

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA COMO FATOR DETERMINANTE NO DESEMPENHO DO TRABALHO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL

INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A DETERMINING FACTOR IN WORK PERFORMANCE

Amely VIVAS¹
Doris SOLIS²
Jennifer QUIÑONEZ³

RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi determinar a comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho profissional dos professores das Escolas Municipais-Chile. A metodologia utilizada foi enquadrada na abordagem quantitativa com um tipo de pesquisa básica e um desenho não experimental. A população foi constituída por 63 professores. A técnica utilizada foi a survey e um questionário com escala do tipo Likert com três categorias de resposta: Concordo, Neutro e Discordo. Os achados se concentraram na ausência de comunicação organizacional interna eficaz, reuniões virtuais e a necessidade de aprofundar o desempenho no trabalho. Como conclusão, especifica-se a necessidade predominante de fortalecer a comunicação interna na instituição em estudo, visto que a equipe gestora tem negligenciado o processo de transmissão de informações relacionadas ao apoio pedagógico, diálogos abertos e clima harmonioso.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Organizacional interno. Atuação. Trabalho.

RESUMEN: *La presente investigación se planteó como objetivo determinar la comunicación organizacional interna como factor determinante en el desempeño laboral de los docentes de las Escuelas Municipales de Chile. La metodología empleada se enmarcó en el enfoque cuantitativo con un tipo de investigación básico y un diseño no experimental. La población constituida por 63 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta y un cuestionario con la escala tipo Likert con tres categorías de respuesta: De acuerdo, Neutro y En desacuerdo. Los hallazgos centrados en la ausencia de una comunicación organizacional interna efectiva, de reuniones virtuales y la necesidad de profundizar en el desempeño laboral. Como conclusión se precisa la necesidad imperante de fortalecer la comunicación interna en institución objeto*

¹ Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Pós-doutorado em Estudos Livres. Doutorado em Ciências da Educação e Mestrado em Planejamento Educacional. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5791-8619>. E-mail: amelydvivase@gmail.com

² Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Mestrado em Gestão e Liderança em Educação. Bacharel em Educação Integral com especialização em Espanhol e Literatura e Ciências Sociais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6413-1075>. E-mail: dorisolis@hotmail.com

³ Universidade Miguel de Cervantes (UMC), Santiago – Chile. Mestrado em Ciências do Ensino Superior com especialização em Ensino Universitário, Bacharel em Educação Integral. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3724-0182>. E-mail: jennifer.zurina@hotmail.com

de estudio, dado que el equipo directivo a descuidado el proceso la transmisión de información relacionada con el acompañamiento pedagógico, diálogos abiertos y clima armónico.

PALABRAS CLAVE: *Comunicación. Organizacional interna. Desempeño. Laboral.*

ABSTRACT: *The objective of this research was to determine internal organizational communication as a determining factor in the job performance of teachers at the School, Maule Municipal Chile province. The methodology used was framed in the quantitative approach with a type of basic research and a non-experimental design. The population constituted by 63 teachers. The technique used was the survey and a questionnaire with a Likert-type scale with three response categories: Agree, Neutral and Disagree. The findings focused on the absence of effective internal organizational communication, virtual meetings and the need to deepen job performance. As a conclusion, the prevailing need to strengthen internal communication in the institution under study is specified, given that the management team has neglected the process of transmitting information related to pedagogical support, open dialogues and a harmonious climate.*

KEYWORDS: *Communication. Internal organizational. Performance. Labor.*

Introdução

A comunicação é um processo que tem estado presente na dinâmica do homem desde sua aparição na Terra. Nos tempos antigos, o ser humano se comunicava através de símbolos, sinais e gestos diferentes de uma tribo para outra e que identificavam os indivíduos de cada clã. Era rudimentar e usado para transmitir ideias, pensamentos e formas de ver o mundo. Com a evolução vivenciada pelo homem, novas e melhores formas de comunicação também surgem até chegar ao processo que é tratado hoje. Contreras e Garibay (2020) Afirma que a comunicação é um processo de transferência de opiniões, expansão, colocação e uso de informações executadas por pessoas nas quais visa cumprir uma série de objetivos e intenções que são definidos no grupo humano.

Assim, o processo de comunicação é utilizado mundialmente por pessoas, empresas e instituições que, em sua ânsia de responder satisfatoriamente às demandas sociais, incorporam esse processo como elemento essencial para alcançar os objetivos e objetivos propostos; existem vários tipos de comunicação que são utilizados pelos sujeitos para manifestar sua ligação com o contexto que os cerca.

Portanto, as instituições atuais incorporam esse processo não apenas como uma ferramenta de disseminação de informações entre os colaboradores, mas como meio essencial para melhorar o desempenho do trabalho dos trabalhadores, pois estima-se que, se estiverem bem-informados, realizarão as tarefas de forma mais eficaz e eficiente. Sobre isso Tamayo e

Correa (2019, p. 124) Afirmando que "o contexto é um elemento de comunicação que consiste no espaço onde ocorrerá a comunicação". Significa que o contexto é um aspecto fundamental nas interações com as pessoas, pois permite fortalecer laços de informação, emoções e sentimentos.

