

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA**  
**ENSINO MÉDIO INTEGRADO AO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA ETEC DE LORENA**

**Cauê Fini Cezar Carvalho<sup>1</sup>**  
**Keyla Gabriela de Jesus Nastarino<sup>2</sup>**  
**Layla Vitória Nogueira de Almeida<sup>3</sup>**  
**Mayara Nicolli Vieira Nunes<sup>4</sup>**  
**Nubia Maria Espindola Pereira<sup>5</sup>**  
**Vivian Manuci Carvalho<sup>6</sup>**

**Resumo:** O objetivo deste estudo é analisar a comunicação interna na Etec de Lorena, avaliando práticas existentes, desafios enfrentados e possíveis melhorias. Com uma abordagem que combina pesquisa de campo, entrevistas e questionários direcionados a membros da instituição, busca-se entender como os canais de comunicação internos influenciam a satisfação e o desempenho dos colaboradores. A metodologia incluiu ainda uma revisão de literatura, fundamentada em artigos e livros sobre gestão de pessoas e comunicação organizacional. Os resultados revelaram que a comunicação, embora funcional, apresenta lacunas, como dificuldades na clareza e rapidez do fluxo de informações entre setores e na integração entre professores, alunos e gestores. Assim, foram identificadas áreas que precisam de aprimoramento, como a implantação de ferramentas digitais mais eficientes e o incentivo a canais que promovam feedbacks diretos.

**Palavras-chave** Comunicação organizacional. Informação. Comunicação Interna. Ambiente Escolar.

---

<sup>1</sup> Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. caue.carvalho@etec.sp.gov.br

<sup>2</sup> Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. keyla.nastarinol@etec.sp.gov.br

<sup>3</sup> Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. layla.almeida@etec.sp.gov.br

<sup>4</sup> Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. mayara.nunes30@etec.sp.gov.br

<sup>5</sup> Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. nubia.pereira@etec.sp.gov.br

<sup>6</sup> Especialista em Gestão de Pessoas. Professor da Etec Padre Carlos Leônicio da Silva.  
vivian.carvalho3@etec.sp.gov.br

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional interna é um componente fundamental para o sucesso dos objetivos de uma organização e seu funcionamento eficiente, principalmente de instituições de ensino. Silva (2010) define a comunicação interna como "o fluxo de informações entre funcionários, chefias e departamentos, promovendo maior motivação e integração, além de agilizar e clarificar a troca de informações na organização." Em um contexto educacional, a forma como as interações são desenvolvidas e geridas influencia diretamente os sistemas comunicacionais da instituição, impactando a satisfação dos membros da comunidade escolar e o empenho no desenvolvimento de suas atividades. Deste modo, será analisado a comunicação interna na Etec, com foco nas práticas existentes, nos desafios enfrentados e nas oportunidades de melhoria.

Assim sendo, surge à necessidade de uma análise e implementação eficiente coordenação por parte da organização, indispensável ao controle organizacional e ao suporte para a realização dos serviços prestados, alinhando todos os objetivos do corpo docente.

O processo pelo qual as interações se desenvolvem torna-se indispensável levando em consideração que define a maneira em que as informações e feedbacks são compartilhados, entre a gestão, professores, funcionários, pais e alunos. a análise será importante, não só para oferecer uma compreensão clara dos desafios enfrentados e das oportunidades de aprimoramento na interação, mas também verificar os impactos entre os canais de comunicação e a maneira em que os funcionários se sentem satisfeitos.

Para alcançar os objetivos propostos, as metodologias utilizadas serão guiadas pelos seguintes objetivos específicos: estudo de caso, mapeando os canais de comunicação utilizados na Etec de Lorena, avaliar a eficácia desses canais e identificar áreas de melhoria. A metodologia adotada incluirá a aplicação de questionários e entrevistas com membros da instituição, além da utilização de livros e artigos bibliográficos. Assim, espera-se que os resultados apresentem uma adequação dos processos de comunicação da Etec e ofereçam recomendações para aprimorar a gestão e a integração entre os diversos setores da escola.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Gestão de Recursos Humanos**

Como lembra Chiavenato (2014), Recursos Humanos é uma área essencialmente sensível à cultura e mentalidade predominante em uma organização. Seu funcionamento é contingencial e situacional, sendo influenciado por diversos fatores, como a estrutura organizacional, o tipo de negócio, a tecnologia utilizada, os processos internos e o estilo de gestão. Além disso, as características individuais dos colaboradores também impactam as práticas de RH, tornando sua abordagem única em cada organização.

