

SILVIA GARDÊNIA GOMES SERRÃO

**AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE
COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES
PARTICULARES DE ENSINO SUPERIOR DE SÃO
LUÍS DO MARANHÃO**

Orientador: Prof. Dr. Antonio Augusto Teixeira Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2018

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

SILVIA GARDÊNIA GOMES SERRÃO

**AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO
INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES PARTICULARES DE
ENSINO SUPERIOR DE SÃO LUÍS DO MARANHÃO**

Dissertação defendida para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 462/2017, de 21 de Dezembro, com a seguinte composição: Presidente: Prof^a Doutora Ana Cristina Freitas Brasão Amador; Vogais: Arguente: Prof^a Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis; Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2018

Uma das piores maldades que se pode fazer a um ser humano é impor-lhe o silêncio – seja pelo medo, poder ou pela violência - , deceptando-lhe a liberdade de expressão, impedindo-o de se comunicar e interagir com o meio em que subsiste.

Werner Herzog

Dedico este trabalho à minha mãe que me deu todo o
apoio para seguir nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Como seria de se esperar, durante a elaboração deste trabalho não fui alimentada por nenhuma inspiração miraculosa que me permitisse sozinha desenvolver todas as letras e pensamentos expressos neste escrito. Se apresento este trabalho hoje, é um mérito a ser dividido.

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida e por me dar forças para conseguir essa etapa da minha vida e realização de um sonho que não é só meu.

Meu agradecimento deve estender-se aos meus colegas da turma do Mestrado, professores Mestres e Doutores do curso e a Sr.^a Maria Célia Martins Matos também incentivadora, encorajadora e apoiadora desta pesquisa.

Enumerar os amigos que me incentivaram, criticaram e auxiliaram seria talvez penoso e ainda correria o risco de cometer injustiça. Mas a todos eles, minha profunda gratidão e o eterno reconhecimento, mesmo quando me privaram de mais frequentes encontros.

Agradecer a aos meus amados irmãos Shintya e Jotha Júnior e minha grande amiga Joana Batista Costa de Abreu é lembrar-se das suas inabaláveis presenças, amizade e apoio.

Não é menor o meu reconhecimento por meus pais, José Pedro e Maria Luiza, que de modo notável permitiram e compreenderam as minhas necessidades e vontades. O incentivo e a liberdade garantidos foram fundamentais para encorajar-me a alçar voos que, varias vezes duvidava poder empreender.

A Ana Karina, pela ajuda, paciência e ótimo desempenho no seu atendimento aos meus apelos.

Finalmente, se tenho plena certeza de que cada erro é pura responsabilidade desta aluna, igual certeza guardo de que cada acerto devo compartilhar com meu orientador, ácido crítico, incentivador incansável, conselheiro paciente e inigualável Prof. Doutor Antonio Augusto Teixeira Costa.

RESUMO

A proposta deste trabalho é fazer uma avaliação mais precisa dos processos de Comunicação Interna das Organizações particulares de ensino superior de São Luís no Maranhão, identificando o potencial de influência ao gerar informações que possam satisfazer os clientes e /ou usuários dessas Instituições. Assim sendo, pretendemos no decorrer desta pesquisa demonstrar a real necessidade de uma Instituição de comunicar bem para obter resultados satisfatórios. A contento verificamos dentro de nossa pesquisa que o problema das comunicações precárias vai se refletir seguramente em dificuldades no relacionamento humano. Uma má comunicação pela insegurança que gera e pela sensação de perda de controle estimula os estilos de gestão centralizadora e autoritária. A metodologia utilizada para obter informações sobre organizações foi a pesquisa de campo em três Instituições de Ensino Superior Privado de São Luís, aonde através de questionários aplicados diretamente aos colaboradores (clientes internos) e alunos (clientes externos), recolhemos dados que nos levou ao resultado de que essa falta de comunicação acontece basicamente em sua totalidade representada pelas organizações pesquisadas, visto que foi observada a insatisfação da clientela e falhas consistentes nos planejamentos presente e futuros das mesmas.

Palavras-chave: Comunicação Interna – Informação – Processo de comunicação - Organização

ABSTRACT

The proposal of this work is to make a more precise evaluation of the internal communication processes of the private higher education organizations of São Luís in Maranhão, identifying the potential of influence in generating information that can satisfy customers and / or users of these institutions. Therefore, we intend in the course of this research to demonstrate the real need for an Institution to communicate well to obtain satisfactory results. To our satisfaction, we find within our research that the problem of precarious communications is likely to be reflected in difficulties in the human relationship. Poor communication through the insecurity that it generates and the sense of loss of control stimulates the styles of centralizing and authoritarian management. The methodology used to obtain information about organizations was the field research in three Private Higher Education Institutions of São Luís, where through questionnaires applied directly to employees (internal clients) and students (external clients), we collected data that led us to the result that this lack of communication happens basically in its entirety represented by the organizations surveyed, since customer dissatisfaction was observed and consistent failures in the present and future plans of the same.

Keywords: Internal communication - Information – Process of communication - Organization

Índice Geral

Introdução.....	11
Capítulo 1 – Contexto Geral da Comunicação.....	15
1.1. – A comunicação como comportamento operante.....	18
1.2 – Linguagem, Símbolos e Sinais da comunicação.....	19
1.3. - Gestão da comunicação nas organizações.....	20
1.3.1. – A importância do <i>Feedback</i> nas relações interpessoais.....	22
1.3.1.1 – Janela de <i>Johari</i> como ferramenta de comunicação organizacional.....	27
1.3.2. – Constituição e desenvolvimento do processo de comunicação.....	30
1.3.2.1. – Modelos da comunicação e Meios de Comunicação	31
1.3.3. - Barreiras e limitações da comunicação	33
Capítulo 2 – Comunicação e suas subjetividades nas organizações.....	39
2.1. - Habilidades Sociais na Comunicação.....	39
2.2. – Comunicação e Integração de pessoas e equipes.....	41
2.3. - Comunicação Interna.....	42
2.3.1. - Comunicação Interna Empresarial.....	45
2.3.2. – Aplicabilidades e transformação do trabalho com a comunicação interna nas Universidades.....	47
2.4.- A importância da comunicação na gestão do conhecimento	49
2.4.1. - A Comunicação como poder nas organizações: comunicação como sistema..	49
2.4.2. - Comunicação e a Informação.....	50
2.4.3. – Redes de comunicação	57
2.4.4. - Reforma pragmática do conhecimento e o Sistema de Informações Gerenciais para a tomada de decisão.....	60

Capítulo 3 – Metodologia da Pesquisa.....	62
3.1. – Tipo de Pesquisa.....	62
3.1.1 - Quanto à Natureza	62
3.1.2 - Quanto à abordagem	63
3.1.3 – Quanto aos objetivos.....	64
3.1.4 – Quanto aos procedimentos.....	64
3. 2. – Sujeito da Pesquisa.....	65
Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados.....	67
4.1. – Questionário Semiestruturado aos alunos das IES.....	71
4.2. - Questionário Semiestruturado aos colaboradores das IES.....	79
4.3. – Perguntas sobre as redes e fluxos da comunicação interna.....	87
CONCLUSÃO.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	95
APÊNDICES.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: componentes ou elementos do processo de comunicação.....	20
Figura 2: O processo de comunicação e as possíveis fontes de mídias.....	20
Figura 3: FEEDBACK.....	25
Figura 4: A Janela de <i>Johari</i>	28
Figura 5: Concepção da informação.....	54
Figura 6: Redes de comunicação de pequenos grupos.....	60
Figura 07 – Perfil Sociodemográfico – Idade x Sexo dos Alunos.....	71
Figura 08 – Perfil Sociodemográfico – Formação acadêmica x tempo de estudo dos Alunos.....	71
Figura 09 – Perfil Sociodemográfico – Conhecimento do manual do aluno x direitos e deveres dos Alunos.....	72
Figura 10 – Perfil Sociodemográfico – Divulgação interna dos trabalhos e tecnologias que geram informações X Fluência das informações internas para os alunos.....	73
Figura 11 – Comportamento e Comunicação – informações no site (redes sócias) da faculdade x Linguagem e transparência das informações nos sites das Faculdades.....	74
Figura 12 – Comportamento e Comunicação – Conhecimento dos eventos da Instituição x Sinalização dos avisos.....	75
Figura 13 – Comportamento e Comunicação – Quantidade de pessoal administrativo satisfatório x Desempenho dos colaboradores com responsabilidade.....	76
Figura 14 – Comportamento e Comunicação – Rede de contatos com Direção e Coordenação.....	76
Figura 15 – Comportamento e Comunicação – Rede de contatos com o Administrativo e o Setor técnico.....	77
FIGURA 16 – Comportamento e Comunicação – Rede de contatos com Recepção e Operacional X	

Classificação da eficiência da Comunicação Interna nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.....	78
Figura 17 – Perfil Sócio Demográfico – Idade X Formação Acadêmica das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.....	79
Figura 18 – Perfil Sócio Demográfico – Tempo de trabalho nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.....	80
Figura 19 – Perfil Sócio Demográfico – Vínculo de trabalho nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.....	80
Figura 20 – Informação sobre salários/assuntos sindicais X Informação sobre eventos/congressos/seminários.....	81
Figura 21 – Informação sobre aniversários/festas da empresa X Informação sobre Cursos/Treinamentos.....	82
Figura 22 – Eficácia do Telefone fixo X Eficácia do Quadro de avisos/mural como instrumento de comunicação.....	83
Figura 23 – Eficácia do Reuniões /Emails X Contato pessoal como instrumento de comunicação.....	84
Figura 24 – Eficácia do Site da Universidade/Faculdade X Rede social - <i>Facebook</i> como instrumento de comunicação.....	85
Figura 25 – Divulgação interna dos trabalhos de tecnologia aplicados nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.....	86
Figura 26 – FIGURA 26 – Informações das decisões acerca da comunicação interna pelos órgãos superiores das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.....	87
Figura 27 – FIGURA 27 – Frequência desejável da comunicação com colegas de setores/departamentos das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.....	88
Figura 28 – FIGURA 28 – Recebimento de críticas (Feedbacks) dos resultados alcançados nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.....	89
Figura 29 – FIGURA 29 – Resultado positivo quanto a comunicação desenvolvida pelos colaboradores das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.....	90

INTRODUÇÃO

Ao tratar o assunto desta pesquisa, a Comunicação Interna nas organizações, trazemos a ideia de Matos (2014), quando diz que “a comunicação empresarial é um instrumento básico de cultura (reforçando os valores corporativos e a missão) e de estratégia (reforçando a unidade de pensamento e de ação)”. Na busca de uma moderna estruturação organizacional podemos trabalhar toda a integração desse instrumento na formação de uma imagem que condiciona a empresa, aqui tratada pelas organizações de ensino superior, a estar sempre viva e com plenas condições de se perpetuar.

A proposta deste trabalho é fazer uma avaliação mais precisa dos processos de Comunicação Interna das Organizações particulares de ensino superior de São Luís no Maranhão, identificando o potencial de influência ao gerar informações que possam satisfazer os clientes e /ou usuários dessas Instituições. Assim sendo pretendemos, no decorrer desta pesquisa demonstrar a real necessidade de uma Instituição de comunicar bem para obter resultados satisfatórios.

Dentro de um processo de trabalho, de qualquer área, natureza ou porte de empresa, é muito comum encontramos uma dificuldade de entendimento entre a gestão, o líder da equipe de trabalho e os colaboradores. Vislumbrando essa dificuldade, percebe-se que na discussão ou passagem de informações inerentes a atividade desenvolvida, que as ferramentas de linguagem utilizadas por grande parte dos envolvidos no processo têm percursos opostos. Entendemos que a liderança da empresa detém uma competência maior, congregando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes determinantes à sua área de atuação, e partindo da concepção de que os configuram-se em um conjunto de capacidades humanas, é importante abordar sobre essa comunicação dos gestores e colaboradores em uma justificativa de alto desempenho fulcrado na inteligência e personalidade das pessoas.

A comunicação é uma ferramenta essencial para gerar informações aos clientes e/ou usuários das organizações de Ensino Superior. Essa importância é reconhecida, pois

como sistemas que são, é incoerente, conceber que as partes da organização não estabeleçam relações, contatos e dependências entre si.

A comunicação está no núcleo da liderança e da gestão de uma organização, uma vez que consiste em um relacionamento interpessoal no qual, através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem suas atividades na empresa e a se engajarem na consecução dos objetivos e metas previamente planejadas. A execução de um bom processo de comunicação. A comunicação transmitida com eficiência libera informações valiosas que fazem com que as tarefas sejam realizadas.

Entender que a comunicação existente entre pessoas, é determinante para produtividade e ao mesmo tempo agregar valores e resultados para a organização como um todo.

