

<sup>6</sup> Orientador do trabalho. Professor do curso de Comunicação Social – Hab. em Jornalismo da Universidade Federal de Mato Grosso, Campus Universitário do Araguaia, e membro do Grupo de Pesquisa em Ciberjornalismo da UFMS (Ciberjor – UFMS), email: alfredo.costa@gmail.com.

ensino e, sobretudo, enquanto transformação, a escola como um objeto cada vez mais debatido e sondado por diversas áreas (CASTELLS, 1999). Todavia, os modelos analíticos de comunicação organizacional são sempre transpostos para o objeto escola, como afirma Torres (2005). Em outros termos, há uma submissão do objeto “escola” sobre os modelos analíticos já consagrados nas organizações comerciais.

Estes modelos trabalham basicamente com a mesma ideia de Kunsch (1997) de sistema simétrico de duas mãos, buscando um equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus respectivos públicos, segundo a visão mais moderna de comunicação empresarial. “Baseia-se em pesquisas e utiliza a Comunicação para administrar conflitos” (MANGIALARDO *et al*, 2009, p. 03).

## **2 OBJETIVO**

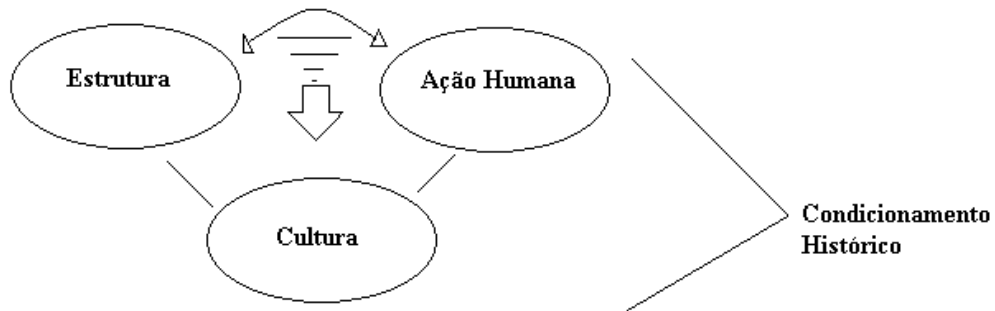
Levando-se em conta esse panorama de pesquisas em comunicação organizacional escolar, o objetivo deste estudo, portanto, é duplo: primeiro, sistematizar um método de análise para o objeto recortado e, *in loco*, estabelecer a análise; segundo, elaborar um plano de comunicação integrada, tendo em vista os resultados da análise.

A escola escolhida para este estudo foi o colégio municipal Adalgisa Lima da Silva, localizado na cidade de Aragarças (GO). Funciona há mais de 15 anos com o ensino pré-escolar e séries iniciais. Tem capacidade para atender 200 alunos em sala de aula e sua estrutura física divide-se em oito salas de tamanho médio, atendendo no período matutino e vespertino. Atualmente conta com 26 funcionários, entre professores (17), coordenadoras (2), diretora (1), secretária (1), faxineiras (3) e cozinheiras (2). A escolha dessa escola se deu porque é considerada pela população umas das melhores escolas do município.

## **3 JUSTIFICATIVA**

Utilizamos basicamente como referência as contribuições de Torres (2004; 2005) para o trabalho *in loco*. O sistema de análise descrito por ele consiste em observar a escola diante de três fatores: a) a dialética entre estrutura e ação humana e as relações de força imanentes a ela; b) as especificidades locais, regionais e nacionais em relação a elementos culturais, políticos e administrativos; c) o espaço-tempo histórico que restringe as ações e torna