Nesse contexto, a comunicação organizacional está imersa em fornecer aos membros da instituição as informações necessárias sobre a cultura e integrá-la a ela. Assim, a comunicação como um processo benéfico promove a compreensão e o ajuste a todos os membros da organização, uma vez que permite a interação entre as partes, a fim de gerar motivação, participação e informação de todas as atividades que são executadas nela (PINEDA, 2020).

Nessa perspectiva, cada instituição deve priorizar dentro de sua estrutura organizacional um sistema de comunicação e informação que dinamize os processos na esfera interna e externa e que a projeta para sua área de influência. Da mesma forma, um dos objetivos fundamentais perseguidos pelas instituições atuais é alcançar através da comunicação que os trabalhadores melhorem sua vocação, seu senso de relevância, cooperação, ajuda mútua, senso de participação, capacidade de liderança e, em geral, sua atuação de trabalho dentro da instituição.

Nesse sentido, o desempenho das pessoas é a combinação de seu comportamento com seus resultados, por isso o que é feito deve ser modificado primeiro para medir e observar a ação. O desempenho define o rendimento do trabalho, ou seja, a capacidade de uma pessoa produzir, fazer, elaborar, terminar e gerar trabalho em menos tempo, com menos esforço e melhor qualidade, sendo direcionado para a avaliação que resultará em seu desenvolvimento.

No Chile, as reformas educativas têm tido impacto na promoção de melhorias na organização e no fortalecimento da comunicação nas escolas, como alternativa para infundir a qualidade educacional e o fortalecimento da instrução pública no nível básico, a fim de reconstruir sua realidade. Além disso, o fortalecimento da educação de qualidade por meio da melhoria nas áreas de inovação pedagógica, formação em gestão de professores-gestores, comunicação eficaz e competências na busca de efetividade pedagógica (CHILE, 2014).

No entanto, o acima não ocorre em algumas escolas, especificamente em professores que estão trabalhando em casa, como resultado da pandemia Covid-19, criou obstáculos na comunicação organizacional interna, dado que, por meio de uma entrevista não formal via zoom, muitos educadores expressaram as limitações que tiveram com a comunicação e o desempenho do trabalho produto da pouca interatividade que se tem tido entre os colegas e a equipe de gestão.

Outro fato surge ao constatar que a maioria dos professores sabe sobre a atribuição de sua carga horária no mesmo dia em que devem iniciar atividades acadêmicas, o que influencia

negativamente uma preparação prévia de seu trabalho como guia. Por outro lado, foi visto que o sistema de comunicação é unidirecional, ou seja, as decisões só emanam de cima para baixo criando desmotivação na equipe; além disso, os dados emanados do gestor chegam atrasados, para que as metas não sejam cumpridas dentro do prazo estabelecido.

Da mesma forma, evidencia-se que o desempenho do trabalho dos trabalhadores não é executado com maior efetividade, por não receber ou comunicar informações de forma correta e oportuna, a tarefa estabelecida pela equipe gestora não é alcançada, nem é possível satisfazer as necessidades individuais e coletivas dos colaboradores, gerando insatisfação e desmotivação do trabalho realizado.

Pelas razões acima levantadas, surge a seguinte questão: como a comunicação organizacional interna é um fator determinante no desempenho do trabalho dos professores nas escolas municipais do Chile? Isso para alcançar essa tarefa da forma mais precisa possível em tempos de crise e incerteza onde é necessário fortalecer a comunicação entre professores e gestores educacionais através do uso da virtualidade.

Desenvolvimento

Comunicação organizacional interna

As organizações educacionais o processo de comunicação se torna cada vez mais importante, pois dentro dessas diversas funções são desenvolvidas que requerem comunicação para atingir seus objetivos e objetivos. De acordo com Cabrera (2019, p. 78), "é uma ferramenta, um elemento-chave na organização essencial para conduzir o gestor a alcançar altos níveis de produtividade e eficiência, desempenha um papel fundamental na manutenção da Instituição". O desempenho do trabalho dos trabalhadores da educação é amplamente favorecido pela comunicação que permite que cada professor execute seu trabalho, para atender às necessidades individuais e coletivas.

Portanto, a comunicação representa a organização discursiva inconclusiva entre duas ou mais pessoas que intervêm no mesmo repertório de personagens e têm normas de sinais. Hernández (2016, p. 36) afirma que a comunicação organizacional é "a troca de dados e informações entre os membros de uma equipe de trabalho que executa atividades dentro de uma organização, a fim de alcançar um objetivo previamente planejado". Se estabelece que a comunicação organizacional é o que permite que a instituição interaja, interna e externamente, através dela dentro da estrutura organizacional ideias de fluxo voltadas para cada membro da equipe para contribuir com seu máximo esforço em consequência das tarefas planejadas,

mantendo-se em harmonia com seu ambiente e, projetando uma imagem favorável na frente do público e das outras instituições que a cercam. Da mesma forma, Fernández (2019, p. 45, tradução nossa) afirma:

A comunicação organizacional tem como elementos integrados: *Comunicação Interna*: definido como o conjunto de atividades realizadas por qualquer organização para a criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados e motivados; *Comunicação externa*: Conjunto de mensagens emitidas para seus diferentes públicos externos, visando manter ou melhorar suas relações com eles, projetando uma imagem favorável ou promovendo seus produtos e serviços.