No que diz respeito ao colaborador, a premissa são as demasiadas reclamações de que o gestor não consegue se fazer entender e não se aproxima do mesmo. Falta trabalhar uma relação humana de prospecto nessas organizações.

A conceituação pré-existente de atitudes inoperantes dos colaboradores devido à ausência de entendimento, ou não compreensão das informações, são constantemente assinaladas pelos gestores de algumas organizações de ensino superior de São Luís, visto que os mesmos só as veem do seu horizonte.

Em complemento, ressalta-se a importância latente de que as Instituições de Ensino Superior precisam dar a comunicação, usando-a como estratégia, pois nessas últimas décadas a produtividade é o ponto de partida para as mudanças de mercado em suas relações estratégicas, principalmente na identificação e satisfação das expectativas e necessidades de um mercado cada vez mais exigente e seletivo.

As Universidades/Faculdades, entidades sociais formadas por grupos ou por pessoas, não existirão se não houver o mínimo de comunicação em sua dinâmica sistêmica e sua inserção nesse contexto de uma economia do conhecimento, não há como concebê-la sem um fluxo acelerado de informações e, portanto, constantes processos de comunicação.

Uma Organização de Ensino Superior apresenta de um modo geral, objetivos, como gerar a produção e disseminação do conhecimento, desenvolvimento dos alunos, futuros gestores, educadores, etc. Essas organizações conduzem esses alunos a um nível de entendimento funcional de atuação, ou seja, instala repertórios profissionais. Sendo essa

clientela a importância, o foco, o interesse da Gestão maior dessas organizações, se faz então necessário atender ao seu apelo. A clientela mal informada, não consegue, ao utilizar essa prestação de serviços, sair plenamente satisfeita.

O entendimento da comunicação interna na gestão e colaboração das Organizações Particulares de Ensino Superior, em São Luís/MA, vem ocorrendo precariamente, pois a relação interpessoal não está existindo, devido à falta de interação e interatividade entre os gestores e os colaboradores da organização.

Existem vários questionamentos a serem feitos, a partir dos quais a percepção dos papéis terá que ser compreendida: a adaptação da realidade; o condicionamento das lideranças; preparação das equipes de trabalho. O processo de intercambiar e processar informação significa uma atividade constante e ininterrupta seja na vida individual, social e organizacional.

Identificar e criar estratégias que representam melhor a necessidade de formação da comunicação, irão possivelmente gerar novos canais que possam melhorar o entendimento na gestão e também na atividade dos colaboradores.

Discorre o estudo desse trabalho um incômodo quanto a inquietante insatisfação do corpo discente, pois, nem todas as informações recebidas por eles comungam na Gestão da Organização. O fato é que a falta ou falha de comunicação entre a Gestão e os colaboradores dessas organizações acabam gerando desconforto e a penalização dos alunos se torna aborrecimento e indignação. As próprias organizações tendo esse entendimento perceberiam que perderiam clientes que corresponderiam eventualmente a prejuízos.

Este estudo pretende a buscar apresentar uma gestão de resultados baseados na comunicação interna com eficácia, para assim eliminar ou mesmo reduzir as falhas nas informações para os clientes dos serviços prestados da educação superior na cidade de São Luís no Estado do Maranhão, pois o resultado de um bom trabalho exigirá um objetivo comum, trabalho em equipe, a busca pelo melhor.

Difícilmente haverá um aspecto da tarefa de uma Gestão que não envolva comunicações. Muitos enganos e distorções são cometidos porque as ordens são mal compreendidas. Por meio da comunicação, o superior define os objetivos da organização. Diz ao subordinado o que espera dele, que recursos se encontram à sua disposição, como ele vai progredindo, quais são as suas falhas.

Os clientes, estudantes universitários, muitas vezes não procuram as informações, ou não estão preparados para recebê-las, acabam gerando descontentamento, em contrapartida os Gestores das Instituições de Ensino Superior também por muitas vezes não obtêm os resultados desejados, por que se acomodam nas suas decisões, na busca de melhorias pela pressão da competitividade existente no mercado.

Atualmente, investe-se cada vez mais em tecnologias de informações e encurtam-se distancias, no entanto, continuamos com sérias dificuldades nos processos de comunicação. Partindo da crença de que os investimentos são feitos em “coisas” e não em pessoas e que o processo de comunicação não é um processo linear e sim um processo transacional que necessariamente envolve indivíduos é que pretendemos abordar nesta pesquisa a pessoa como fator essencial em todo o processo de comunicação e também mostrar um melhor esclarecimento e identificação de pontos divergentes.

No estudo desta pesquisa trataremos da Avaliação dos Processos da Comunicação Interna nas Instituições de Ensino Superior de São Luís no estado do Maranhão, um estudo realizado em 30% do quantitativo de Instituições de ensino superior em São Luís, através de questionários e entrevistas com colaboradores e alunos dessas Instituições.

Na estrutura geral do trabalho primeiramente teremos, sob uma perspectiva de contexto geral da comunicação: sua evolução histórica, humana; sua gestão em desenvolver os processos, as barreiras e limitações, a subjetividade da comunicação; a importância da comunicação na Gestão do conhecimento, como sistema, a relação da comunicação e a informação e seu sistema para tomada de decisão no Capítulo 1, no Capítulo 2 desenvolveremos a Metodologia da pesquisa: tipos, sujeitos, procedimentos de análise. No Capítulo 3 discorreremos a Análise e discussão dos resultados: Questionários Semiestruturados aplicados aos discentes, docentes e colaboradores das Instituições de Ensino Superior Particulares, com a tabulação dos dados em gráficos.

A implementação eficaz de estratégias de comunicação não assegura isoladamente o alcance dos seus resultados, mas é, com certeza, a mola propulsora para garantir um bom funcionamento de uma organização e componente obrigatório para a melhor prática de gestão de pessoas realizadas nas Universidades Particulares em geral no Brasil.

Capítulo 1 – CONTEXTO GERAL DA COMUNICAÇÃO

A história das organizações tem demonstrado que os problemas de comunicação são os principais responsáveis pela grande parte dos erros operacionais, desacertos de gestão e conflitos interpessoais.

Estendendo a interpretação para a história das civilizações, podemos constatar que está na falha da comunicação, ou melhor, na falta de diálogo, a grande origem das guerras ideológicas, disputas territoriais violentas, confrontos ensandecidos, batalhas religiosas, etc. (Matos, 2014).

Atualmente, muitos antropólogos, sociólogos, psicólogos e psiquiatras concordam que a origem dos problemas humanos, sociais e organizacionais está basicamente relacionada a falhas e aos erros no processo de comunicação humana. Fatores subjetivos, atitudes introvertidas e meras idiossincrasias geram sérios problemas de relacionamentos interpessoais e humanos, desencadeando desde pequenos conflitos emocionais, desentendimento e ressentimentos familiares e profissionais, até mesmo rupturas de relacionamentos diplomáticos, conflitos étnicos e confrontos bélicos entre nações.

É desalentador, mas a história da civilização sempre foi marcada pelos desvarios de monarcas, imperadores e ditadores que, pela incapacidade de dialogar e de se comunicar abertamente, foram capazes de cometer as mais cruéis atrocidades contra a vida humana e o bem comum.

De acordo com Torquato (2002), “a história da comunicação organizacional no Brasil é a própria história do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas”. Ela começou a ser aplicada por volta de 1960, quando algumas, poucas, empresas se deram conta da relação que deveriam ter com a sociedade e para isso precisavam dizer aos empregados que se sentissem orgulhosos por fazer parte da empresa. Elas começaram a sentir a necessidade de desenvolverem publicamente sua imagem e para isto se propuseram as metas de integração interna, tão perseguidas por programas de Recursos Humanos (Torquato, 2002).

A partir da década de 80, as organizações entraram na fase do estratégico e a comunicação começou a ser profissionalizada nas empresas e a comunicação começou a ser considerada função-meio. Na década de 90, o cenário mudou e o posicionamento dos profissionais da comunicação se tornou mais elevado.

O tempo todo, nas empresas, nos tempos livres, nas Universidades, em família, a convivência ajuda a lidar com outras pessoas. A maioria de nossas ações para com os outros e vice-versa são atos comunicativos sejam eles verbais ou não.

Na questão da comunicação interna, as empresas se voltaram para a melhoria do clima organizacional, investindo em pesquisas internas. No ponto de vista da comunicação externa, os conceitos que marcaram a década foram a transparência e a visibilidade. (Torquato, 2002).

Hoje, neste novo século, pode-se dizer que o sistema de comunicação organizacional, ou empresarial, está consolidado. Isto se reflete na estrutura que as empresas adotaram para a comunicação, que é considerada estratégica e já está incorporada ao sistema de gestão.

[...] a comunicação empresarial tem assumido um novo perfil, que se caracteriza pela transformação de sua perspectiva tática em uma instância estratégica, definindo-se como instrumento de inteligência competitiva. Na verdade, o reposicionamento do conceito e da prática da comunicação empresarial vem sendo trabalhada há algum tempo, pela inserção gradativa das organizações no mercado e na sociedade. A sustentabilidade institucional e a competitividade nos negócios, parâmetros que definem as organizações modernas, têm obrigado as empresas a um esforço ingente no sentido de um diálogo permanente com os públicos de interesse e com a opinião pública (Embrapa, 2002, p. 13).

Atualmente, sem uma comunicação com recursos humanos com qualidade total, não se consegue mudar o modelo organizacional. Sem a aplicação de processos comunicacionais adequados, baseados em perfeitos conhecimentos dos públicos com os quais se quer dialogar, em uma estruturação profissional de mensagens e em competente seleção de mídias, nenhuma empresa consegue sair do modelo fechado, piramidal e extremamente hierarquizado de gestão.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Uma das maneiras pela qual as implicações da revolução atual das comunicações podem ser apreciadas é encarar o que ocorreu anteriormente com a humanidade, quando modificações igualmente amplas ocorreram na capacidade de compartilhar significados.

A experiência inicial da espécie humana em nosso planeta é amiúde descrita por arqueólogos e outros eruditos em termos de eras ou idades. Exemplos são as idades da Pedra Antiga, Média e Nova, ou as Idades do Bronze e do Ferro. Estes nomes referem-se a períodos – alguns mais ou menos curtos e outros multisseculares – durante os quais os primitivos homens faziam ferramentas com diferentes materiais ou criavam diferentes tecnologias para resolver seus problemas na produção de comida ou construção de armas. Esses intervalos e suas numerosas subdivisões (Paleolítico, mesolítico e Neolítico etc.) são indiscutivelmente úteis para traçar a evolução da confecção de ferramentas e da tecnologia, mais falham totalmente sob um aspecto bem mais fundamental da existência humana – a capacidade de comunicar-se.

Uma forma bem significativa de encarar o desenvolvimento humano é definir uma série de “idades” em que nossos ancestrais, tanto primitivos como modernos, fizeram avanços sucessivos em sua capacidade de trocar, registrar e difundir informações. Afinal, foram exatamente essas capacidades que habilitaram a sucessão de formas hominídeas, surgidas durante eras de evolução, a cada vez mais mediar, inventar, acumular e transmitir aos demais, soluções originais para o problema de viver.

Encarar a evolução da humanidade sob o ponto de vista de eras crescentemente mais sofisticadas de comunicação não implica outras questões serem sem importância. É valioso identificar as eras durante as quais um ou outro tipo de gente marcava animais com pedra ou com sílex, ou batiam-se uns nos outros com machados feitos de bronze ou de ferro. Todavia, os significativos e cada vez mais acelerados avanços da civilização alcançados pelo *Homo sapiens sapiens* durante os últimos quarenta mil anos dependeram mais do seu domínio dos sistemas de comunicação do que dos materiais com que fabricaram ferramentas.

Se bem que não seja fácil inferir acerca da condição cultural humana através de velhos ossos e artefatos físicos, é imensamente mais difícil reconstruir como a gente se comunicava e o que isso significava para seu estilo de vida. Não obstante, é o domínio dos sistemas de comunicação usados para armazenagem, troca e difusão que representa os pontos

de mudança críticos da história humana e até da pré-história. Foi a crescente capacidade para comunicar-se cabal e perfeitamente que levou ao desenvolvimento crescente de complexa tecnologia, e a mitos, lendas, explicações, lógica, hábitos, e às regras complexas para o comportamento que possibilitaram a civilização.

Essas eras foram associadas ao desenvolvimento da sinalização, da fala, da escrita, da impressão e da comunicação com veículos de massa conforme os conhecemos hoje. Compreender as consequências de como se fizeram as transições de etapas anteriores para as seguintes proporcionará um importante pano de fundo para se criar uma apreciação do significado e das consequências da etapa em que a humanidade ingressou no início deste século.