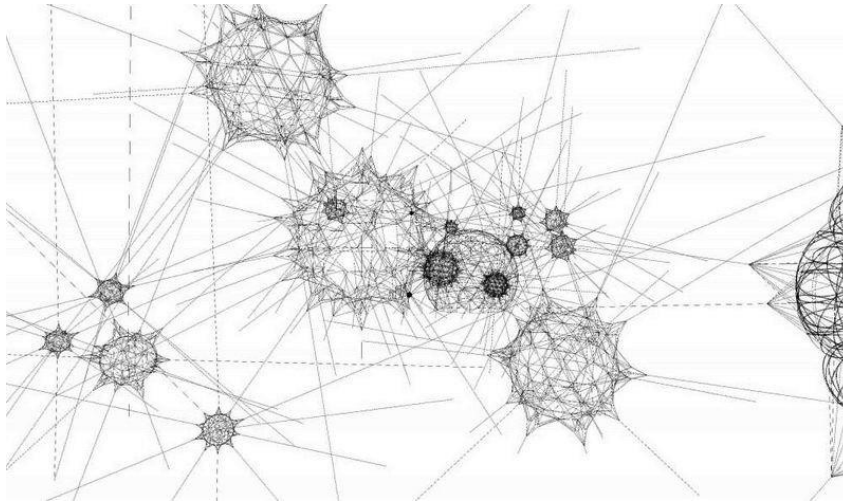
rarefeito o discurso ao qual a própria escola está conectada. Esses três fatores, claro, não estão dissociados e são analisados sempre em conjunto.



**Figura 1. Ilustração das relações entre a dialética estrutura-ação humana, cultura e o condicionamento histórico dessa relação.**

Segundo Torres (2005), entende-se essa dialética como, de um lado, a propensão para a reprodução cultural, ao nível da ação, das dimensões simbólicas da estrutura – hierarquia, dominação, canais de passagem das informações, status, posições dos sujeitos, etc. – e, por outro, a possibilidade de ação, a partir das propriedades e dos constrangimentos impostos pela estrutura, poder criar significativamente diversas lógicas e estratégias de atuação – resistência à debilidade criativa imposta pela estrutura. O resultado dessa dialética em uma determinada organização se relaciona com elementos culturais locais, regionais e nacionais. Isso faz com que as organizações - sejam elas quais forem - tenham um nível de singularidade que deve ser levada em conta.

Todo esse processo está condicionado historicamente, como aponta Torres (2005). As organizações escolares – os campos de saber envolvidos, as normatividades impostas, as resistências localizadas e as práticas educativas – estão condicionadas ao momento em que se situam e não podem ser desprendidas de práticas globais, de reflexões das “ciências da educação”, de políticas e reformas sancionadas pelo Ministério da Educação. Como na ilustração abaixo, o objeto “escola” possui conexões internas e externas que a formam e que a tencionam. Ou, segundo Torres, “as regras emergentes em contextos organizacionais não podem ser desvinculadas das ações e atividade humana inscritas em um determinado espaço-tempo histórico” (TORRES, 2005, p. 439).



**Figura 2. Tomas Saraceno.**

A cultura organizacional, portanto, como podemos depreender, representa antes um processo de construção dinâmico, interativo e histórico mediatizado por um conjunto de fatores, de que a estrutura também faz parte. Outro ponto que destacamos deste sistema de análise é justamente a maneira de recortar o objeto. Não se dá pelo público, pela hierarquia, pela finalidade (comercial, educativa ou intervenção social), mas pela relação descrita acima, o que evidencia em cada objeto a sua singularidade positiva e real.

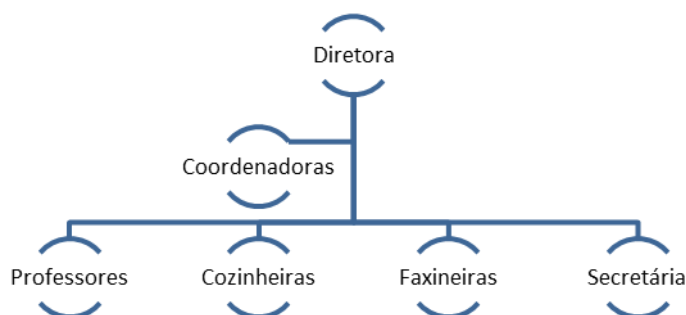
#### **4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS**

Quanto ao método de apreensão das informações in lócus, elaboramos um planejamento de imersão. Este planejamento consistiu em uma entrevista em profundidade com os professores, administradores, auxiliares e com uma pequena amostra de pais (amostragem aleatória); uma observação direta ou participante com as crianças durante a chegada na escola, durante a aula, no intervalo; por fim, em um grupo de discussão ou focal entre professores, administradores e auxiliares.