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e "vista a camisa" para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda desse importante ativo. (LACOMBE,2012,p.18)

Um dos grandes desafios do GERH é então o de gerir os vários níveis de análise e intervenção organizacional (individual, grupal, organizacional), articulando em permanência as práticas da Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional, de forma coerente e consistente. Só assim é possível que o sistema se centre nos problemas operacionais e na implementação de uma estratégia organizacional competitiva. Esta estratégia é a base para a aquisição, motivação e desenvolvimento de um conjunto de especificidades intelectuais que pode ser a fonte para uma vantagem competitiva sustentável, ao transformar se numa estrutura social complexa, num activo invisível, difícil de copiar pela concorrência. (BARRACHO, 2014, p.183).

De acordo com Lima e Lima (2013), "a área de Recursos Humanos é composta por subsistemas que respondem individualmente por funções específicas, como recrutamento, desenvolvimento, treinamento, remuneração e avaliação. Estes subsistemas surgiram para atender a uma visão mais estratégica das funções de RH, com foco na melhoria do desempenho dos funcionários e na adaptação das atividades aos objetivos organizacionais."

### **2.2 Comunicação Interna**

Segundo Curvello (2012), a comunicação interna pode ser compreendida como um conjunto de ações coordenadas pela organização, destinadas a informar, ouvir, educar e mobilizar os colaboradores. Esse processo visa garantir a coesão interna em torno de valores compartilhados, que são essenciais tanto para a harmonia interna quanto para a construção de uma imagem pública positiva.

Pelo esquema já mostrado, fica claro que a comunicação requer não só uma boa capacidade para traduzir o pensamento nas palavras corretas, mas também a capacidade de saber ouvir: de decodificar a mensagem corretamente, prestando atenção e colocando-se no ponto de vista do emissor. (LACOMBE, 2011, p.289)

Segundo Lacombe (2005), as empresas dispõem de diversos canais formais para facilitar a comunicação interna, além das interações informais. Entre esses canais, destacam-se os quadros de avisos, reuniões de equipe, boletins oficiais, jornais internos, intranet, e-mails, além de eventos e seminários para disseminação de informações.

### **2.2.1 Ferramentas de Comunicação Interna**

De acordo com Lacombe (2005) os documentos escritos, como relatórios, atas de reuniões, cartas e memorandos, são significativos por permitirem uma recuperação completa e precisa das informações. Contudo, nas grandes empresas, os meios eletrônicos estão cada vez mais relevantes e predominantes. Facilitando a convocação de reuniões, o armazenamento de arquivos e a recuperação de informações, além de terem custos reduzidos e serem dominados pelas novas gerações. Mesmo com diferenças, os meios escritos e eletrônicos se complementam nas atividades empresariais. Com base nas informações, segue a tabela abaixo.

Tabela 1 Ferramentas da comunicação interna

Intranet	Plataforma interna que centraliza informações, permitindo que colaboradores acessem notícias, documentos, políticas da empresa e outros recursos essenciais.
Boletim informativo	Enviadas por e-mail ou disponíveis na intranet mantêm os colaboradores informados sobre novidades e informações importantes.

E-mail comercial	Meio tradicional de comunicação interna usado para informações formais, convites, atualizações e comunicação direta.
Redes sociais empresariais	Apps que facilitam a comunicação, o compartilhamento de ideias e a colaboração nas empresas.
Apps de mensagens instantâneas	Como Slack e WhatsApp, facilitam a comunicação rápida e decisões ágeis entre funcionários.
Reunião e videoconferência	Ferramentas como Zoom e Google Meet são usadas para reuniões virtuais, especialmente no trabalho remoto, mantendo os funcionários conectados.
Quadro de aviso e murais	Exibem alertas e anúncios em áreas de alto tráfego nos ambientes de trabalho.
Portais e blogs internos	Publicam artigos e informações úteis para colaboradores, como dicas, casos de sucesso e entrevistas.
Enquetes e pesquisas	Coletam feedback dos funcionários, medem o clima organizacional e envolvem na tomada de decisões.
Workshops e treinamentos internos	Aumentam a consciência dos colaboradores sobre novos processos e competências.
Eventos internos	Reuniões e conferências, promovem integração e fortalecem o espírito de equipe.
Aplicativos móveis	Permitem que funcionários acessem informações e se comuniquem facilmente, sendo úteis para quem trabalha em campo ou em trânsito.

Fonte: Autores,2024

### 2.3 Comunicações no ambiente educacional

De acordo com Teixeira (2000), a cultura escolar é um processo dinâmico que se desenvolve através das interações contínuas entre os profissionais da escola. Os professores, com seus recursos práticos e discursivos, desempenham um papel significativo na formação dessa cultura. Seu trabalho, frequentemente realizado de forma isolada e na interação direta com os alunos, influencia como eles moldam e

redefinem suas práticas, impactando a organização e o funcionamento da escola como um todo.