Consequentemente, a comunicação organizacional acontece intrinsecamente como um sistema aberto e complicado, que influencia e, por sua vez, possui domínio no contexto externo em que inclui mensagens, fluxo, ocupação, orientação, canal, pessoas, atitudes, sentimentos, relacionamentos e habilidades. A partir disso, determina-se que a comunicação organizacional é um processo que é executado na instituição e que envolve sujeitos, suas ideias, sentimentos e forma de perceber a realidade que os cerca, de natureza vital para a boa gestão da instituição.

Nesta ordem de ideias, comunicação organizacional interna, segundo Papic (2019, p. 5), a comunicação organizacional interna "como conjunto de ações realizadas pela entidade organizacional para a geração e manutenção de boas relações com e entre seus membros através do uso de diversos meios de comunicação visando mantê-los informados". Ou seja, está vinculado às operações que são realizadas com uma instituição para a procriação e manutenção de excelentes relações entre os sujeitos de uma organização.

Cuenca e Verazzi (2018, p. 243, tradução nossa) propõe que a comunicação interna "como uma série de ações de comunicação realizadas por uma organização, focada na criação e conservação de relações adequadas com e dentro de seus membros". Trata-se da ação comunicacional que é realizada em uma instituição voltada para a manutenção das relações dentro dela e, por meio do uso de diferentes métodos expansivos, são mantidos informados, vinculados e motivados para alcançar objetivos organizacionais.

Por sua vez, o Manaure (2021, p. 39, tradução nossa) "a comunicação organizacional interna pode ser sintetizada em três afirmações: a) é voltada para o público interno, b) está condicionada ao fluxo de informações e c) seu objetivo é que os trabalhadores cumpram suas tarefas". Este autor afirma que a comunicação deve ocorrer intrinsecamente entre os trabalhadores que é ajustada sob informações e tem como objetivo principal o cumprimento das

atividades em determinada organização; ou seja, que há harmonia, empatia, relações afetivas proativas e a transferência de informações de uma pessoa para outra.

De fato, a comunicação organizacional interna é muito importante nas instituições, especialmente nas escolas. Atualmente, a grande maioria dos educadores, gestores e estudantes estão de suas casas exercendo atividade educativa a partir da virtualidade, remota ou remotamente como resultado da pandemia Covid-19, na qual tiveram que usar estratégias que concordem em fortalecer e manter a comunicação de forma eficaz entre seus membros.

Desempenho do trabalho

O desempenho do trabalho referente à eficiência e eficácia expressas pelos colaboradores em seus ambientes de trabalho é definido por García (2015, p. 47, tradução nossa), como "as ações ou comportamentos observados em colaboradores relevantes aos objetivos da organização e, que podem ser medidos em termos das competências de cada indivíduo e seu nível de contribuição para a empresa". Dessa forma, especifica-se que o desempenho do trabalho está relacionado ao grau de efetividade que os colaboradores apresentam ao executar suas tarefas, a fim de alcançar os objetivos e objetivos planejados pela organização.

Por outro lado, o desempenho do trabalho está ligado às particularidades de cada indivíduo, formas, necessidades e habilidades de cada sujeito, que se relacionam entre si, com o ambiente de trabalho e com a instituição em geral, onde o desempenho resulta da interação entre todos os elementos imersos na organização.

Além disso, em relação aos elementos de desempenho do trabalho Dolan *et al.* (apud CHIANG; SAN MARTÍN, 2015, p. 2, tradução nossa) afirmam que é: "um procedimento estrutural e sistemático para medir, avaliar e influenciar atributos, comportamentos e resultados relacionados ao trabalho, assim como o grau de absenteísmo". Nesse sentido, esses elementos integrados orientam para a definição de ordens e diretrizes (disciplina), aumentam o grau de inovação que o colaborador executa na execução de tarefas (criatividade), cooperação e ajuda mútua proporcionadas no pleno exercício de suas funções (trabalho em equipe) e, a capacidade de cada funcionário para obter seus colegas de trabalho para apoiar e, siga suas ideias sempre em busca do bem coletivo da instituição.

Asch (2015) observa que o desempenho do trabalho "é uma ferramenta que mede a percepção que tanto os fornecedores quanto os clientes internos têm de um colaborador". (p. 88). Ou seja, o desempenho é um instrumento que fornece informações sobre o exercício,

habilidades e habilidades dos trabalhadores com o objetivo de nivelar os espaços de melhoria contínua onde a colaboração é incentivada para alcançar os objetivos da instituição. Também Bohórquez *et al.* (2020, p. 9, tradução nossa) dizem:

O desempenho do trabalho refere-se ao desempenho que cada trabalhador tem ao realizar as atividades atribuídas, ao desenvolvimento com que atua, razão pela qual a maioria das empresas avalia o desempenho para medir o grau de efetividade e eficiência com que exercem suas atividades.