#### **5 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO**

O colégio Adalgisa Lima possui estrutura hierárquica e espacial tradicional na educação: o ápice: governo (diretora); intermediários e mediadores (coordenadoras); operários efetivos (professores, cozinheiras e faxineiras); burocrático (secretária). Disposição espacial: privado (sala da diretora); coletivo (sala das coordenadoras e sala dos professores); público

(secretaria); outros (salas de aula, banheiros e depósito). Durante a análise, encontramos apenas funcionárias do sexo feminino.



**Figura 3. Hierarquia da escola Adalgisa Lima da Silva.**

Quanto aos públicos dessa organização, os internos são compostos por professores, administradores (professores que ocupam cargos administrativos, como Diretor, Coordenador, etc.), auxiliares (limpeza e cozinha), alunos e seus respectivos responsáveis. Os públicos externos são compostos pela comunidade local e pela Secretaria de Educação Municipal.

As relações dos atores (ou públicos) internos são tradicionais e, sobretudo, os atores que constituem o quadro de funcionário da organização são sujeitados à hierarquia, devido ao antigo modelo estrutural educativo. No entanto, a partir da imersão, concluímos que as relações entre esses atores internos são bem flexíveis: há aceitação de críticas e sugestões. Existe harmonia entre professores, administradores e auxiliares, mas não uma satisfação completa. E devido à tradicionalidade do modelo hierárquico, há pouca potência criativa nas ações desses atores internos. Quanto aos pais, apresentam grande disparidade: pais participativos e não-participativos. Os pais participativos conhecem a situação completa de seus filhos no colégio e das informações que lhe dizem respeito. Quanto aos pais não-participativos, pouco ou quase nada sabem da organização. Concluímos que, quanto às estruturas e às ações internas da escola, há equilíbrio. O equilíbrio e a falta de criatividade determina em grande medida a cultura organizacional da escola.

As relações com os públicos externos são raras e obsoletas. Os canais que ligam a escola à Secretaria de Educação possuem uma única via (de cima para baixo) devido ao modelo adotado pela política-educativa do município de Aragarças. Não existem canais, meios ou pontes que liguem a escola à comunidade, exceto se forem mediado pela Secretaria de

Educação – o que requer um *feedback* (difícil!) entre ambos. Esse é outro ponto que determina a cultura organizacional. Observando-se o arranjo das relações entre públicos internos e externos, pode-se perceber, na cultura organizacional, a formação geométrica dominante: passividade a um modelo estrutural disciplinar consolidado e a um modelo político educacional municipal. Existe pouca resistência por parte dos atores internos e na maioria das vezes mediada por representantes dos públicos, por exemplo, o sindicato dos professores municipais.

No que tange ao fluxo de informações, ações e escolhas dos atores, elaboramos a seguinte sistematização:

1. A entrevista em profundidade, com a amostragem aleatória dos pais, mostrou que: I) os pais escolheram o colégio pela qualidade de ensino, pela capacitação dos profissionais com crianças especiais, por possuir boa disciplina interna e por ser somente ensino infantil; II) os pais são informados das reuniões periódicas, dos problemas do filho no ensino e dos eventos – apesar de existir a categoria, como já mostrada, dos pais não-participativos.
2. O grupo focal e a entrevista em profundidade com os professores mostraram que: I) se tratando da administração, há extrema flexibilidade com as opiniões deles, há *feedback* e democracia interna; II) são informados sobre recessos, decisões da Secretaria de Educação, eventos, reuniões (principalmente sobre regimento interno) – mas existe debilidade criativa.
3. O grupo focal e a entrevista em profundidade com a administração mostraram que: I) os pais participativos atuam ativamente nas reuniões, eventos e na vida escolar dos filhos; II) professores são participativos e carinhosos com as crianças, interessados em continuar a trabalhar na organização, participam de debates internos e de eventos.
4. O grupo focal e a entrevista em profundidade com os auxiliares mostraram que: I) a escola é prestativa quanto aos problemas que surgem e os professores e a administração são educados com esses profissionais.