Olhando globalmente, a primeira dessas etapas foi provavelmente a Era dos Símbolos e Sinais, começando bem cedo na progressão da vida pré-hominídea e proto-humana, muito antes de nossos ancestrais primitivos caminharem eretos. A princípio, tais pré-humanos se comunicavam como o fazem outros mamíferos. Respostas herdadas ou instintivas exerceram papel significativo em tal comunicação, e o comportamento adquirido através de comunicação era mínimo. À medida que a capacidade cerebral lentamente aumentou, essa importância foi invertida (França, 2013).

1.1- A Comunicação como comportamento operante

O comportamento pode simplesmente ao movimento de um organismo, ou de suas partes, num quadro de referência fornecido pelo organismo ele próprio, ou por vários objetos ou campos de força externos. É conveniente falar disto como a ação do organismo sobre o mundo externo, e é frequentemente desejável lidar com um efeito mais do que com o movimento em si mesmo.

O comportamento humano é função biológica do organismo, também é ação, pois age com o mundo visto de fora. Como consequência nesse processo uma adequação e adaptação com o ambiente.

Os princípios do taylorismo se fundamentam no pressuposto do homem como um ser condicionado. Taylor tinha como objetivo o aumento da produtividade e para que isso

fosse possível, desenvolveu um sistema de controle, determinando um tempo padrão de execução das tarefas que eram fragmentadas.

O sistema de Taylor retira do indivíduo a sua capacidade de pensar e propõe um comportamento padronizado pelas contingências ambientais condicionantes, ou estímulos, *a priori* planejados sobre o trabalho. As tarefas são esvaziadas da atividade de pensar, restando aos executores tão somente a execução dentro de moldes esperados, impostos pelos dirigentes organizacionais, independentemente das condições físicas de cada trabalhador (Aguiar, 2005).

Não havia sequer uma preocupação com as condições físicas do trabalhador. Seu estado de espírito era cravejado de pensamentos voltados para a mera execução de suas tarefas, que lhes eram impostas.

Os tempos e movimentos de trabalho são predeterminados. As organizações procuram sempre algum meio para que os indivíduos permaneçam dentro dela, exigindo um comportamento adequado, conforme seus padrões. Elas normalmente adotam tanto o reforço positivo quanto o negativo, e mais comumente, a punição como forma de condicionar os indivíduos a um comportamento exigido adequadamente e também para extinguir os comportamentos inadequados.

A não adequação de alguns membros da organização aos padrões, regulamentos e normas estabelecidas podem ocasionar o uso de dois tipos de punição organizacional: o primeiro tipo é a punição efetivada por meio da eliminação do indivíduo do sistema, o desligamento, demissão. Em consequência da aplicação dessa punição, será possível observar, por parte dos demais membros, principalmente em relação aos superiores, um sentimento de ameaça, que pode em alguns casos, condicionar um comportamento cada vez mais dependente, menos criativo e mais caracteristicamente se seguidores submissos.

1.2 – Linguagem, Símbolos e Sinais da comunicação.

A Era dos Símbolos e Sinais

As mais antigas espécies hominídeas, antes mesmo dos primeiros fabricantes de ferramentas, provavelmente se comunicavam de formas similares às dos animais complexos de hoje, isto é, com ruídos e movimentos corpóreos que constituíam símbolos e sinais

mutuamente entendidos. A certa altura, a aprendizagem começou sem dúvida a desempenhar papel mais expressivo.

A linguagem, construção social da humanidade no tempo, é o instrumento usado para a comunicação. Ela é dinâmica, ou seja, está em constante transformação. Os fatos marcantes, as descobertas científicas, o uso de novas tecnologias vai alterando a forma de lidar com a realidade e, por isso, vão alterando a linguagem.

A linguagem pode ser definida como: repertório de signos com regras para combiná-los. O signo, por sua vez, é algo que faz referência a uma coisa ou ideia (Pimenta, 2010). Cada signo possui um significado, ou seja, seu uso social, como é compreendido o conceito a ele associado; e, também, um significante que é sua manifestação concreta (um desenho, uma palavra, um gesto, um som).

1.3. – Gestão da Comunicação nas Organizações

Na perspectiva empresarial, a comunicação pode ser definida como a transmissão de ideias, por meio da qual se tem como finalidade a integração de um grupo de trabalho na compreensão e extensão dos objetivos da unidade.

Figura 1: componentes ou elementos do processo de comunicação.

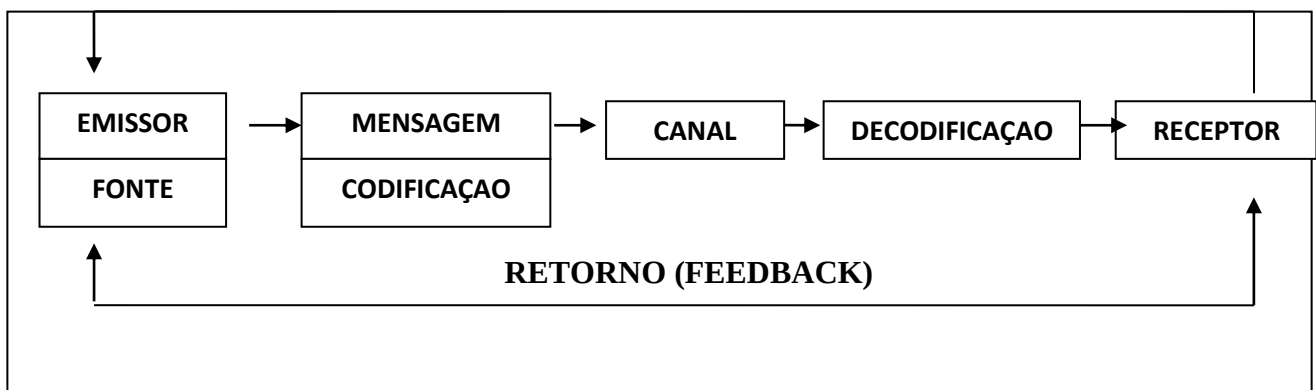
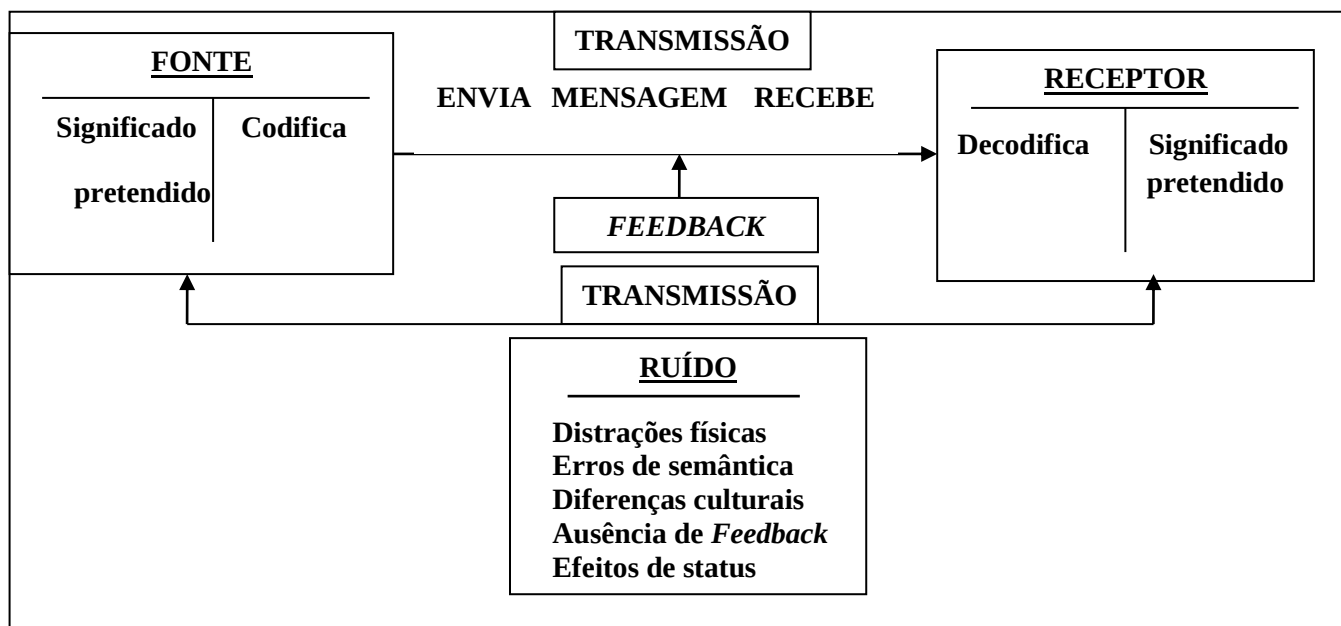


Figura 2: O processo de comunicação e as possíveis fontes de mídias.



um emissor até um receptor; a mensagem é codificada e passada através de um meio ao receptor, que traduz a mensagem do emissor, e quando ocorrem desvios e bloqueios nesse fluxo, então há problemas de comunicação (França, 2013).

Um modelo de comunicação é formado por uma fonte de comunicação, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor e retorno (conforme Figura 1). A mensagem é iniciada quando a fonte codifica um pensamento existem condições como habilidades, atitudes, conhecimentos e sistema sociocultural que podem afetar a mensagem.

A mensagem é o produto físico real da codificação da fonte, e pode ser um discurso, um texto, um quadro, um gesto. A mensagem é afetada também pelo código ou grupo de símbolos usados para transferir significado pelo conteúdo e pela seleção e arranjo dos códigos e conteúdos.

O canal é o meio pelo qual a mensagem é dirigida, a mídia por onde a mensagem trafega. Também chamado de Transmissão. Em uma conversa pessoal, o meio são as ondas sonoras. Ele é selecionado pela fonte, e pode ser formal, estabelecido pela organização e transmitindo mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho se seus membros, seguindo uma hierarquia; também o canal pode ser informal, estabelecido pelas pessoas e suas relações sociais, espontâneos e decorrentes de escolhas individuais.

O receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige, traduz os símbolos para serem entendidos, poema nomeado de decodificação da mensagem. É restringido da mesma maneira que o emissor por suas habilidades, atitudes, conhecimentos e formação sociocultural. A interpretação que o receptor da uma mensagem costuma ser diferente da pretendida pelo emissor, chamado de ‘criação de significado’ (França, 2013).

Muitos problemas de comunicação se originam no receptor, incluindo problemas de atenção seletiva, julgamentos de valor, credibilidade da fonte e de sobrecarga. A atenção seletiva se dá quando o receptor presta atenção somente a certos trechos da mensagem – e essa é uma ocorrência frequente na comunicação oral. A fim de levarem os ouvintes a prestar atenção à mensagem, os emissores costumam aplicar diversas estratégias, como a variação do volume da voz, a repetição da mensagem e a oferta de recompensas.

Julgamentos de valor influenciam o grau de entendimento da mensagem. Quando esta reforça a crença pessoal do receptor, é possível que ele lhe dê mais atenção, mesmo sem examiná-la. Por outro lado, se a mensagem se opõe aquela crença, o receptor poderá desconsiderá-la completamente. O receptor também julga a credibilidade da fonte de informação. Sabe-se que a fonte é especialista na área, dá mais atenção à mensagem e acredita nela. Por outro lado, se tem pouco respeito pela fonte, talvez faça pouco-caso da comunicação recebida. Isso por que ele considera tanto a mensagem quanto a fonte ao fazer seus julgamentos de valor e determinar sua credibilidade.

O Ruído representa as barreiras à comunicação que distorcem a clareza da mensagem; um distúrbio dentro do processo de comunicação que interrompe e interfere na transferência de mensagens, muitos tipos de ruídos causam problemas em todas as tentativas de comunicação (verificação dos ruídos no capítulo 2 – Barreira e limitações da comunicação).

O elo final do processo de comunicação é o circulo de *feedback*. Ele faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem, como originalmente pretendida. Ele determina se a compreensão foi obtida (Figura 2).

Uma forma pela qual as transmissões e receptores eliminam a imprecisão da comunicação é por meio do *feedback*.

Na prática real, o processo de *feedback* geralmente envolve uma pessoa comunicando uma avaliação, uma reação positiva ou negativa, daquilo que outra pessoa disse ou fez. Este *feedback* de desempenho é uma forma de crítica; a pessoa que apresenta o

feedback pode muitas vezes encontrar dificuldades. Uma mensagem que pretende ser polida e construtiva pode facilmente acabar sendo considerada desagradável ou até mesmo perigosa. Há uma arte em dar *feedback* de desempenho de forma tal que seja basicamente aceito e usado construtivamente pelo receptor.

1.3.1 - A importância do *feedback* nas relações interpessoais.

É comum no meio corporativo usar a palavra *feedback* como uma maneira mais branda de criticar os outros. Trata-se de um equívoco. *Feedback* negativo não é sinônimo de crítica, nem *feedback* positivo quer dizer elogio. Emitir opinião sobre alguém só vira *feedback* quando a conversa tem o objetivo de desenvolver quem recebe o conselho.