Os autores, referidos acima, consideram o desempenho como a utilidade que os colaboradores têm no momento de realizar as ações que são definidas, o desenvolvimento com que as executam e, dependendo deles, gestores ou chefes aplicam avaliações de desempenho para avaliar a eficácia com que executam as tarefas atribuídas. Isso é relevante porque os trabalhadores têm a oportunidade de serem avaliados de acordo com seu desempenho em que podem obter recompensas, reconhecimento e ser motivados a continuar a produtividade no trabalho.

Portanto, no trabalho o desempenho deve estar presente na comunicação organizacional interna como elemento essencial para que a instituição funcione efetivamente, onde o remetente e os receptores são essenciais para que as informações cheguem adequadamente aos membros da organização educacional. Ao mesmo tempo, é inserido em um espaço compassivo e físico no qual os membros de uma organização interagem diariamente para desenvolver atividades de trabalho. Desempenha as habilidades, destrezas e conhecimento dos indivíduos de acordo com o comportamento em sua área de trabalho e a relação com uma das ferramentas existentes nele e todo o pessoal que trabalha nele.

Metodologia

O estudo foi enquadrado na abordagem quantitativa, uma vez que os dados extraídos dos testemunhos da realidade. Nesse sentido, a Arias (2016, p. 21, tradução nossa) afirma que: "Dependendo do modelo quantitativo, trata-se de um nível de pesquisa referente ao grau e profundidade que aborda um fenômeno ou objeto de estudo para mensurá-lo de acordo com a abordagem utilizada pelo pesquisador". Significa que a amplitude e profundidade do conhecimento investigativo se manifesta; por isso, busca medir todos os aspectos que estão localizados no objeto de estudo.

Portanto, a pesquisa foi inserida em um tipo básico de pesquisa, porque busca o progresso científico, aumentando o conhecimento teórico sem se interessar por possíveis

aplicações ou consequências práticas. Em outras palavras, o tipo de estudo é orientado para a extração de conclusões de natureza geral ou descobrir teorias a partir de observações sistemáticas da realidade, neste caso, na comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho.

O projeto da pesquisa não foi experimental, segundo Supo (2014, p. 90, tradução nossa): "O cientista não tem controle direto sobre variáveis independentes e suas manifestações já ocorreram ou porque são inerentemente incontroláveis". Ou seja, os fatos são observados diretamente da realidade em estudo. Da mesma forma, a população era composta por 63 professores das Escolas Municipais do Chile. Para obter a amostra, a mesma população foi tomada porque utilizou a técnica de amostragem do censo populacional, ou seja, toda a população é tomada como amostra, isso não é probabilístico e intencional porque depende da decisão do pesquisador.

A coleta de dados, segundo Palella e Martins (2017, p. 115, tradução nossa) "são as diferentes formas ou meios de obtenção de informações. Para a coleta de dados, são utilizadas técnicas como observação, entrevista, levantamento, testes, entre outros". Ou seja, são as conveniências de obter os dados que você deseja investigar.

Portanto, a técnica utilizada foi a pesquisa e, como instrumento, um questionário com a escala Likert com três categorias de resposta: De acordo (DA), Neutro (N) e Em Desacordo (ED) para um total de treze (13) itens. Foi validado por juízes ou especialistas especializados em metodologia e gestão; bem como foi aplicado um teste piloto para 20 indivíduos que não pertenciam à amostra, mas tinham as mesmas características da população em estudo. Em seguida, o Alfa de Cronbach foi aplicado para determinar a correlação e análise fatorial necessária, obtendo um valor de 0,86, considerando a confiabilidade do instrumento alto.

Assim, o instrumento foi enviado aos professores por e-mail, com prévia autorização deles e da equipe de gestão, razão pela qual trabalhavam em casa em decorrência da pandemia Covid-19. É importante notar que antes do envio do instrumento duas reuniões foram realizadas utilizando a plataforma Meet, onde foram explicadas a intenção da pesquisa, os objetivos da pesquisa, as instruções do preenchimento e o tempo para aplicá-la. De fato, a análise dos dados foi elaborada com o uso do pacote estatístico SPSS (para sua sigla em inglês), versão 20. Foram representados por tabelas em que os atendimentos e percentuais das informações fornecidas pela amostra estudada foram refletidos de acordo com a comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho. Essa análise foi mesclada com o uso do programa Excel, pois os dados foram ordenados e filtrados e, em seguida, fizeram sua respectiva interpretação.

Resultados, análise e interpretação

A análise de dados envolve a gestão de informações coletadas a partir da realidade. Em seguida, dá lugar à compreensão e interpretação em que a única referência é o arcabouço teórico onde o pesquisador tem conhecimento sobre o objeto investigado. Assim, a análise foi realizada com o uso de frequências absolutas e a representação de seus percentuais onde foram representados em tabela de dupla entrada para maior precisão dos resultados.