A observação direta apenas comprovou o que as entrevistas e as discussões em grupo mostraram: grande parcela dos pais leva os filhos à escola e conversam com as respectivas professoras sobre os filhos; as professoras são prestativas com pais e crianças; a administração conversa com professores durante os intervalos das aulas.

Essas metodologias evidenciaram que os problemas organizacionais e estratégicos são: hierarquia estrutural tradicional, pouca criatividade nas ações dos atores internos, pouca interatividade “extra-escola” entre os públicos, inexistência de modelo comunicacional, raro diálogo com a Secretaria de Educação e canais inexistentes entre escola e comunidade.

### **Plano de Comunicação**

Elaboramos plano de comunicação integrada que visasse reformulação na rede organizacional, deixando-a mais interativa e criativa nas relações com os públicos externos, estabelecendo uma resistência e participação. Outro ponto trabalhado é quanto aos meios e fluxos de informação. Segue o plano abaixo:

*Tempo estimado do plano:* o ano todo e renovado a cada fim de ano.

*Material necessário para a implantação:* murais, painéis, cartazes, máquina fotográfica, papel ofício, papel A4, canetas, cadernos, computador, conta de e-mail, internet, impressora, sala para reunião.

*Desenvolvimento:*

1ª etapa – Análise sistemática da comunicação interna e externa, dos meios de comunicação, do clima organizacional, da participação dos públicos na gestão escola.

2ª etapa – O que divulgar. Interno: as datas das reuniões escolares, os planos administrativos e político-pedagógicos, decisões da Secretaria de Educação, oportunidades de especialização e cursos de aperfeiçoamento, aniversários dos funcionários, recados da administração, calendário das atividades e do ano letivo, etc. Externo: as ações, os serviços e as decisões da organização, as festas escolares, as datas de reuniões de pais, entrega de boletins escolares, etc.

3ª etapa – Os públicos que participarão da comunicação. Tendo em vista que os diversos segmentos com que a gestão escolar depara, os meios de comunicação serão administrados por um grupo contendo uma amostra de cada segmento. O grupo de comunicação será composto de professores, técnicos, pais ou responsáveis pelos alunos, representantes da comunidade local e gestores da escola. Em síntese, esse grupo híbrido ficará responsável em coletar e distribuir as informações.

4ª etapa – Redefinição dos meios de comunicação. Alterar os meios e os veículos de comunicação atuais por novos como:

a) Painel escolar: Será dividido em duas partes. Uma mostrará desenhos (ou outra modalidade) das crianças e outra conterá informações sobre desenvolvimento escolar das crianças. De outro modo, será usado exclusivamente para dar visibilidade a trabalhos das crianças. Esse é um recurso para atrair a atenção dos pais para dentro da instituição.

b) Boletim informativo: Será usado quando a escola possuir informação de grande interesse aos pais – não esquecendo, claro, da criatividade de diagramação e de mesclarem de matérias. Definimos essa finalidade a este veículo por sua eficácia de leitura e impacto diante do público eleito.

c) E-mail: Serve como canal de comunicação. Estreita o caminho com seus destinatários e cria relações, para mais tarde poder colher frutos desse investimento. Além de facilitar, principalmente, a comunicação entre a escola e seus funcionários: agendamento de reunião, atas, formalização de pedido, etc. Também estreita a relação entre os pais.

d) Blog: É meio que possibilita congelamento de informações e suas atualizações, criando histórico da escola. Em síntese, será usado para veicular qualquer tipo de informação e também criar resistência à Secretaria de Educação. Poderá disponibilizar número de vagas abertas no período de matrículas, encerramento, calendário escolar, de eventos, etc. Poderá estabelecer parceria entre todos os públicos envolvidos na instituição, colher amostra de cada segmento para constituir grupo responsável pela atualização (efeito em cadeia).