Feedback significa, apenas, informação. É assim que deve ser visto e aplicado nas empresas e na vida. Essa informação, por sua vez, “precisa ser precisa”, isenta de qualquer adjetivo ou emoção que, eventualmente possa estar conjugada, pois, isso ocorrendo, não é mais apenas uma informação, passa a ser crítica, sugestão, opinião etc.

O gestor deve transmitir uma informação precisa e cabe ao colaborador que receber a informação compreender que esta tem por objetivo que ele atinja os objetivos organizacionais, interpretá-las e agir.

Para que dar *feedback*

Dar *feedback* serve para atender dois grandes objetivos: alcançar o *feedback* positivo, estimulando um comportamento adequado. O outro é o *feedback* corretivo, que se resume a corrigir um comportamento que é inadequado, tendo a finalidade de que esse fato não ocorra novamente.

Para os dois objetivos, fica claro que o princípio básico do *feedback* tem que ser aplicado sempre, o de que *feedback* é uma informação.

Falemos então da responsabilidade do comportamento. Ao dar *feedback* que visa, justamente uma mudança de comportamento, a responsabilidade pelo ato em si a ser corrigido é de total responsabilidade de quem o gerou e não pode ser amenizado por quem dá o *feedback*.

Se uma pessoa tem que entregar um relatório de fechamento do mês de suma importância para a organização e não o faz, ao dar o *feedback*, a responsabilidade de não ser feito é exclusivamente dessa pessoa. Ao receber o *feedback* do seu superior, ele não pode ser

amenizado. Amenizar significa compartilhar e dar um tom que esse *feedback* não era tão importante assim. Bem, se não era importante, a pessoas tem que ser mais produtiva e não pode ser dado o *feedback*, afinal dar feedback de algo sem importância, indica uma certa implicância com a pessoa.

O *feedback* sempre deve ser sobre o comportamento e não sobre os resultados. Geralmente, damos *feedback* sobre o resultado e isso não incentiva a repetição de um comportamento, no caso de um *feedback* positivo. O mesmo ocorre no caso de um *feedback* corretivo, pois o foco em ambas as situações passa a ser o resultado e, na realidade, o resultado é apenas um coadjuvante da situação (Leme, 2007).

Leme (2007) se refere, categoricamente, ao estímulo do comportamento do indivíduo, colaborador da empresa, que ficará satisfeito com o resultado de ter recebido um *feedback* positivo. O cérebro desse indivíduo, devidamente satisfeito e com seus méritos reconhecidos, gravará uma mensagem real de valorização, glória ou foco atingido pelo seu comportamento. E a consequência natural disso é que esse indivíduo, colaborador motivado desejará repetir esse comportamento em todas as oportunidades que forem disponibilizadas a ele gere um fator multiplicador dos resultados que poderá alcançar.

Já um *feedback* corretivo será sempre amargo, tanto para quem dá quanto para quem recebe, mas após um feedback corretivo, focado no comportamento, se busca incansavelmente no colaborador que o recebeu, um sinal de mudança de seu comportamento. Aplicar o *feedback* positivo imediatamente, pois o efeito da reação em cadeia do comportamento estimulado permitirá um impacto incrivelmente satisfatório no desenvolvimento desse colaborador e nos resultados organizacionais. A ideia aqui é evitar uma contaminação generalizada dos demais resultados.

Há décadas, as empresas treinam gestores para dar o melhor *feedback* possível aos funcionários, que assim podem render mais no trabalho. Muito dinheiro foi investido, mais pouco resultado foi obtido. Os profissionais continuam insatisfeitos com as orientações que recebem – quando a recebem. Depois de anos de autoritarismo, muita tensão e pouca melhoria de desempenho, há no horizonte novas informações que podem tornar mais eficaz essa reunião de aconselhamento profissional.

Embora as empresas tenham se empenhado para treinar gestores, estudos recentes mostram que o personagem central dessa atividade é o profissional que recebe a informação.

Sheila Heen (apud Reschke, 2014), psicóloga, professora da Universidade de *Harvard*, diz que: “o receptor é o responsável por deixar a mensagem entrar e processá-la corretamente a fim de poder melhorar seu desempenho”.

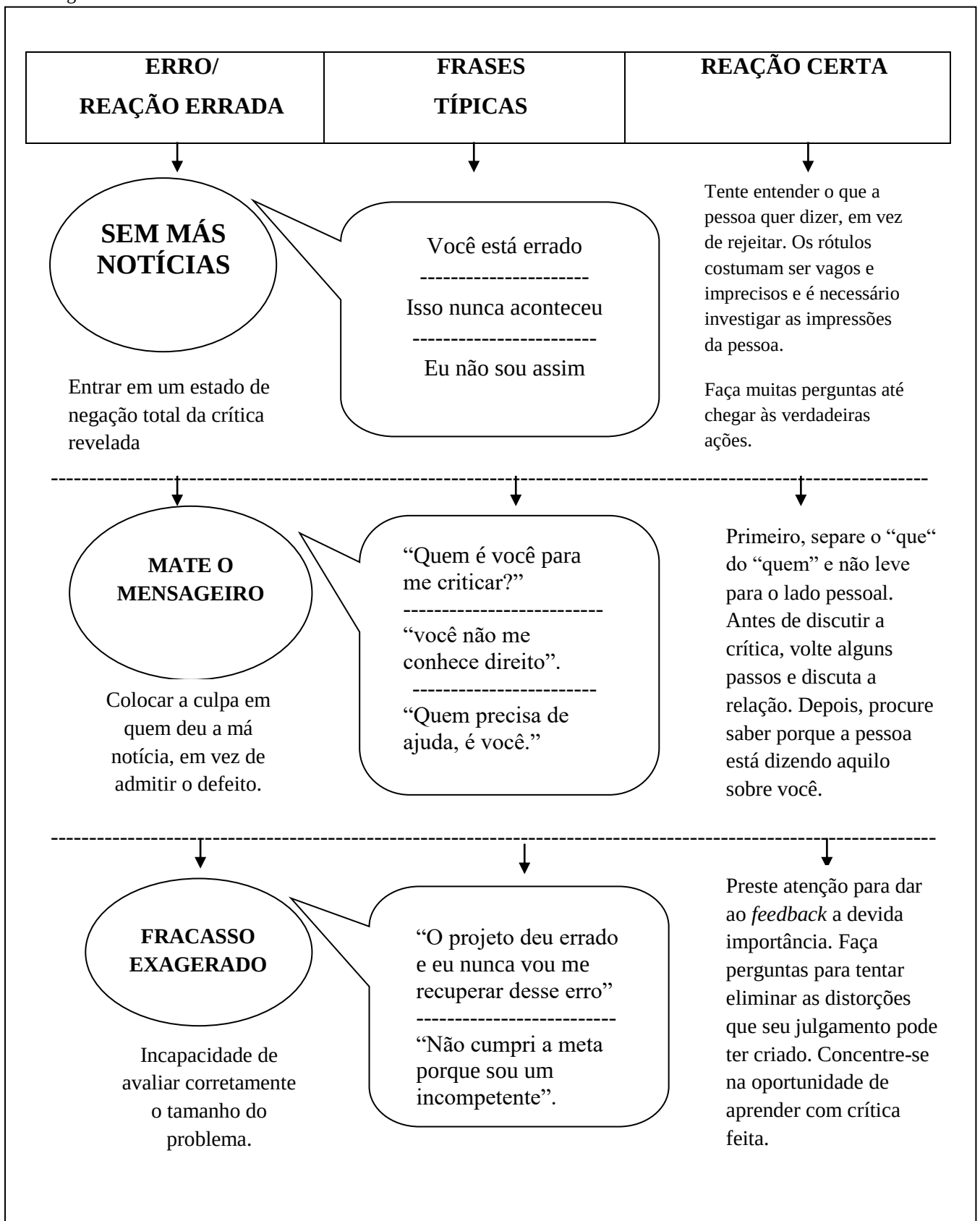
Através de pesquisas, Sheila Heen e Douglas Stone (*Harvard*) constataram que o aprendizado e a melhora no desempenho dependem da maneira como respondemos à informação que o líder passa. Diante de uma avaliação ruim, profissionais adotam uma atitude defensiva e se recusam a aceitar o que acabaram de ouvir. A reação típica é negar tudo, afirmando que o conteúdo da crítica não corresponde à verdade. A segunda reação possível é desmerecer a pessoa que deu o *feedback*, dizendo que ela não dispõe de dados suficientes para julgar. Outra possibilidade é que em vez de rejeitar a informação, aceitá-la exageradamente. Sendo assim, a pessoa distorce para pior a informação, achando-se mais incompetente do que de fato é. “todos nós podemos reagir de forma diferente, de acordo com o tom da conversa, mas as vezes é possível identificar essas três armadilhas na recepção em um mesmo feedback, diz Stone (apud Reschke, 2014).

Como lidar com uma avaliação

As maneiras certas e erradas de reagir a uma crítica.

Os pesquisadores de Harvard propõem um método que permite uma assimilação mais madura da opinião alheia. Basicamente significa respirar fundo e, em vez de responder mal, iniciar uma conversa produtiva com seu líder ou com a pessoa que deu o *feedback*. O resultado, para o profissional, é conseguir efetivamente tirar algo de positivo na conversa, identificar pontos que podem ser aprimorados e correr atrás de seu desenvolvimento com clareza.

Figura 3: *Feedback*



Fonte: Revista Exame (agosto de 2014). Douglas Stone e Sheila Heen (Professores da Universidade de Harvard).

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para a mudança de comportamento; é a comunicação verbal ou não verbal, dirigida a pessoa ou grupo no sentido de fornecer informações sobre como sua conduta o está afetando. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo ou grupo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

A forma mais simples para se usar este mecanismo corretivo é dizer o que está ocorrendo, assim, por exemplo: “parece-me que neste momento sua atuação é um tanto agressiva.” Para torna-se realmente um processo útil, o *feedback* precisa ser, tanto quanto possível;

- Descritivo ao invés de avaliativo – quando não há julgamento, apenas o relato de um evento, reduz-se a necessidade de reagir defensivamente e assim a pessoa pode ouvir e sentir-se à vontade para usar aquele dado como julgar conveniente;
- Específico ao invés de geral – quando se diz a alguém que ele é “dominador”, isso tem menos significado do que indicar seu comportamento em uma determinada situação, ou seja, especificando o momento em que demonstra tal atitude;
- Compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor – pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor;
- Dirigido para comportamentos que o receptor passa modificar, pois, caso contrário, a frustração será apenas incrementada, se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar;
- Solicitado ao invés de imposto – será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os que o observam possam responder;
- Oportuno – em geral o *feedback* é mais eficaz se for oferecido logo após a ocorrência da conduta, dependendo naturalmente do preparo da pessoa ou do grupo;

Deve ser esclarecido para assegurar uma boa comunicação. Um modo de proceder e pedir ao receptor que repita o *feedback* recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer.

Os insucessos frequentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos tanto no processo de dar como no de receber *feedback*.

Os dados subjetivos referentes a sentimentos e emoções também são importantes no processo de *feedback*. Por exemplo: “Quando você fez aquilo, senti-me numa situação muito desagradável”. Isto não tem como invalidar os motivos da outra pessoa, apenas indicar como a ação repercutiu em nós.

Quando recebemos *feedback* de uma pessoa, precisamos confrontá-lo com reações de outras pessoas para verificar se devemos mudar nosso comportamento de maneira geral ou somente em relação aquela pessoa.

O grupo também tem necessidade de receber informações sobre seu desempenho. Ele pode precisar saber se a atmosfera é defensiva, se há muita rigidez nos procedimentos se há subutilização de pessoas e de recursos, qual o grau de confiança no líder e outras informações sobre seu nível de maturidade – como grupo. Os mesmos problemas envolvidos no *feedback* individual estão presentes no de grupo, em maior ou menor grau.

1.3.1.1 - Janela de *Johari* como ferramenta de comunicação organizacional

Ao falar de *feedback*, é preciso citar a Janela de *Johari*. Joseph Luft e Harry Ingham, ambos psicólogos, elaboraram uma ferramenta para ilustrar o processo de dar e receber *Feedback*, que recebeu o nome de Janela de *Johari*.