Tabela 1 – Resultados de la variable comunicación organizacional interna

| N | Alternativas Item | De Acordo | | Neutro | | Em Desacordo | |
|---|---|-----------|----|--------|----|--------------|----|
| | | f | % | f | % | f | % |
| 1 | A comunicação organizacional interna é realizada efetivamente com os professores e a equipe de gestão. | 21 | 33 | 7 | 11 | 35 | 56 |
| 2 | Reuniões virtuais são frequentemente usadas como um meio de fortalecer a comunicação interna. | 24 | 38 | 6 | 10 | 33 | 52 |
| 3 | A comunicação interna das atividades pedagógicas que devem ser realizadas pela equipe gestora é frequentemente utilizada. | 21 | 33 | 6 | 10 | 36 | 57 |
| 4 | A comunicação organizacional interna aberta é fomentada entre os membros da escola. | 17 | 27 | 7 | 11 | 39 | 62 |
| 5 | Ele acredita que as reuniões virtuais representam um obstáculo para o fortalecimento da comunicação organizacional interna em tempos de pandemia. | 19 | 30 | 7 | 11 | 37 | 59 |
| 6 | A equipe de gestão promove estratégias de acompanhamento para o aprimoramento da comunicação organizacional interna na educação virtual. | 21 | 33 | 7 | 11 | 35 | 56 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Na análise obtida a partir da variável comunicação organizacional interna, observa-se na Tabela 1, no item 1 um alto percentual dos professores pesquisados respondeu na alternativa na discordância de que a comunicação organizacional interna é realizada efetivamente com os professores e a equipe de gestão, as demais respostas foram localizadas em menor percentual nas categorias De Acordo e Neutro. Esses resultados levam a inferir que os educadores consideram que a comunicação organizacional interna não está sendo realizada de forma

positiva, razão pela qual houve limitações nas informações fornecidas pela equipe gestora como resultado da pouca motivação que mantém com a equipe ao orientar as diretrizes nesses processos.

Em relação ao item 2, percentual bastante significativo respondido na alternativa Em Desacordo, as reuniões virtuais são frequentemente utilizadas como meio de fortalecimento da comunicação interna, e os demais entrevistados indicados nas categorias De Acordo e Neutro. Pode-se deduzir que os professores disseram que há falta de reuniões virtuais que levem a uma melhor comunicação, isso possivelmente se deve ao fato de que a equipe gestora está mais consciente dos procedimentos administrativos e negligência um pouco os processos de comunicação e interação com os professores. No item 3, a grande maioria dos professores respondeu na alternativa Em Desacordo, a comunicação interna das atividades pedagógicas que eles têm de realizar pela equipe de gestão é frequentemente utilizada e o restante indicado nas categorias De Acordo e Neutro. Esses resultados levam a inferir que os educadores não têm o uso da comunicação para informar sobre as ações acadêmicas que têm a realizar no desenvolvimento de aulas virtuais e que os gestores educacionais devem ser orientados.

Item 4, percentual bastante elevado manifestado na categoria Em Desacordo, é fomentada uma comunicação organizacional interna aberta entre os membros da escola e, o restante indicado como De Acordo e Neutro. Isso pode estar acontecendo, pois muitos gestores têm encontrado dificuldades para se adaptar à virtualidade e ser capazes de gerar espaços que possam potencializar o diálogo espontâneo, sincero, viável e aberto com professores que estão ensinando ensino remoto. Por outro lado, no item 5, observa-se que quase todos os entrevistados opinaram na alternativa Em Desacordo, a equipe de gestão promove estratégias de acompanhamento para melhorar a comunicação organizacional interna na educação virtual e os demais foram colocados na categoria De Acordo e Neutro. Segue-se que os profissionais docentes têm a necessidade de os gestores promoverem táticas de acompanhamento, a fim de fortalecer a comunicação organizacional na virtualidade.

Os resultados obtidos na variável comunicação organizacional interna levam a inferir que os professores pesquisados estão desassistidos, pela equipe gestora, pois precisam promover uma comunicação organizacional interna mais eficaz, reuniões virtuais que induzam a otimização do acompanhamento pedagógico e, portanto, atividades acadêmicas. Da mesma forma, os gestores devem enfatizar as reuniões virtuais como um aspecto importante no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Isso contradiz o estudo realizado por Guevara *et al.* (2021, p. 179, tradução nossa), afirmando que a comunicação organizacional interna "é um processo que envolve esforços sistematizados que buscam gerar melhorias na

organização". Ou seja, a relevância da comunicação é especificada porque é utilizada como ferramenta para endossar a práxis de todos os membros e, por sua vez, acessa o planejamento de ações que levam à melhoria dos processos internos, a fim de fortalecer as habilidades e competências de seus membros.