e) Comunicados avulsos: Bilhetes, recados, folderes, avisos corpo-a-corpo. É sempre válido esse meio de comunicar-se pelo simples fato de ser imediato e as dúvidas poderem ser sanadas no momento da comunicação.

f) Reunião: Formalizará qualquer comunicação e decisão institucional. Imprescindível para o funcionamento público e democrático<sup>7</sup>.

g) Jornal Mural: Disponibilizará informações objetivas e claras para os professores, os auxiliares, pais e gestores. É um meio de comunicação forte e potente para interagir

---

<sup>7</sup> Pode parecer uma “burocratização”, mas não é a nossa intenção.



diversos públicos internos durante momentos de serviços. Obedecerá a alguns critérios básicos: 1) Ter data regular; 2) Estar bem localizado; 3) Ser bem escrito; 4) Ser fácil de ler; 5) Ser bem diagramado; 6) Ser atraente.

h) Outros recursos: mídias televisivas, radiofônicas e impressas, por meio de convites para participar dos eventos realizados pela escola, utilizando a Secretaria de Educação e as mídias que mantêm convênio para divulgar seus eventos e atividades escolares.

5ª etapa – Redefinição dos colaboradores. Aumentar a cadeia de colaboradores como universidades, escolas técnicas, organizações privadas, associações de bairros e moradores, entre outros., para fornecer cursos e especializações aos públicos como professores, técnicos e pais ou responsáveis. Cursos ou intervenção social como:

a) educação Física: por meio de aulas de educação física, que possibilitem à criança conhecer seu corpo e suas limitações e praticar corretamente atividades físicas; b) comunicação social: por meio da elaboração de planos ou cursos de comunicação organizacional; c) enfermagem: por meio de palestras sobre temas que envolvam saúde das crianças e cuidados que se deve ter com elas; d) informática: cursos de aperfeiçoamento do uso de recursos tecnológicos disponíveis no mercado para professores e pais.

## 6 CONSIDERAÇÕES

Conforme vimos, ações de Comunicação podem ser inseridas e complementadas na escola, envolvendo e integrando funcionários do estabelecimento de ensino e setores colaterais, priorizando a informação, sua democratização e sua facilidade de acesso. Todo o trabalho de Comunicação teve como foco principal o estreitamento das relações da escola com sociedade, setores políticos e comunidades de ensino.

Souza (2004) se preocupa em evidenciar os problemas e a necessidade que uma organização tem de construir uma rede de relacionamentos ou redes de comunicação. De acordo com Souza (*op. cit.*), é assim que as organizações conseguem estabelecer um propósito coletivo. No que se refere às relações externas, *out there*, há pouco diálogo entre a escola e a Seduc e canais inexistentes entre escola e comunidade local. Sem esse diálogo com a Secretaria não é possível conhecer projetos políticos pedagógicos, novos projetos a serem aplicados na escola, etc. Quanto às relações internas, *in there* ou *down there*, a

hierarquia estrutural e os canais de comunicação provoca a pouca participação desses indivíduos, não lhes dando a possibilidade de usar sua criatividade. Esses atores internos precisam receber novas ideias até para que possam ser mais ativos dentro da escola. O que mais uma vez reforça Souza (*op. cit.*, pp. 20-21) “à inexistência de uma comunicação agregadora e promotora da participação dos colaboradores da organização no processo de tomada de decisões deteriora o compromisso dos colaboradores para com a organização.” Em síntese, não havendo, portanto, um diálogo com a Secretaria e não sendo levadas as informações de decisão a conhecimento dos colaboradores cria-se um processo de desmotivação em escala, que comprometerá em grande medida o fortalecimento do crescimento e criatividade desses atores internos.