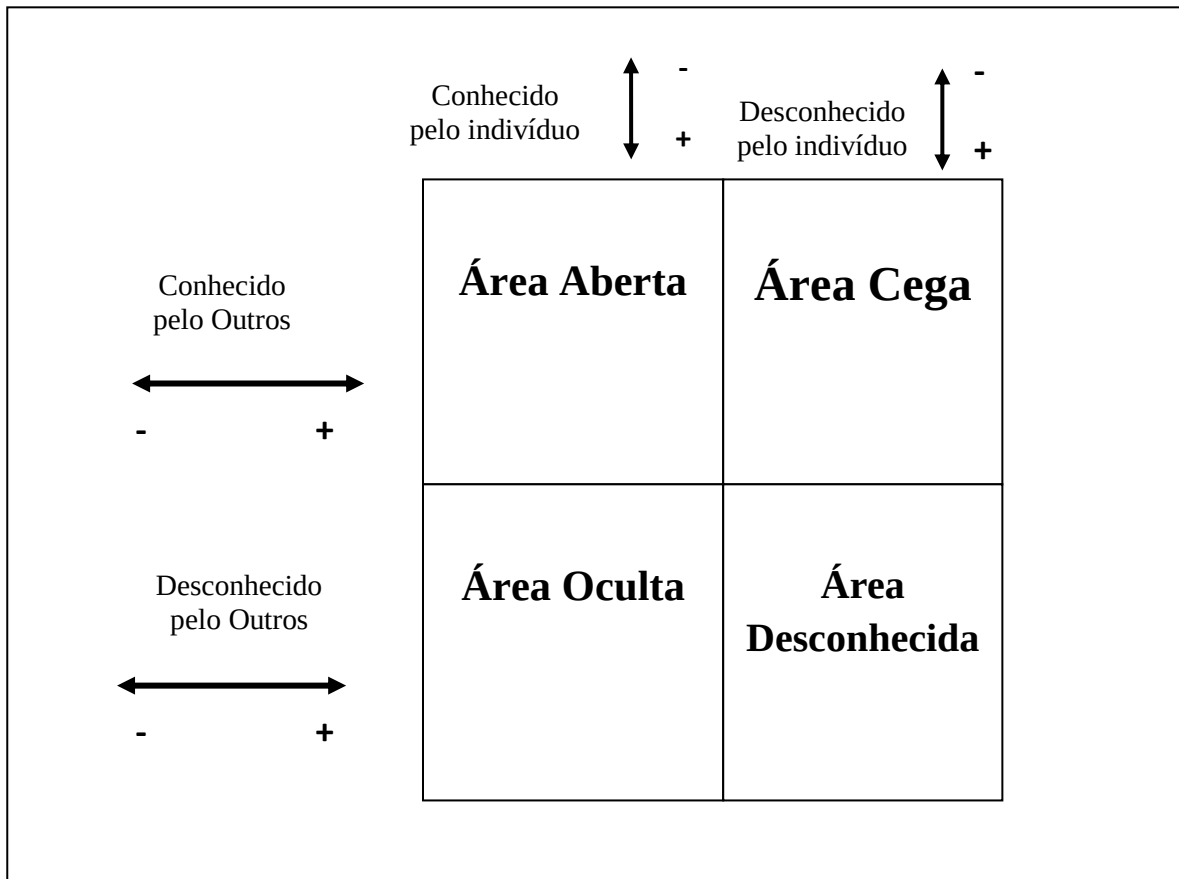
O *feedback* tem como um dos objetivos aumentar o nível de consciência da pessoa, gerando compreensão do impacto de seus comportamentos, propiciando a repetição ou a mudança de comportamento, de acordo com o tipo de *feedback* utilizado, positivo ou corretivo. Isso é necessário, pois comportamento é o conjunto de reações que podem ser observadas em um indivíduo, logo, comportamento não é que eu faço, mas o que os outros veem daquilo que eu faço (Leme, 2007).

Como consequência, existe uma comparação entre duas percepções em relação aos comportamentos de um indivíduo:

- Como um indivíduo se vê;
- Como as outras pessoas veem o indivíduo.

Existe, portanto, uma relação com o nível de consciência dessas partes (o indivíduo que tem o conjunto de reações e as pessoas que veem seus comportamentos) quanto ao que está sendo feito (as reações) e por que está sendo feito. Essas percepções são conhecidas pelo indivíduo; desconhecidas pelo indivíduo; conhecida pelos outros e desconhecidas pelos outros. Os dois psicólogos colocaram essas informações em uma exposição gráfica, gerando os quadrantes área aberta, área cega, área oculta e área desconhecida.

Figura 4: A Janela de *Johari*



Fonte: Leme (2007)

A Área Aberta caracteriza a pessoa que dá e recebe *feedback*, te relacionamento aberto e está aberta para o desenvolvimento e para a mudança de comportamento. É a situação

ideal para um ambiente organizacional. Na Área Cega, as pessoas são aquelas que dão *feedback*, mas que não gostam de receber. “Falo para os outros, mas que os outros não falem de mim”. É o palpiteiro. Isso dificulta o relacionamento. Essa área se refere também àquilo que inconscientemente escondemos de nós mesmos, mas que faz parte de nossa personalidade e é comunicado aos outros através de nossas atitudes.

A Área Oculta, pessoas que estão nesta área são aquelas que querem saber como são vistas, coletam informações, pois recebem *feedback*, mas na realidade não colaboram no mesmo sentido, pois não dão *feedback*. Representa os aspectos que a pessoa conhece, mas consciente e deliberadamente esconde dos outros por motivos diversos, como insegurança, medo, *status*, medo da reação, dentre outras. Indivíduos nessa área geralmente se comportam de forma defensiva.

Já a Área Desconhecida, como nome diz, é desconhecida pela própria pessoa e pelos outros, escondendo potencialidades e talentos do indivíduo, como se fosse um isolamento do mundo ao seu redor, mas participa deste mundo.

A denominação janela corresponde à mobilidade entres as áreas, que não são fixas, quanto maior for sua abertura para dar e receber *feedback*, maior será o seu nível de consciência e contribuição para relacionamentos maduros, harmônicos e duradouros, situação propícia ao desenvolvimento profissional.

Implantar a cultura do *feedback* é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa. Muitos profissionais, principalmente de áreas exatas ou focados em resultados, não consideram positiva a utilização de gestão de pessoas e *feedback*. Realmente isso dependerá muito do foco de interesse e objetivo do trabalho.

A cultura do *feedback* em uma empresa não significa tratar os colaboradores de forma meiga ou afetuosa, nem tão pouco tratar com desrespeito. O *feedback* para resultados requer uma postura mais madura, tanto de quem dá, quanto de quem recebe o *feedback*. Se for um *feedback* corretivo, principalmente quem recebe, precisa ter claro que o que está sendo falado é uma informação e vê-la como tal. Isso deve acontecer mesmo diante de um deslize de seu interlocutor, pois sua situação não é fácil e nem agradável e, em função das exigências do dia a dia, estresse e tudo mais, é comum cometer equívocos.

Os colaboradores precisam ter a consciência de que o motivo deles estarem ali é para alcançarem objetivos organizacionais e eles precisam fazer isso.

Quando encontramos pessoas com a janela da área cega ou oculta mais aberta, por exemplo, certamente um simples processo de aprendizado, mesmo sem ser um *feedback* pode-se tornar uma situação de conflito de resistência, insegurança de não querer enxergar.

A cada *feedback* dado ou recebido, se amadurece e se percebe a melhor forma de executar e, sem levar em um sentido de imposição, é fundamental lembrar que na organização existe uma hierarquia. Isso implica dizer que, antes do fato de uma pessoa ser superior de seu liderado, existe algo acima, que não é o seu chefe, diretor, gerente: é a visão da empresa e estratégia que precisam ser veementes cumpridas. Somente assim podemos construir o *feedback* para resultados (Leme, 2007).

A Janela de *Johari* é dinâmica e sua movimentação é variada principalmente a partir dos *feedbacks*.

Este por sua vez deve ser pedido nunca imposto. Deve ser oportuno e adequado, nunca num momento de explosão. Requer uma confirmação de sua interpretação pelo seu interlocutor. É importante ter consciência de que muitas vezes transmitimos informações (*feedback*) irrelevantes ou inadequados para as pessoas.

Deve ser aplicável e específico, não devemos “atirar coisas no ar” sem especificar o que elas querem dizer. A neutralidade é muito importante, devemos ser desprovidos de julgamentos ou interpretações subjetivas. Os *feedbacks* não são somente compostos pelo que se diz, mas também por entonação, postura etc.

A Janela de *Johari* pode ser usada para qualquer tipo de relação interpessoal, principalmente em grupos. Quando as condições para o *feedback* são respeitadas e bem usadas, a janela nos ajuda a compreender os outros e principalmente a nós mesmos.

1.3.2 – Constituição e desenvolvimento do processo de comunicação

A comunicação se constitui de um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e visualização do universo simbólico de uma organização (Carvalho, 2012).

Para modificar em determinado ponto, seus padrões culturais, as organizações estão se modernizando quanto o gerenciamento da força de trabalho, introduzindo novos modelos de canais de comunicação entre empresa e colaborador, como os comitês de representantes de colaboradores, os esquemas “portas abertas” ou o “fale francamente”, que Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

substituiriam as tradicionais caixinhas de sugestões. Com isso as organizações estão tentando suplantar a ideia de melhoramento dos sistemas de comunicação informando os colaboradores, através de suas opiniões, sugestões e reivindicações, adequando essas ideias, as ideias da própria organização.

O processo de comunicação de dados e informação engloba o conjunto de atividades relacionadas com receberem dados e efetuar a sua recolha a partir de uma origem bem determinada, enviar grupos de dados para o restante do sistema, para o exterior ou para alvos bem definidos (pessoas, serviços, arquivos, etc.). A coleta de dados e a identificação da sua origem devem conter elementos que permitam aferir a informação obtida.

A comunicação age com quatro funções básicas dentro de um grupo ou mesmo de uma organização. Primeiro como controle comportamental das pessoas de diversas formas. Baseado nas orientações formais e hierárquicas que devem ser seguidas pelos colaboradores das organizações, a comunicação desempenha uma função de controle quando eles, o colaborador tem de informar algum tipo de problema de trabalho aos seus superiores, ou se adequar as políticas da empresa.

Também podemos observar uma abordagem mais informal, por exemplo: quando um grupo de trabalho hostiliza ou reclama de um membro que está produzindo demais (fazendo assim que com que o resto do grupo pareça preguiçoso), esses indivíduos estão se comunicando informalmente e controlando o comportamento do colega (Robbins, 2009).

Outra função Básica da comunicação é a expressão emocional que serve como frente básica de interações sociais nos grupos de trabalho, liberando assim os sentidos e a satisfação de necessidades sociais dos indivíduos.

1.3.2.1. - Modelos da comunicação e Meios de Comunicação

Direção da Comunicação

Em uma organização, as mensagens (comunicação) podem fluir de modo vertical ou horizontal. O modo vertical se subdivide em direção ascendente, quando a comunicação se destina aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É utilizada para fornecer feedback aos executivos, informá-los sobre os programas em relação as metas e relatar os problemas

vigentes. Os principais tipos de mensagens que fluem nessa direção incluem instruções e diretivas em relação aos cargos, desempenho dos funcionários.

Como eles se sentem em relação ao trabalho, aos colegas e à organização como um todo. Como exemplo ainda temos, as caixas de sugestões; procedimentos de queixas, discussões entre superiores e subordinados e ascensões informais nas quais as equipes de trabalho tem a oportunidade de identificar e discutir problemas com seus superiores ou representantes da empresa.

A comunicação descendente flui dentro de um grupo em organização, dos níveis mais altos para os níveis mais baixos. Ela é usada para atribuir tarefas, fornecer instruções sobre o trabalho pelos executivos. Como exemplos têm: quando uma empresa manda uma correspondência para a casa de um funcionário informando sobre a nova política de licença médica; também quando um líder de uma equipe manda um e-mail para os demais membros, lembrando-os do prazo final de um trabalho.

A comunicação horizontal em também chamada de lateral consiste em mensagens que ocorrem entre os membros do mesmo grupo, grupos do mesmo nível ou quaisquer pessoas de horizontalidade equivalente. Ela geralmente se faz necessária para economizar tempo e facilitar a coordenação de tarefas. Em alguns casos, essas relações laterais são estabelecidas de modo formal com frequência, porém, criam-se informalmente, para diminuir o circuito na hierarquia vertical e agilizar a ação (Vechio, 2008).

Dessa maneira a comunicação lateral pode ser, do ponto de vista da alta administração, uma coisa boa ou ruim. Como a adesão rígida apenas a estrutura vertical formal para toda a comunicação pode impedir a transferência eficaz e acurada de informações, a lateral pode ser benéfica. Nesses casos, ela ocorre com o conhecimento e o apoio dos superiores. Mas pode criar conflitos disfuncionais quando os canais formais verticais são violados, quando os membros passam por cima dos seus superiores hierárquicos para atingir resultados ou quando os gestores descobrem que ações foram iniciadas ou decisões tomadas sem seu conhecimento. (Robbins, 2009).

Ainda na comunicação horizontal na rede informal temos uma peculiaridade chamada de radio peão ou radio corredor, que é um meio de comunicação muito valorizada pelas empresas. Há administradores que consideram sua existência como maléfica, uma extensão ou herança das fofocas entre vizinhos. Outros aceitam com naturalidade e até procuram utilizá-la para ampliar sua percepção e compreensão, dentro da empresa.