Além disso, o inquérito feito por Brandolini *et al.* (apud QUARANTA, 2019, p. 23, tradução nossa) ressalta que "se trata de um processo de compreensão por parte do receptor, uma resposta que pode ser uma mudança de atitude ou uma mudança de pensamento". Significa que a comunicação interna gera uma série de ações que beneficiam os professores, uma vez que garante relações interpessoais, tomada de decisão, trabalho em equipe, efetividade da informação e, portanto, o aprimoramento das habilidades no desenvolvimento das aulas, no caso, da virtualidade.

De fato, os estudos apresentados que apoiam a relevância da comunicação organizacional interna como fator determinante levam a evidências de que o MIS é essencial para beneficiar o fluxo de informações intrinsecamente entre docentes e gestores, a fim de aprimorar o trabalho, atividades pedagógicas, reuniões virtuais, revisão do planejamento com frequência, o compromisso de uma comunicação efetiva aberta, consensual, espontânea e compartilhada com cada um deles membros da instituição; Isso para dar continuidade ao dia letivo em tempos de incerteza.

Tabela 2 – Resultados de la variable desempeño laboral

| Nº | Alternativas Item | De Acordo | | Neutro | | Em Desacordo | |
|----|--|-----------|----|--------|----|--------------|----|
| | | f | % | f | % | f | % |
| 7 | Estratégias organizacionais são utilizadas para fortalecer o desempenho do trabalho dos professores. | 21 | 33 | 7 | 11 | 35 | 56 |
| 8 | As ações são aplicadas para verificar o cumprimento das atividades pedagógicas pela equipe gestora. | 19 | 30 | 7 | 11 | 37 | 59 |
| 9 | A cooperação entre colegas de trabalho é incentivada para melhorar a prática pedagógica. | 22 | 34 | 6 | 10 | 35 | 56 |
| 10 | O gestor promove um estado emocional positivo para a realização de atividades pedagógicas. | 17 | 27 | 7 | 11 | 39 | 62 |
| 11 | A equipe gestora abrange as necessidades e expectativas do professor para avaliar o trabalho acadêmico a partir da educação virtual. | 19 | 30 | 6 | 11 | 37 | 59 |

| | | | | | | | |
|----|---|----|----|---|----|----|----|
| 12 | O monitoramento e controle das atividades acadêmicas é mantido pela equipe gestora. | 17 | 27 | 7 | 11 | 39 | 62 |
| 13 | Eles têm aplicado avaliação de desempenho durante o desenvolvimento de reuniões educativas. | 25 | 40 | 7 | 11 | 31 | 49 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados obtidos no desempenho variável do trabalho, está no item 7, percentual bastante alto respondido na alternativa Em Desacordo que a equipe gestora utiliza estratégias organizacionais para fortalecer o desempenho do trabalho dos professores e os demais informantes que estavam localizados na categoria De Acordo e Neutro. Isso nos permite inferir que os professores carecem de estratégias organizacionais que concordem em melhorar o desempenho dos educadores em seu trabalho diário. Os dados obtidos, também, nos levam a pensar que, devido à situação pandêmica decorrente do Covid-19, ações proativas têm sido deixadas de lado que induzem a melhorar o desempenho na virtualidade e, principalmente, o desempenho ou desempenho dos professores.

Por outro lado, o item 8 entrevistados em alto percentual indicado na opção Em Desacordo e aplicam ações a fim de verificar o cumprimento das atividades pedagógicas pela equipe gestora, um percentual menor foi localizado nas categorias De Acordo e Neutro. Os resultados concordam em interpretar que os educadores merecem o uso das ações para confirmar as tarefas acadêmicas que realizam na educação virtual pelos gestores da instituição em estudo. Em relação ao item 9, a grande maioria dos educadores respondeu na alternativa Em Desacordo, a cooperação entre colegas de trabalho é incentivada a melhorar a prática pedagógica, um percentual menor foi localizado na opção De Acordo e Neutro. Vale ressaltar que a amostra investigada é necessária para consolidar a participação entre eles em que possam compartilhar seus conhecimentos pedagógicos, ajuda mútua na gestão da tecnologia, consulta de dúvidas para otimizar o desempenho de suas funções.

No item 10, a grande maioria inclinou suas respostas para a alternativa Em Desacordo de que o gestor promove um estado emocional positivo para a realização de atividades pedagógicas e uma minoria nas categorias De acordo e Neutro. Esses resultados revelam a ausência de atitudes positivas do gestor do estabelecimento, onde um clima de harmonia, afeto e compreensão é gerado para os professores que são de suas casas ensinando seus alunos e, portanto, uma carga de emoções produto da pandemia Covid-19. Item 11, alto percentual foi localizado na opção Em Desacordo a equipe de gestão abrange as necessidades e expectativas do professor a fim de avaliar o trabalho acadêmico a partir da educação virtual. Observa-se que os educadores merecem ler suas perspectivas, possibilidades, iniciativas para a avaliação de seu desempenho em um contexto de virtualidade, uma vez que, possivelmente, muitos deles tiveram

que mudar abruptamente o esquema ou paradigmas de uma educação presencial para uma virtual, produto da crise de saúde que está sendo vivenciada em todo o mundo.