Avancini (2019) destaca que a comunicação entre o ensino superior e os estudantes deve ser reformulada para atender às expectativas da geração atual. Segundo ela, é fundamental que as instituições de ensino superior adotem estratégias digitais que permitam uma interação mais direta e eficiente, respondendo rapidamente às dúvidas e oferecendo serviços online que atendam às necessidades imediatas dos alunos.

Segundo Diniz (2019, p.14)

"Para uma instituição de ensino superior, o cuidado com a comunicação deve ser rigoroso, interna e externamente. A organização trabalha com pessoas, seu principal produto é a comunicação. Atrair e manter clientes, facilitar o diálogo com os alunos/discentes; Troca de conteúdos e informações entre professores e alunos; Preparação para o mercado de trabalho; etc. são algumas das ações internas das IES, que têm como pilar a comunicação".

#### **2.4 Perfil das Escolas Técnicas**

De acordo com Silva (2020), a estrutura organizacional do Centro Paula Souza é caracterizada por departamentos com hierarquia clara e funções bem definidas. Cada departamento é responsável por atividades específicas e depende de decisões tanto do diretor de escola quanto dos departamentos da superintendência. O Diretor de Escola atua como o principal vínculo entre a administração central e a escola, enquanto a Diretoria de Serviços Administrativos deve alinhar suas atividades com as exigências da administração central.

Segundo Drabach e Mousquer (2009, p. 259-260 apud VIEIRA,2019): O campo da administração escolar, embora tão em voga atualmente em virtude das inúmeras reformas educacionais, nem sempre foi alvo de atenção na produção acadêmica dos intelectuais na História da Educação. Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930. Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação.

Segundo Frias (2020), o componente curricular “Ética e Cidadania Organizacional” é classificado como transversal, abordando temas e projetos interdisciplinares. Ele tem como objetivo principal capacitar o aluno para o cumprimento da jornada curricular e promover o desenvolvimento de habilidades essenciais, como ética profissional, comunicação oral e escrita, uso de tecnologias, trabalho em equipe, postura profissional e gestão de projetos.

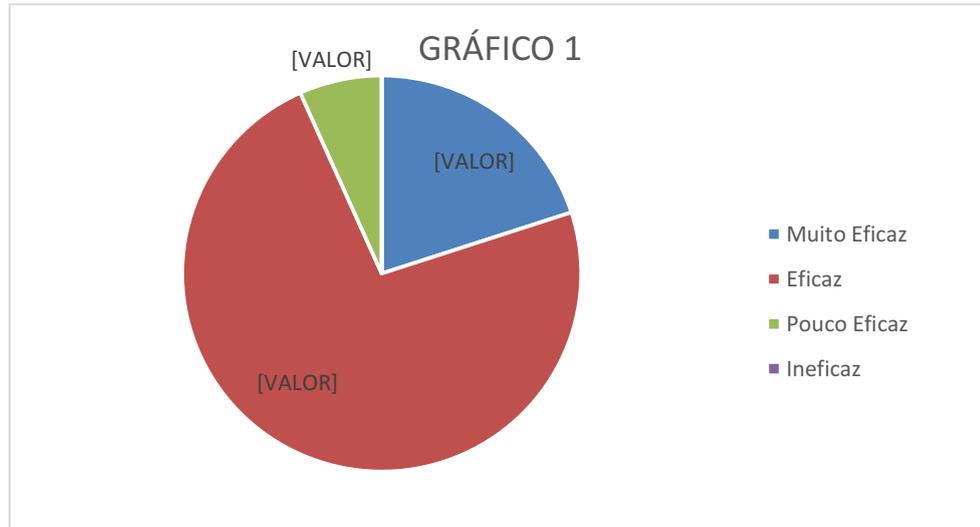
### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA DA ETEC DE LORENA**

#### **3.1 Estudo de caso Etec Padre Carlos Leôncio da Silva**

Um pouco da história da Etec Lorena, está disponível em seu site oficial, relata que a instituição foi implantada a partir de uma classe descentralizada, que começou suas atividades em 2009 na Escola Estadual Padre Carlos Leôncio da Silva, em Lorena/SP, como extensão da Etec Professor Marcos Uchôas dos Santos Penchel, de Cachoeira Paulista/SP, com os seguintes Cursos Técnicos: Logística e Informática para Internet. Já no segundo semestre de 2010 foram implantadas mais três habilitações: Marketing, Segurança do Trabalho e Redes de Computadores. No mês de setembro do referido ano, a então classe descentralizada se torna uma Escola Técnica, denominada Etec Padre Carlos Leôncio da Silva, se desvinculando de Cachoeira Paulista e passando a ser uma nova unidade do Centro Paula Souza, agora independente e com uma equipe de gestão própria.