- Relações entre as pessoas e entre grupos;
- Implicações e interpretações de um determinado fato.

A rádio peão é onipotente, pois, dependendo da importância do assunto, sai dos limites da empresa e passa a atuar em outros ambientes: casas dos funcionários e outras empresas, etc. Ela se adapta aos novos recursos tecnológicos que só alteram a forma e a rapidez com que os boatos são veiculados (Pimenta, 2010).

Independentemente da opinião que se tenha sobre a rádio peão, não é possível negar sua existência e importância na dinâmica de uma empresa. Ela realmente pode causar muitos problemas se for desconsiderada, desde dificultar a implantação de novos processos de produção, até comprometer a reputação de um funcionário ou a motivação para o trabalho (quando os boatos envolverem temas como a queda de investimentos ou de vendas, demissão, etc.).

Há uma complexibilidade e informalidade muito eficiente. Ela é misteriosa, pois informações são selecionadas e passadas para quem for adequado – dentro de sua lógica – recebê-las; é frequente; é especulativa, que é uma tendência natural das pessoas para preencher as lacunas de informações ou para racionalizar o que se mostra contraditório (Pimenta, 2010, p. 29).

Algumas organizações conseguem lidar com variadas formas da Rádio Peão. Em cada empresa ela tem características específicas podendo com isso, a empresa minimizar os seus efeitos, boatos, fofocas, por ser praticamente impossível extinguir ou controlar a rádio peão, as organizações devem então cuidar dos processos de comunicação para diminuir as chances de especulações sendo necessário para isso ter uma atitude que assegure aos funcionários que eles estão recebendo informações suficientes e honestas, sempre.

1.3.3 - Barreiras e limitações da comunicação

A comunicação humana só existe realmente quando se estabelece entre duas ou mais pessoas um contato psicológico. Não é suficiente que as pessoas com desejo de comunicação se falem, se escutem ou mesmo se compreendam...é preciso mais. A comunicação humana existe quando elas conseguem se encontrar ou reencontrar.

Para manter a perspectiva adequada, torna-se crucial reconhecer que a comunicação é um processo social que inclui a percepção e a influência.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

A transmissão e a recepção precisam de uma mensagem, mais o impacto que esta exerce no receptor, são igualmente importantes para explicar o processo de comunicação. E para melhorar esse processo nas organizações, é importante pelo menos compreender e lidar com algumas fontes de ruídos potenciais ou interferências.

Quando a comunicação se estabelece ou não se realiza entre as pessoas que estão juntas, ou entre grupos, nós dizemos que há: filtragens, bloqueios e ruídos.

Quando uma mensagem é recebida apenas em parte, a comunicação existe, mas não que se chama de FILTRAGEM. Chama-se RUÍDO o tipo de comunicação entre duas pessoas ou em grupo, quando a mensagem é distorcida ou mal interpretada. Há BLOQUEIO na comunicação entre duas pessoas, quando a mensagem não é captada e a comunicação, interrompida.

Eis algumas barreiras e limitações que poderão afetar significativamente as atividades de comunicação nas organizações:

Distrações físicas

Um grande número de distrações físicas pode afetar o processo e os resultados de uma tentativa de comunicação, como a falta de interesse. Esse tipo de problema pode ser eliminado, ou pelo menos minimizado, estabelecendo prioridades e planejamento. Exemplos: definição de tempo, seleção de atividades, evitar interrupções através de estabelecimento de metas.

A eficácia para solucionar essa barreira poderá ser determinada pela definição de atitudes de posicionamento.

Problemas de Semântica

As barreiras de semânticas à comunicação basicamente envolvem uma má escolha e/ou uso de palavras. Um problema comum de semântica ocorre na forma de uma mensagem confusa a situação em que as palavras comunicam uma coisa ao passo que as ações ou a linguagem corporal comunicam outra. Em reuniões, e outros tipos de comunicação face a face, as mensagens confusas podem ser identificadas por meio de cuidadosa atenção aos sinais não-verbais. Por exemplo, alguém pode um cuidadoso “sim” durante uma reunião de negócios, mas ao mesmo tempo em que se afunda na cadeira com o ar de *stress*.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

A linguagem corporal neste caso pode sugerir que a pessoa tem reservas ao acordo indicado, mesmo que tenha dito o contrário. A comunicação também pode ser melhorada ajustando-se a estas “mensagens escondidas”, isto é, pode ser especialmente importante quando há comunicação entre culturas diferentes. Em certas culturas, as pessoas hesitam em responder direta ou negativamente a ideias ou pedidos de visitantes estrangeiros. Apesar de concordarem polidamente com o pedido do visitante, o desconforto fica evidente nos sinais não-verbais. Se os localiza, o visitante pode educadamente retirar o pedido, ou mudar a conversa para um assunto mais agradável.

Diferenças Culturais

Uma forma comum de desrespeitar as diferenças culturais é o Etnocentrismo – a tendência em considerar sua própria cultura e valores superiores aos dos outros. Frequentemente isto fica refletido na má vontade em escutar e tentar entender pontos de vista alternativos e os valores em que se baseiam. As atitudes etnocêntricas são especialmente prejudiciais quando se tenta realizar negócios e manter boas relações de trabalho com pessoas de bases culturais diferentes.

Os desafios à comunicação entre culturas ficam mais evidentes quando se constata as diferenças de linguagem entre as pessoas. A exemplo disso temos as propagandas que dão certo em uns lugares e fracassam totalmente quando traduzidos para a língua de outro país.

Diferença de status (Vecchio, 2008).

O status influencia consideravelmente o comportamento das pessoas nas organizações. A disposição para executar e reagir a uma tentativa de comunicação difere em função do status do comunicador.

Geralmente, os empregados dão mais atenção – e são até mais solícitos – a comunicação de pessoas de status igual ou superior ao seu.

Os gerentes tendem a considerar mais valioso, e pessoalmente gratificante, comunicar-se com superiores, em vez de subordinados. A mudança na comunicação com o escalão superior, então se torna indubitavelmente menos eficaz (Vecchio, 2008).

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Os subordinados podem filtrar as informações para torná-las as mais positivas possíveis, ou decidir contar aos superiores apenas o que eles querem ouvir. O motivo pode ser medo de levar más notícias, falta de disposição de identificar erros de pessoas ou apenas o desejo de agradar, mas o resultado é sempre o mesmo, uma falha na direção da comunicação, visto que dentro de uma visão de hierarquia contemporânea, quem está na cúpula da organização detém o poder total e irreversível.

A pessoa do nível mais alto recebe informações inadequadas ou incompletas, e como resultados quaisquer decisões tomadas podem ser erradas. Estas situações são complicadas ainda mais pela tendência natural das pessoas em cargos mais altos “falarem” mais do que “ouvirem” quando interagem com subordinados.

As pessoas em cargos de status mais alto precisam confiança nas relações de trabalho com os membros de status mais baixo da organização para evitar receber informações tendenciosas ou filtradas. Em resumo, as pessoas têm mais probabilidade de se comunicar bem com outras pessoas em que confiam.

Sobrecarga de informação

As pessoas têm uma capacidade finita de processar informações, quando os dados com quais temos que trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação. Com e-mails, chamadas telefônicas, fax, reuniões e a necessidade de se manter atualizados, cada vez mais os administradores e gerentes reclamam de serem vítima dessa sobrecarga (Robbins, 2009).

Ao conceber canais de informação, torna-se importante considerar o volume a complexidade das informações que podem ser razoavelmente processadas por uma pessoa. O tempo nesses casos também é levado em consideração. Duas maneiras eficazes para eliminar a sobrecarga de informações são incentivar os empregados a selecionar as mensagens e encorajar os emissores a condensá-las e enviar somente as essenciais (Vecchio, 2008).

Percepção Seletiva

No processo de comunicação, o receptor vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

pessoais. Os receptores também projetam seus interesses e expectativas quando decodificam as mensagens (Robbins, 2009).

As pessoas tendem a ouvir só aquilo que desejam. Esse é um fenômeno comum nas organizações mais do que na sociedade em geral. Os empregados tendem a desprezar o que não desejam reconhecer, o que é uma forma de percepção seletiva direcionada a suas necessidades e interesses dominantes (Vecchio, 2008).

Quando as pessoas se separam com informações que consideram perturbadoras ou desagradáveis, também tendem a desprezá-las. Esse processo é parcialmente responsável pela falha dos colaboradores em aceitar comentários críticos durante as entrevistas de avaliação de desempenho, ou mesmo de recrutamento.

Emoções

A interpretação de uma mensagem é influenciada pelo estado de espírito do receptor no momento em que a recebe, provavelmente o indivíduo dará interpretações diferentes a uma mesma mensagem, se estiver, por exemplo aborrecido ou distraído ou se o mesmo estiver feliz (Robbins, 2009).

No geral, os estados emocionais mais extremos, com euforia ou depressão, tendem a impedir a comunicação eficaz. Essas são situações que em geral permitem deixar de lado a racionalidade e a objetividade para dar lugar apenas às emoções.

Estilos de comunicação dos homens e das mulheres

Os homens e as mulheres utilizam a comunicação oral para diferentes propósitos. Em decorrência disso o sexo se torna barreira para a comunicação eficaz. Algumas pesquisas já demonstraram que os homens usam a conversa para reafirmar seu status, enquanto as mulheres, para criar conexão, traduzindo, os homens falam e ouvem a linguagem do status, do poder e da independência, e as mulheres, a da conexão e da intimidade. Por essa razão, para muitos homens conversar é basicamente uma maneira de preservar a independência e manter o status em uma hierarquia social.

Para muitas mulheres pode permitir uma forma de aproximação, confirmação e apoio no que elas buscam oferecer e receber. Por exemplo, a queixa dos homens de um modo

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

geral é que as mulheres falam demais sobre os seus problemas. Já as mulheres criticam os homens quando eles não ouvem o que elas dizem (Robbins, 2009).

Acontece que quando os homens ouvem um problema, geralmente reafirmam seu desejo de independência e controle oferecendo soluções. As mulheres, por outro lado, veem o ato de contar um problema como um meio de promover a intimidade. As mulheres em geral contam o problema para obter apoio e conexão, não para receber um conselho masculino.

Linguagem

As palavras têm significados diferentes para cada indivíduo. Idade, educação e histórico cultural são as três variáveis mais óbvias que influenciam a linguagem usada por uma pessoa e como ela interpreta as palavras.

Nas organizações, os trabalhadores apresentam históricos variados. Além disso, o agrupamento de funcionários em departamentos cria especialistas que desenvolvem seu próprio jargão ou mesmo linguagem técnica. Nas grandes empresas, as equipes de trabalho costumam estar geograficamente dispersas - até em diferentes países – utilizam termos e frases específicos do local em que se encontram.

Existem variáveis que são interpretadas de forma distintas e que interferem na comunicação, permitindo que se tenha um resultado satisfatório. Gíria – Como forma de repúdio e reação de condicionamento de uma norma linguística, grupos de pessoas se isolam e falam entre si uma linguagem especial, porém não técnica – diferenciando assim do Jargão – opondo-se ao uso comum da linguagem.

Esta forma de comunicação pode criar uma barreira para alcançar os objetivos, pois uma vez que ela é emitida vai ser compreendida por um grupo muito restrito de pessoas. Por ser um vocabulário especial, a Gíria surge como um signo de grupo, a princípio secreto, domínio exclusivo de uma comunidade social restrita (seja dos marginais ou da polícia, dos estudantes, ou de grupos de profissões). E quanto maior for o sentimento de união que liga os membros de um pequeno grupo, tanto mais a linguagem gíria servirá como elemento identificador, diferenciando o falante na sociedade e servindo como meio ideal de comunicação.

O Jargão, como define Robbins (2009), é uma terminologia especializada ou linguagem técnica que membros de um grupo utilizam para ajudar a comunicação entre si.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Baseado nessa afirmação podemos entender especificamente que esse termo não pode ser comum a todas as camadas hierárquicas de uma organização como exemplo temos: a linguagem que se emprega nos altos escalões, que pode não ser compreensível nas camadas mais baixas, mesmo que falem o mesmo idioma.

Se soubermos como cada um modifica a linguagem, as dificuldades de comunicação serão minimizadas. O problema é que, nas organizações, as pessoas geralmente não sabem como as outras, com as quais interagem, modificam a linguagem. O emissor tende a assumir que as palavras e termos são usados por ele na transmissão da mensagem têm o mesmo significado para receptor. Isso, evidentemente, nem sempre é verdadeiro, criando dificuldades na comunicação (Robbins, 2009, p. 188).

Quando os funcionários, empregados passam a morar em países diferentes, passam então a incluir no seu vocabulário os jargões de acordo com o país de origem e isso dificulta ainda mais uma comunicação eficaz.