Da mesma forma, no item 12, é mantido um percentual bastante significativo indicado na alternativa Em desacordo, mantém-se um monitoramento e controle das atividades acadêmicas pela equipe de gestão e um percentual menos significativo nas opções De Acordo e Neutro. Esses dados permitem inferir a necessidade de realizar ações sistematizadas de informações nas quais o desempenho do trabalho na ação educativa pode ser verificado. No item 13, um percentual significativo indicado na opção Em Desacordo que eles aplicaram avaliação de desempenho durante o desenvolvimento das reuniões educacionais e dos demais respondentes na categoria Concordo e Neutro. Infere-se que os profissionais docentes precisam avaliar seu desempenho por meio da avaliação, razão pela qual é importante valorizar o exercício da práxis docente, pois proporciona ao sujeito conhecer seus pontos fortes e fracos de suas ações educativas.

Os resultados obtidos acima contradizem o estudo de Ramos *et al.* (2019, p. 13, tradução nossa) quando afirmam que o desempenho do trabalho está imerso em um "processo para determinar o sucesso de uma organização (ou um indivíduo ou um processo) no alcance de suas atividades e objetivos de trabalho". Ou seja, o desempenho representa um aspecto fundamental para que uma instituição escolar atinja os objetivos e metas propostos com o corpo acadêmico sob seu comando e possa oferecer uma avaliação do cumprimento das atividades. Ao mesmo tempo, acessa a avaliação dos trabalhadores em termos de execução de suas tarefas, a descrição de cada uma das atividades que planeja para o desenvolvimento das aulas e expressa as capacidades de acordo com suas responsabilidades educacionais.

Além disso, contrasta com os dados obtidos com a pesquisa de Jiménez (2017, p. 27, tradução nossa) onde enfatiza que o desempenho se concentra na prática do professor em que a lógica das competências pedagógicas está interrelacionada em função de: "orientar, controlar e avaliar o processo educacional e a produção intelectual dos professores na formação, com a qual demonstra o domínio das tarefas e funções destinadas a esse papel". Em outras palavras, o desempenho no trabalho envolve todas as ações realizadas pelos professores em suas ações educativas, levando em consideração o planejamento do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, o uso de recursos didáticos, a estimativa dos resultados de aprendizagem a partir de todo o processo educacional.

Consequentemente, a variável relacionada ao desempenho no trabalho mostra que os professores merecem o acompanhamento, acompanhamento, acompanhamento e supervisão das funções que o professor está cumprindo no desenvolvimento das aulas virtuais. O gestor

educacional deve garantir o funcionamento da prática educacional e de todo o processo ensino-aprendizagem. Além disso, há pouca aplicação da avaliação de desempenho durante a educação virtual, razão pela qual é importante determinar a eficácia do trabalho do professor.

Discussão

O conjunto objetivo relacionado à determinação da comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho dos professores das Escolas Municipais do Chile, especifica a necessidade predominante de fortalecer a comunicação interna na referida instituição, uma vez que a equipe gestora negligenciou o processo de transmissão de informações relacionadas ao acompanhamento pedagógico, diálogos abertos, clima harmonioso de compreensão e reflexão durante aulas virtuais. Há fragilidades na orientação de um processo educacional eficaz, razão pela qual as reuniões virtuais não são reforçadas como meio fundamental para orientar, aconselhar, fortalecer habilidades e competências na prática do trabalho docente.

Portanto, a comunicação interpessoal deve ser aprimorada através do uso da virtualidade em que as necessidades e interesses de cada um dos professores são levantados. Ao mesmo tempo, a equipe gestora deve utilizar estratégias e implementar atividades de médio prazo que gerem o fluxo de comunicação, onde todas as ações educativas possam ser cumpridas, dando ressignificação às inter-relações de pessoas, emoções, sentimentos, trabalho colaborativo, identificação e avaliação do professor em tempos de crise e incerteza.

A comunicação como processo organizacional é fundamental no desempenho do trabalho dos professores, de modo que o processo comunicativo é necessário de forma eficiente; nesse sentido, o desempenho dos educadores será eficaz e eficiente. Por isso, os gestores, juntamente com os professores, devem unir esforços para estabelecer uma comunicação assertiva, em todas as direções e sentidos, em tempo hábil, claro, preciso e oportuno, para que o trabalho executado seja produtivo, permitindo alcançar os propósitos organizacionais. Portanto, o professor é uma peça-chave para alcançar o ensino e dar continuidade à educação na virtualidade em que o desempenho do trabalho deve ser aprimorado de forma positiva e proativa em tempos de crise e incerteza.

As implicações pedagógicas no estudo realizado, pode-se especificar que a comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho intervém diretamente no campo acadêmico, razão pela qual a comunicação desempenha um papel

indispensável na orientação de ações relacionadas às diretrizes ou orientações que são feitas aos professores a fim de cumprir as atividades acadêmicas, administrativo, entre outros.