Para evidenciar o cenário de comunicação da Etec, foi realizada uma pesquisa de campo com os colaboradores locais da instituição, por meio de um questionário no qual apresentava questões relacionadas a comunicação interna. Os gráficos a seguir representam os resultados obtidos:

## 1. Como você avalia a eficácia da comunicação dentro da Etec Lorena?



Fonte: Autores, 2024

73,3% consideram a comunicação da Etec muito eficaz, 20% consideram eficaz, e 6,7% consideram pouco eficaz.

## 2. Em sua opinião, qual é o maior desafio atual relacionado à comunicação dentro da Etec Lorena?



Fonte: Autores, 2024

Os resultados da pesquisa revelaram que 35,7% dos colaboradores identificam uma cultura organizacional desfavorável como o principal obstáculo na comunicação interna.

A análise da pesquisa realizada na Etec de Lorena evidencia uma comunicação interna que, em sua essência, é percebida de forma positiva pelos colaboradores, refletindo um bom nível de eficácia e transparência. No entanto, também surgem desafios que precisam ser enfrentados para aprimorar ainda mais o ambiente organizacional.

Os colaboradores demonstram satisfação com a forma como as informações são disseminadas, destacando a importância dos canais utilizados. Para garantir uma comunicação oficial e eficiente, a Etec utiliza prioritariamente o e-mail institucional. Além disso, conta com ferramentas como o Microsoft Teams e o NSA. Quando necessário, recorre também a comunicados, memorandos e ao mural físico. Recentemente, foi implementado o Mural no WhatsApp, ampliando os canais de comunicação disponíveis. Contudo, a identificação de uma cultura organizacional desfavorável e a necessidade de maior clareza nas comunicações indicam que existem áreas que podem impactar o desempenho e a colaboração interna.

Além disso, sugestões construtivas apontam para a importância de fortalecer a comunicação intersetorial e promover um diálogo mais aberto entre as equipes. A experiência de alguns colaboradores com problemas de comunicação ressalta a importância em desenvolver práticas que melhorem a dinâmica de trabalho.

Em síntese, a Etec de Lorena tem uma base sólida de comunicação, mas deve se empenhar em implementar melhorias que favoreçam um ambiente mais colaborativo e integrado, garantindo que todos os membros da instituição se sintam informados e valorizados. A continuidade dessa jornada de aprimoramento será primordial para o sucesso e a satisfação no trabalho.

### **3.2 Recomendação de melhorias na comunicação interna**

Ao analisar os resultados obtidos na pesquisa de campo, observa-se que um dos principais desafios para uma boa comunicação dentro da Etec Lorena é a falta de uma cultura organizacional favorável. Com isso, surge a necessidade de um novo meio de informação eficaz para impactar positivamente a motivação e o bem-estar dos colaboradores da instituição. Portanto, sugere-se a implementação de uma “caixinha de feedbacks”, uma vez que o feedback é uma resposta ou retorno sobre o desempenho, comportamento ou resultado de uma ação ou atividade, com o intuito de ficar exposto em um local estratégico para que todos os funcionários possam.

visualizar e inserir suas sugestões construtivas de maneira anônima.

Dessa forma, a caixinha ficará disponível todos os dias na sala dos professores, onde há maior movimentação dos membros da escola. Uma vez por mês, a direção deverá averiguar os feedbacks e, assim, planejar as mudanças conforme a necessidade. Assim, o ambiente institucional será mais inclusivo e compreensivo, valorizando as opiniões de todos os membros da equipe.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A conclusão deste TCC investigou a comunicação interna na Etec de Lorena, com foco em práticas atuais, desafios encontrados e possibilidades de aprimoramento. A análise mostrou que a comunicação interna desempenha um papel fundamental no ambiente acadêmico, pois facilita o trabalho coletivo e fortalece a integração entre alunos, professores e gestores. Além disso, essa pesquisa permitiu compreender como uma comunicação clara e eficiente pode impactar diretamente a qualidade dos processos institucionais, contribuindo para um ambiente escolar mais participativo e organizado.