Robbins (2009) ainda diz que os jargões geram expectativas de entendimento entre o emissor e o receptor de uma mensagem:

Tecnologia

Consideramos a tecnologia muito útil para apressar as comunicações (por exemplo: fax, email, teleconferência e internet). Existem peculiaridades modernas em relação a tecnologia que contribuem para a incompreensão dos indivíduos.

Os novos usuários sentem, por exemplo, ansiedade por conta da associação com novas tecnologias. Para algumas pessoas o contato pessoal é mais satisfatório do que a comunicação eletrônica (Vecchio, 2008).

A tendência é gerar uma expectativa negativa quanto ao contato com pessoas, criando isolamento social e possibilitando a comunicação ser menos transparente, pois há um receio do empregado na empresa de que as mensagens possam não ser integralmente confidenciais.

Capítulo 2 - COMUNICAÇÃO E SUAS SUBJETIVIDADES NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 - Habilidades Sociais na Comunicação

A comunicação é entendida como um campo do conhecimento específico que estuda os problemas de comunicação humana, podemos dividi-la em comunicação interpessoal, comunicação intrapessoal, jornalismo, telecomunicações, relações públicas, teoria da informação e análise do discurso.

Podemos afirmar que dentro do processo de comunicação humana temos outro processo que envolve a troca de milhares de informações, e utilizam os signos ou sistemas de símbolos como suporte para esse fim.

As habilidades sociais, cada vez mais, configuram uma condição básica na conquista da liderança colaborativa preconizada enquanto modelo de referência nas organizações.

A falta de interação com as pessoas ao nosso redor gera dificuldades no dia a dia de todos. É uma limitação àquilo que as pessoas não entendem ou esperam.

As habilidades sociais podem ser entendidas como classes de comportamentos sociais que o indivíduo aprendeu e que servem para lidar de maneira adequada com as demandas das situações interpessoais (Del Prette & Del Prette, 2005). Tomando a imagem de uma escala de equilíbrio, as habilidades sociais ficariam classificadas no centro de duas reações apostas: uma não habilidosa ativa e uma não habilidosa passiva.

Os comportamentos habilidosos ativos um saldo negativo de impulsividade, enquanto os não habilidosos passivos caracterizam-se inibição de resposta. Os não habilidosos passivos seriam aqueles que não favorecem quem os emite por que não modificam suas condições com o meio, de maneira que o indivíduo não obtém os reforçadores almejados na interação social. É como você não querer se opor ao que uma pessoa diz por constrangimento, deixando prevalecer o que ele deseja e não você.

Diferentemente do exemplo do tipo não habilidoso ativo, onde o objetivo do indivíduo seria atingido em prejuízo de terceiros e da relação. Seria o caso de obter um favor de forma ameaçadora, autoritária e agressiva (Feitosa, 2013).

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Ambos os comportamentos, passivos e ativos, podem ter consequências prejudiciais para quem os emite e para a relação como um todo. O socialmente habilidoso é, portanto, mais desejável, uma vez que beneficia o próprio indivíduo e a relação, respeitando os direitos de cada interlocutor. Ao avaliar o social dos indivíduos em situações vividas, se trata de sua competência social, ou seja, o indivíduo possuir habilidades sociais fundamentais, consciência social de compreender o comportamento de outras pessoas.

Em termos de efetividade, é possível atribuir competência social aos desempenhos interpessoais que atendem aos critérios de consecução dos objetivos da interação; manutenção ou melhora da autoestima; manutenção e /ou melhora da qualidade da relação; maior equilíbrio de ganhos e perdas entre os parceiros da interação; respeito e ampliação dos direitos humanos básicos (Del Prette & Del Prette, 2005).

Nas palavras de Del Prette e Del Prette (2005):

Defendemos a ideia de que as pessoas socialmente competentes são as que contribuem na maximização de ganhos e na minimização de perdas para si e para aquelas com quem interagem.... o desempenho socialmente competente é aquele que expressa uma leitura adequada do ambiente social, que decodifica corretamente os desempenhos esperados, valorizados e efetivos para o indivíduo em sua relação com os demais (p. 33).

A competência social retratada aqui se baseia em um desempenho que compete ao indivíduo avaliar até que ponto se torna interativo com outras pessoas.

2. 2 – Comunicação e Integração de pessoas e equipes

O início dos anos de 1990 consolidou a atividade da comunicação como fator fundamental para o seu bom desempenho. Nas organizações mais modernas, é comum encontrar o profissional de comunicação empresarial como um dos membros do comitê de direção da empresa.

Atualmente, a sobrevivência das empresas e de qualquer outro empreendimento organizacional depende em muito da capacidade de assimilar novas informações, da agilidade em responder aos desafios do mercado e da sua flexibilidade em adaptar-se às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Para atingir essas metas, é preciso desenvolver uma visão estratégica. É preciso saber pensar e planejar em longo prazo. É necessário analisar as influências e condicionantes do presente: avaliar os pontos fortes e fracos das empresas e fazer projeções para possíveis cenários, em perspectivas de curto, médio e longo prazos.

Os dados obtidos e os planos desenvolvidos a partir desse planejamento precisam ser bem divulgados e comunicados a todos os que trabalham nelas. Nesse ponto, é fundamental que todos os escalões saibam o que a empresa espera para os próximos tempos e qual é o papel de cada um diante dessas expectativas.

Em meados da década de 90, tornou-se comum dizer que a comunicação era “fator de integração na empresa”. Era forte tendência no meio empresarial mencionar essa “frase de efeito” em entrevistas e textos de *marketing* institucional. Falava-se muito de “comunicação como fator de integração”, mas no fundo pouco se acreditava nela, pois os modelos de gestão na prática não davam o devido valor à função estratégica da comunicação franca e aberta para a integração de pessoas, equipes, ideias, esforços e competências.

Na primeira década de 2000, a inclinação maior foi para o investimento em tecnologia da informação e meios de comunicação, ainda em detrimento ao desenvolvimento de uma verdadeira e pragmática cultura de abertura para a comunicação e o relacionamento humano.

Por volta de 2005, algumas grandes organizações começaram a perceber a inutilidade de desenvolver políticas de comunicação empresarial dissociadas da cultura organizacional e das atitudes e comportamentos dos seus dirigentes e funcionários. Era muito contraditório e incoerente a empresa destacar em sua filosofia e valores a “função estratégica da comunicação” e internamente suas diretorias, equipes e profissionais competirem entre si em busca de sobreviver.

Após a virada da primeira década de 2000, muitas empresas começaram a constatar que a comunicação empresarial ia muito além da aplicação de recursos financeiros em tecnologia, mídias ou sistemas de informação. Começou-se, então, a perceber a crucial importância das atitudes e competências comportamentais para a concretização de um verdadeiro ambiente de integração e de abertura para a comunicação.

Houve um vislumbre de uma conscientização para a importância de validação das políticas de comunicação empresarial através de corações e mentes abertos à cultura do diálogo. Percebeu-se mais claramente que, muito mais do que uma infraestrutura tecnologia e

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

informacional, a comunicação de fato acontece por meio de atitudes e comportamentos de disposição ao relacionamento humano e à convivência produtiva das diversidades de opiniões, percepções e perfis profissionais.

O problema das comunicações precárias vai refletir seguramente em dificuldades de integração e corresponsabilização por objetivos e metas em comum. Uma má comunicação, pela insegurança que gera e pela sensação de perda de controle, estimula os estilos de gestão centralizadora e autoritária. O clima decorrente fomenta relações conflituosas. Tende a transformar a competitividade em disputas predatórias e autofágicas. (Matos, 2014).

2.3 - Comunicação Interna

A meta final da comunicação é gerar consentimento. Os objetivos dos profissionais que lidam com as comunicações nas empresas. É produzir aceitação, por meio da comunicação expressivo-emocional. Pimenta (2010) sugere:

Direcionar o discurso simbólico da empresa, a um patamar intermediário, a um certo ponto hipotético central, a uma escala média, enfim, a um nível de congruência que aproxime as diferenças entre:

- a) As comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas;
- b) As comunicações cognitivas, intrínsecas aos comportamentos individuais e;
- c) As comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a serem desempenhados nas diversas situações funcionais (p. 48).

O objetivo deve ser o de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados. De um lado, há um tipo de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico, e, de outro, as atitudes, valores, normas. A questão é ajustar as duas partes, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente.

Outra hipótese para melhorar o desempenho da comunicação está centrada nos chamados fluxos de comunicação. Como se sabe, uma organização possui três fluxos, que se movem em duas direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral, os dois primeiros na direção vertical, o último correndo horizontalmente. O volume de comunicação,

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

tipo de comunicação e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional.

Por exemplo: muita informação (quantidade), instrumental-técnico (tipo), descendo para os níveis inferiores (direção descendente), sem muito retorno (direção ascendente), gera distorções e frequentemente cria problemas de engajamento.

Dentro dessa perspectiva, coloca-se a necessidade dos empregados se engajarem no processo de tomada de decisões, procurando-se viabilizar alguns mecanismos de consultas.

Outra hipótese para melhorar a comunicação é o treinamento: quanto mais bem treinada for a pessoa para ocupar um determinado cargo, mais eficiente será a utilização da comunicação no desempenho da ocupação.

A estrutura tradicional da empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, por princípio, não há espaço para sentimentos, emoções. Essas características tendem a impedir a expressão, participação e engajamento dos trabalhadores. Como resultado, a motivação pode diminuir, comprometendo o processo produtivo.

Para reverter esse quadro, há uma tendência a considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores) nos processos de trabalho e na estrutura organizacional da empresa. Segundo essa perspectiva, a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho de equipe. Qualquer objetivo só será alcançado quando for possível, aos trabalhadores, expressarem seus valores, desejos e conflitos, socializando-os e confrontando-os com os de outros. No complemento desse processo será importante acontecer uma integração harmônica das demandas da empresa (produção) e da sociedade (bons produtos e serviços), que devem ser atendidas (Pimenta, 2010).

A alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna, pois, é através dela, com uma boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem.

Para Alberto Ruggiero (2002), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças em outro quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação, etc. de pessoa para pessoas.

Comunicações feitas para a “média” do público acabam gerando, mais problemas do que benefícios, sem falar no fato da pasteurização tornar as mensagens sem impacto.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

A comunicação interna, portanto, deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. Para que se desenvolva em toda sua plenitude, as empresas estão a exigir profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visões integradas e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditada pelo meio ambiente. (Melo, 2006).

Sabemos que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente.

A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir à comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público (Melo, 2006).

2.3.1 - Comunicação Interna Empresarial

A comunicação é o que mantém o funcionamento saudável de uma organização e suas áreas, porém, a comunicação das verdades só ocorre quando as pessoas (colaboradores) se sentem seguras (Mello, 2012).

Estamos muito longe de dominar a comunicação nas organizações por muitas razões, inclusive, porque a percepção humana não registra o que está além do seu alcance. Desse modo, a comunicação só é possível quando se usa a linguagem do receptor (Drucker, 2012, p. 36).

Antes dessa época, Drucker não obtinha a disposição a infraestrutura e tecnologia da modernidade atual. A percepção humana avançou, começou a se delinear no contato com o mundo (com outros seres, outros objetos, outros símbolos, etc.) uma eterna busca de referencias que de antemão lhe dará uma noção de quem é.

O ser humano não é um ente parado no tempo presente. Projeta-se para o futuro e passado, revivendo e lembrando-se de momentos, emoções e desejos.

Antes de se comunicar, precisamos conhecer o que aquele que recebe a mensagem espera ouvir e ver, lembrando de que palavras com associações agradáveis tendem a ser retidas. E se a comunicação vai ao encontro das aspirações propositais e até valores do receptor, ela tornar-se ainda mais poderosa.

Outro ponto importante a tratar sobre a comunicação interna empresarial, é que na organização ela só acontece quando os colaboradores compartilham a responsabilidade de decisões na maior extensão possível,

Não haverá comunicação se esta for concebida do eu para você, mas poderá acontecer se for de nós para vocês e também no sentido oposto (Mello, 2012).

O desafio hoje de qualquer empresa é ora estabelecer uma comunicação eficaz entre os colaboradores. A comunicação interna é uma conhecida ferramenta estratégica, que eficazmente faz uma ponte entre os colaboradores e todas as áreas da empresa existentes.

O ato em si de realização da comunicação interna vai muito mais além de enviar comunicados através de e-mails, murais, circulares, *Skypes*, e redes sociais, é principalmente realizar um trabalho que tem por objetivo deixar o clima organizacional positivamente possível.

A comunicação empresarial é estratégica e deve ser realizada por meio de várias ferramentas que visam informar, treinar, educar e principalmente motivar os colaboradores.

Cabe a esta modalidade de comunicação atividades como: discutir a imagem institucional junto à opinião pública, destacar a importância do relacionamento com públicos internos e de uma gestão estratégica de comunicação e veiculação das informações, de forma adequada e direcionada aos setores. Estudar o processo de comunicação interna e sua relação com o clima, às mudanças organizacionais e os resultados nos negócios. Definir formas de planejar a comunicação interna e externa, estudando veículos e as melhores alternativas de utilização. Analisar casos que revelem as melhores práticas de comunicação interna e seus resultados.