Além disso, outra implicação é representada pela efetividade da comunicação em contar com elementos teóricos relacionados ao desempenho do trabalho, processos de comunicação e, por sua vez, manter a formação constante com professores e gestores como forma de aprofundar o conhecimento e levá-los à práxis educacional. Além disso, melhorar os conflitos de comunicação interna que são gerados na instituição. A equipe gestora deve fortalecer a liderança que lhe permite funcionar efetivamente no acompanhamento e supervisão dos educadores, como medida para melhorar as fragilidades apresentadas e melhorar a qualidade educacional da educação virtual.

REFERÊNCIAS

ARIAS, F. **El proyecto de investigación**: Guía para su elaboración. 7. ed. Caracas: Episteme, 2016. ISBN: 980-07-3868-1.

ASCH, J. La evaluación de desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. **Fidélitas**, v. 5, p. 4-14, 2015. Disponível em: <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/publicaciones/evaluacion-desempenno-empresas.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BOHÓRQUEZ, E. *et al.* La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. **Universidad y Sociedad**, v. 12, n. 3, mayo/jun. 2020. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385. Acesso em: 10 jun. 2021.

CABRERA, V. **Teoría sobre comunicación**. Editorial Romor Caracas Venezuela, 2019.

CHIANG, M.; SAN MARTÍN, N. Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. **Revista Ciencias & Trabajo**, Santiago, v. 17, n. 54, 2015. Disponível em: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001. Acesso em: 10 jun. 2021.

CHILE. Ministerio de Educación de Chile. **Mapa de la Reforma Educacional 2014**. El recorrido desde una educación como bien de consumo a una educación gratuita y de calidad como un derecho garantizado para todos y todas. Santiago: MINEDUC, 2014. Disponível em: http://www.revic.org/images/img_noticias/12122014_410am_548adb3893bba.pdf. Acesso em: 10 jun. 2021.

CONTRERAS, O.; GARIBAY, N. Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. **Inmediac. Común**, Montevideo, v. 15, n. 2, p. 43-70, 2020. Disponível em:

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043.
Acesso em: 10 jun. 2021.

CUENCA J.; VERAZZI, L. **Guía fundamental de la comunicación interna**. Editorial UOC, 2018.

FERNÁNDEZ, G. **Comunicación efectiva**. 3. ed. México, 2019.

GARCÍA, H. **Clima organizacional**. 5. ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 2015.

GUEVARA, H. *et al.* Gestión del Cambio em organizaciones educativas pospandemia. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 26, n. 93, p. 178-191, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/html/>. Acesso em: 10 dez. 2021.

HERNÁNDEZ, J. **El proceso de comunicación**. Unidad de Investigación/Gcia. Educación, 2016.

JIMÉNEZ, B. **Desempeño laboral docente y clima institucional en la Escuela de Infantería del Ejército – 2017**. Evaluación docente. 2017. Tesis (Doctorado en Ciencias de la Educación) – Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú, 2017. Disponível em: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1710>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MANAURE, E. J. M. Factores de la Comunicación Organizacional Interna que Afectan La Gestión de un Núcleo Escolar Rural. **Revista Investigación y Postgrado RevInpost**, v. 36, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinpost/article/view/9366>. Acesso em: 10 jun. 2022.

PALELLA, S.; MARTINS, F. **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 3. ed. Caracas: FEDEUPEL, 2016.

PAPIC, K. Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. **Cuad. Investig. Educ.**, Montevideo, v. 10, n. 1, jun. 2019. Disponível em: <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2881>. Acesso em: 10 jun. 2021.

PINEDA, A. E. H. La comunicación organizacional en la gestión empresarial: Retos y oportunidades en el escenario digital. **Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)**, v. 7, n. 1, p. 9-25, 2020. Disponível em: <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182>. Acesso em: 10 jun. 2021.

QUARANTA, N. La comunicación efectiva: Um fator crítico del éxito em el trabajo em equipo. **Revista Enfoques**, v. XXXI, n. 1, p. 21-46, 2019.

RAMOS, J. *et al.* El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, *año 2018*. Revista **Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores**, n. 54, nov. 2019. Disponível em: <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1246/220>. Acesso em: 10 jun. 2021.

SUPO, H. **Metodología y diseños en la investigación científica**. 5. ed. Lima: Business Support Aneth SRL, 2015.

TAMAYO, C.; CORREA, M. Estilos de la comunicación organizacional en la Universidad Estatal de Milagro, para el personal administrativo de la universidad. **Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento**, v. 3, n. 3, p. 121-144, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7066909>. Acesso em: 10 jun. 2021.

Como referenciar este artigo

BRANCO, G. B.; PINTO, M. M. Comunicação organizacional interna como fator determinante no desempenho do trabalho. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2937-2953, oct./dic. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v17i4.17497>

Submetido em: 28/12/2021

Revisões requeridas em: 10/05/2022

Aprovado em: 07/10/2022

Publicado em: 30/12/2022

Processamento e edição: Editora Ibero-Americana de Educação.

Correção, formatação, normalização e tradução.