Diante disso, destacamos a necessidade de uma política de comunicação que positive, motive e estimule as relações e, sobretudo, a inovação, mas também dê alguma segurança e estabilidade aos colaboradores da organização. Em outras palavras, a política de comunicação organizacional é uma ferramenta útil para assegurar o desempenho e estimular a criatividade e produtividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999
- KUNSCH, Margarida K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997
- MANGIALARDO, Vanessa, et al. **Comunicação: uma ferramenta de inclusão para a gestão escolar pública**. In: XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. 2009, Paraíba. Disponível em: [www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2009/anais/.../0746\\_1356\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/.../0746_1356_01.pdf). Acessado em 31/10/2012, as 14:26.
- SOUZA, Jorge Pedro. **Planificando a comunicação e relações públicas**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.
- TORRES, L. L. **Cultura organizacional em contexto educativo: sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa escola secundária**. Braga: CIED, Universidade do Minho, 2004. No prelo.
- \_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional no Contexto Escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico**. In: Educação. Rio de Janeiro, v.13, n.49, p.435-451, Out./Dez., 2005.

## ANEXOS

Matutino			Matutino		
PARQUINHO			VÍDEO		
Turma	Dia	Professor	Turma	Dia	Professor
PRÉ II B	Segunda-feira	Edileusa	PRÉ I B	Segunda-feira	PATRÍCIA
PRÉ I A	Terça-feira	Simone	1º ANO A	Terça-feira	LÍDIA
PRÉ I B	Quarta-feira	Patrícia	PRÉ I A	Quarta-feira	SIMONE
1º ANO A	Quinta-feira	Lídia	PRÉ II A	Quinta-feira	EDINALVA
PRÉ II A	Sexta-feira	Edinalva	PRÉ II B	Sexta-feira	EDILEUSA

Vespertino			Vespertino		
PARQUINHO			VÍDEO		
Turma	Dia	Professor	Turma	Dia	Professor
PRÉ I C	Segunda-feira	KARLA/ RAQUEL	PRÉ I C	Sexta-feira	KARLA/ RAQUEL
PRÉ I D	Terça-feira	MARIA JOSÉ	PRÉ I D	Quinta-feira	MARIA JOSÉ
PRÉ II C	Quarta-feira	WELMA/ MALBA	PRÉ II C	Segunda-feira	WELMA/ MALBA
PRÉ II D	Quinta-feira	KÉSIA	PRÉ II D	Terça-feira	KÉSIA
1º ANO B	Sexta-feira	NEURANI	1º ANO B	Quarta-feira	NEURANI

Figura 1. Mural de informações dentro da sala dos professores. Tabela de aula-professores.

PRÉ II D Quinta-feira KÉSIA  
1º ANO B Sexta-feira NEURANI

PRÉ II D Terça-feira KÉSIA  
1º ANO B Quarta-feira NEURANI

Registrar dia  
22/02 - quarta  
feira de sinzas

**VEM AÍ!!!!**  
Grupo Abracadabra: contadores de histórias  
Grupo de Teatro Fazendo Artes  
Projetos de Extensão – 180 horas anuais  
**INSCREVAM-SE!!!**  
Dia 30/03 – Sala 216 – Prédio Amarelo, à direita de quem entra na guarita - 07:30

**CURSOS GRADUAÇÃO EM BARRA DO GARÇAS**  
Faculdade Montes Belos-GO

- \* PSICOPEDAGOGIA (Local: Tawfiq's Palace Hotel)
- \* EDUCAÇÃO INFANTIL (ALFABETIZAÇÃO) (Local: Tawfiq's Palace Hotel)
- \* FARMÁCIA CLÍNICA (Local: Hotel Serra Azul)

Início das aulas: 24/03/2012  
Horário: 13:00 h  
Valor das inscrições: R\$ 35,00 no CCAA / Fone: 3401-1254  
Início do pagamento: 15/04/2012  
100% presencial  
Reconhecido pelo MEC

**Inscrição**  
inscrição feita no momento de inscrição profissional obrigatório seus objetivos.  
Inscrição FMB.  
para você.

**Especialize-se**  
Negócios Educação Saúde  
Direção Assessoria Tecnologia

Figura 2. Mural de informações dentro da sala dos professores. Informações para professores.