O tema é relevante para o meio acadêmico e para a sociedade, pois a comunicação eficaz nas instituições de ensino tem repercussões importantes no desenvolvimento dos alunos e no sucesso da gestão escolar. No âmbito pessoal, essa pesquisa proporcionou crescimento acadêmico e profissional, ampliando habilidades na área de gestão e de comunicação organizacional, competências fundamentais para o futuro. No contexto profissional, o desenvolvimento de uma comunicação sólida e integrada é essencial, visto que aprimora as interações no ambiente de trabalho e contribui para a construção de uma cultura organizacional coesa.

Os resultados apontaram que, embora a Etec possua uma comunicação funcional, ainda há oportunidades de aprimoramento, especialmente no que diz respeito à utilização de ferramentas digitais e ao incentivo de feedbacks frequentes entre os colaboradores. Essa conclusão indica que os objetivos estabelecidos no início da pesquisa foram alcançados, confirmando que uma comunicação interna estruturada e eficiente pode influenciar positivamente tanto a satisfação dos colaboradores quanto o desempenho das atividades diárias.

Para futuras pesquisas, sugere-se um aprofundamento na análise de tecnologias e plataformas que possam facilitar a comunicação em instituições de ensino, além de estratégias que incentivem a participação ativa dos colaboradores.

Isso pode contribuir para um ambiente educacional mais conectado e alinhado com as demandas atuais, promovendo um fluxo de informação mais claro e direto, o que é fundamental para a evolução das práticas pedagógicas e da gestão escolar.

## 5 REFERÊNCIAS

AVANCINI, Marta. **O valor da educação para a geração Z**. Revista Ensino Superior, ano 20, Edição 236, 2019. Disponível em: <https://revistaensinosuperior.com.br/2019/05/02/educacao-geracao-z/> Acesso em 21 set. 2024

BARRACHO, Carlos José Bernardo da Silva. **Os Recursos humanos e os desafios da actual gestão num contexto global em constante mudança**. Lisboa, n. 18, 13, set.2014. Disponível em: [http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1369/1/LEE\\_n18\\_9.pdf](http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1369/1/LEE_n18_9.pdf). Acesso em: 23,jun.2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Os novos desafios da gestão de pessoas In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4. Barueri, SP. Karin Gutz Inglês, 2014. Os novos desafios da gestão de pessoas 6, 1-29. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream> Acesso em: 2024

CPS – Centro Paula Souza: ETEC Padre Carlos Leôncio da Silva. c2024. Disponível em: <https://eteclorena.cps.sp.gov.br/institucional/quem-somos/>. Acesso em: 18 out. 2024.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2. ed. rev. e atual. - Brasília: Casa das Musas, 2012.

DINIZ, Edilson. **Impacto do clima organizacional na performance dos colaboradores em empresas de TI**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade da Madeira, Portugal, 2020. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29306/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20DE%20MESTRADO\\_Edilson%20Diniz.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29306/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20DE%20MESTRADO_Edilson%20Diniz.pdf). Acesso em: 8 set. 2024.

FRIAS, Fernando Vinicius Gonçalves. **Ética e educação tecnológica: as práticas docentes de ética e cidadania organizacional nas escolas técnicas estaduais de São Paulo**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Nove de Julho (Uninove), 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípios e tendências** Ferramentas da comunicação interna. In: HALLOWELL, Edward M. The Human Moment at Work. Harvard Business Review 3ª edição São Paulo: Saraiva, 2005. cap. 7, p. 393.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos : princípios e tendências**. 2.ed. - São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA e LIMA. Marcos e Ioneiry. **A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC) 2013**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará. especialista em Estratégia e Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Ceará.) Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2013. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3386/pdf>. Acesso em: 12,jun.2024

SILVA, Everaldo Santos. **Manual de Comunicação Interna: grandes resultados, baixos custos**, Salvador: Clube de Autores, 2010. Disponível em [https://books.google.com.br/books?id=8\\_J7DwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=8_J7DwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false). Acesso em 4 set.2024.

SILVA, Janete de Fátima Peracini Feliciano. **Estrutura organizacional das escolas técnicas estaduais do Centro Paula Souza: um levantamento e estudo documental dos departamentos, acessos e atribuições**. 2020. 93f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara - UNIARA, Araraquara-SP.

TEIXEIRA, L. H. G. **Cultura Organizacional da Escola: uma Perspectiva de Análise e Conhecimento da Unidade Escolar**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 16, n. 1, 2012. DOI: 10.21573/vol16n12000. 25758. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25758>. Acesso em: 4 set. 2024.

VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro. **A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS ESCOLAS TÉCNICAS**. 2019. 192p. Dissertação (Mestre ao Programa de Pós-graduação em Educação) Universidade de Taubaté, São Paulo, 2019