Cada organização varia em termos de estrutura e subsistemas de forma que o tipo, a quantidade e o fluxo de comunicação variam de acordo com o tamanho da organização, as tarefas e os objetivos. As estruturas são apresentadas através de seus respectivos organogramas.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Os problemas de comunicação têm sido com frequência alvo de preocupações entre gestores de empresas em geral.

A questão da comunicação é muito importante para a integração de qualquer grupo de trabalho. É sabido que a comunicação eficiente é muito mais do que o emprego de uma língua comum, com seus grupos de palavras e frases. Envolve, ao mesmo tempo, a identificação e o reconhecimento de diferenças no modo de as pessoas pensarem e agirem. Por essa razão, o desenvolvimento administrativo das empresas e das pessoas inclui a comunicação como elemento – chave para seu funcionamento e integração (Carvalho, 2012, p. 94).

Um trabalho gerencial necessita que as pessoas emancipem sua integração, congregar um pensamento comum para obter resultados intangíveis. A comunicação como meio propagador dessa integração, ajuda a fluir sentimentos e emoções.

A boa comunicação é condição básica para a saúde orgânica da cultura empresarial, que consolida valores voltados para a unidade de pensamento e de ação, algo muito diferente de ação e pensamento únicos, estes sim, fatores característicos de ambientes sem diálogos, em que predominam a incomunicabilidade e a desinformação.

A comunicação interna e a comunicação externa integram-se na formação da Imagem Institucional, que é um dos principais pilares que mantêm a empresa viva e em condições de se perpetuar (Matos, 2014).

Quando a comunicação é precária, seguramente isso irá se refletir em conflitos interáreas, comportamentos individualistas, atitudes ensimesmadas (egocêntricas) e dificuldades no relacionamento humano. A má comunicação, pela insegurança que gera pela sensação de perda de controle, estimula gestões centralizadoras e autoritárias, gerando ambientes nos quais imperam relações hostis e desagregadoras. É um cenário tendencioso a mergulhar em uma disputa rancorosa e também predatória.

Sendo uma fonte segura e inesgotável de geração de ideias e soluções, a comunicação interpessoal, exerce o poder de através de uma simples conversa, brotar iniciativas de sucesso empreendedor. Uma observação importante dessa conclusão, são as inúmeras organizações que começaram a mudar, incentivando reuniões periódicas de conversas entre colaboradores e dirigentes. Conversas com essas que são uma reflexão coletiva e dialogada sobre os temas mais variados do dia a dia.

2.4 – Aplicabilidades e transformação do trabalho com a comunicação interna nas Universidades

Muitas empresas investem pesadamente em canais para melhorar a comunicação interna. No entanto, os resultados não aparecem e surge a pergunta: onde estamos errando? A resposta está na ausência do ouvir, na fraqueza dos relacionamentos entre as lideranças e suas equipes ou mesmo na carência do exercício básico da troca de ideias.

A falta do diálogo, de abertura à conversação e à troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, são, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento e atitudes das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

A comunicação é a alma da administração. Qualquer que seja o objetivo – conseguir que outras pessoas concordem com você (ou entre si), fazer-se ouvir, dar instruções, motivar, inspirar - a chave para isso é uma boa comunicação. Saber ouvir é a parte mais importante da comunicação. Se quisermos influenciar pessoas, antes de qualquer coisa precisamos saber o que elas pensam. Isso é o que nos torna capaz de conversar com as pessoas nos termos delas, de estabelecer conexões e de ajudá-las a perceber que estão sendo ouvidas e a achar que o que você está propondo é tão bom para elas como para você. Na verdade, ninguém nos ensina a ouvir, como tampouco somos ensinados a respirar ou a correr. São habilidades que se supõe serem inatas – mas alguns têm essas habilidades mais desenvolvidas do que os outros e é sempre possível melhorá-las.

Aprender a ouvir, não é fácil. Todos nós conseguimos falar a uma velocidade de mais de cem palavras por minuto, mais podemos ouvir a uma velocidade duas vezes maior. Isso significa que, com frequência, nosso cérebro é tentado a fazer outras coisas enquanto estamos ouvindo. Podemos pensar ou dizer que estamos escutamos, mas é bem mais provável que estejamos atentos os nossos próprios pensamentos, preocupando-nos ou sonhando acordados. E o que é pior, interrompemos as pessoas quando estão falando ou nos precipitamos e terminamos suas sentenças.

Interromper uma pessoa com quem está falando sugere que você não tem tempo nem paciência para ouvi-la até o fim. Isso significa que você nunca escutará de fato o que ela tem a dizer, e pode dar a impressão de que não considera que valha a pena ouvi-la.

Chamada também de escuta com empatia, a Escuta Ativa, é um método usado com frequência por educadores e conselheiros, por ser uma técnica de escuta que se focaliza na pessoa que está falando. Procedimento que se utiliza quando a intenção é ouvir alguém prioritariamente e atentamente, respondendo a essa pessoa de uma forma que aprofunde o entendimento mútuo.

O ambiente de trabalho favorável ao convívio, criado a partir das relações humanas, favorece atitudes de colaboração e cooperação, o oposto do efeito de ambientes opressores e fechados, que estimulam a competição predatória, os conflitos destrutivos e a improdutividade.

Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui facilmente em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem que têm possibilidades de dar e receber *feedback* positivo. Dessa forma, com certeza, o grupo sairá ganhando, todos se sentirão respeitados, considerados e motivados para buscar os melhores resultados em suas atividades.

A consolidação da cultura do diálogo e da abertura para a comunicação, tanto no âmbito empresarial quanto no pessoal, depende da disposição, ao mesmo tempo íntima e coletiva, para a interação de ideias e sentimentos, que transitam no ambiente externo e interno da empresa, e, ainda, no interior de cada indivíduo.

2.4.1 – A Importância da Comunicação na Gestão do Conhecimento

2.4.1.1 - A Comunicação como poder nas organizações: comunicação como sistema

A comunicação, enquanto processo, dá vida, por meio do encadeamento das partes, a empresa. Aceitando-se a premissa, pode-se extrair a conclusão: uma empresa se organiza se desenvolve, enfim, sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas:

- 1) O sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente;

- 2) O sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura;
- 3) O sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microsistema interno e o macrosistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional.

A partir dessa análise, pode-se aprofundar o entendimento da comunicação, pesquisando-se suas múltiplas perspectivas conceituais, extraindo-se de cada conceito uma experiência para a administração. Por exemplo, se se quer isolar o fenômeno comunicacional sob o prisma meramente sociológico, buscar-se-ão fundamentos na teoria de formação dos grupos, na teoria de formação da opinião pública, momento em que importantes questões afloram, entre elas, por exemplo, a situação das lideranças informais, os problemas gerados pela temida rede de boatos, os frequentes ruídos originados pela comunicação formal, os processos de organização das chamadas relações solidárias (Torquato, 2002).

O processo da comunicação está igualmente imbricado à sociocultura organizacional, e nesse caso, o objeto de análise se concentra sobre os elementos formadores dos climas internos, a partir da pesquisa de etnia e cultura dos tipos organizacionais, apoiando-se, portanto, em fundamentos antropológicos. O diagnóstico amplo das situações internas, sob as perspectivas sociológicas e antropológicas, é tarefa imprescindível para a implantação de projetos comunicacionais. A aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa. Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos.

E, em processo de compreensão, multidisciplinar, aparecerão permeados nas mensagens de comunicação, fundamentos da Linguística, de Sociologia, Antropologia, Ética, Direito, etc. A comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

dos participantes, os interesses da organização, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração. Essa grande característica do fenômeno comunicacional – de medição de objetivos – mostra sua magnitude e importância para o equilíbrio do microclima interno. Na outra ponta do sistema, está as vertentes comunicativas, ajustando a identidade empresarial ao meio social, processo que engloba as tarefas clássicas e bem definidas de Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo, Editoração, Identidade Visual e os modelos de sistemas de informação.

A comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências. E mais: exerce, em sua plenitude, um poder que preferimos designar de poder expressivo, legitimando outros poderes existentes na organização, como poder remunerativo, o poder normativo e o poder normativo e o poder coercitivo.

Como poder expressivo, exerce uma função – meio perante outras funções – fim da organização. Nesse sentido, chegar a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional.

2.4.1.2 - Comunicação e a Informação

A informação determinada (ou gerada) pela comunicação interna advém dos fatores que fazem parte do processo de comunicação precisa ou verdadeira e é administrada pelos seguintes passos: Geração de ideias, codificação, transmissão por diversos canais, decodificação, compreensão resposta.

Cada passo desse processo também terá obstáculos potenciais para que haja sucesso do processo, que podem ser descritos como ruídos barreiras e filtros e tem o potencial de impedir ou alterar o processo de comunicação.

Segundo Franco (2009, p. 31), “a informação é o resultado da análise de dados de forma útil para determinado problema ou contexto, que tem a obrigatoriedade de gerar conhecimento”. O conhecimento deve ser construído a partir da informação, possuindo uma estrutura interna e específica do problema para o qual foi construído. Para se potencializar dados e a informação disponível é sempre necessária considerarmos o conhecimento. Diante das análises evidenciadas a informação pode ter suas funções em diferentes maneiras, formas, que cada usuário possa utilizá-la para satisfazer suas necessidades.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Também podemos mencionar que a informação pode ter seu processo qualificacional avaliado com base nas definições de precisão, velocidade, acessibilidade e concisão.

Como afirmam vários autores, estamos na era da Informação, ou, sociedade do conhecimento, mas a grande questão é como transformar esse arsenal de conceitos em utilidades e conhecimento em nosso benefício.

Informação e conhecimento são recursos intangíveis, não materiais e, portanto, não esgotáveis e não deterioráveis. Seu consumo não os destrói, assim como seu descarte geralmente não deixa vestígio físico. Cedê-los (através de venda, por exemplo) não faz com que sejam perdidos (Franco, 2009, p. 32).

No estágio evolutivo em que a nossa sociedade está vivendo, o grande desafio será a pesquisa e a separação de informações úteis ou não ao momento que vivemos.

Embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativo representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativos. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação assim como do desafio de administrá-la ou gerenciá-la. A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário, ou cliente.

As fontes de conflitos interpessoais são, provavelmente, as falhas de comunicação mais citadas. Como nos comunicamos em cerca de 70% do tempo que permanecemos acordados – escrevendo, lendo, falando, escutando –, parece razoável afirmar que uma das forças mais restritivas ao bom desempenho de um grupo é a falta de comunicação eficaz (Robbins, 2009).

Informação é uma coleção de dados que quando apresentada de determinada forma e em determinado momento melhora o conhecimento do indivíduo que a recebe, de modo que este se torne mais capaz de realizar a ação ou tomar a decisão a que se propõe.

Algumas empresas são capazes de reconhecer que o conhecimento é a única fonte capaz de gerar vantagem competitiva sustentável, e que as formas como elas utilizam o que sabem e como adquirem novos conhecimentos é o que garante seu diferencial no mercado.

A informação é um conceito central na área de sistemas de informação. A informação é o recurso mais valioso e importante nas organizações na sociedade atual. Torna-se

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

se fundamental então definir claramente esse conceito, bem como outros que estão fortemente relacionados: dados, conhecimento, competências e inovação (Audy, 2008).

O dado consiste em um fato bruto (nome do funcionário, número de matrícula de um aluno, código de produtos, etc.) ou suas representações (imagens, sons, números, etc.) que podem ou não ser úteis ou serem pertinentes para um processo em particular.

A informação é uma coleção de fatos organizados de forma a possuir um valor adicional aos fatos em si. Em outras palavras, são dados concatenados, que passaram por um processo de transformação, cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso específico. (Audy, 2008).

A informação possui uma série de características que determinam seu valor para a organização ou processo em análise:

- ✓ Precisa: sem erros; em alguns casos, informações incorretas são geradas porque dados incorretos são lançados como entrada no processo de transformação.
- ✓ Completa: contém todos os fatos relevantes no processo em análise.
- ✓ Econômica: deve ser relativamente econômica para ser gerada, pois os tomadores de decisão deverão balancear o valor da informação com o custo para ser obtida.
- ✓ Flexível: deve estar armazenada de forma a ser utilizada de formas diferentes e para apoiar processos diferentes.
- ✓ Confiável: é dependente da confiabilidade dos dados de origem e dos métodos de coleta de dados.
- ✓ Relevante: são importantes para os tomadores de decisão decidirem sobre um determinado processo ou decisão.
- ✓ Clara (simples): deve ser simples; normalmente informações detalhadas e complexas não são úteis aos tomadores de decisão, bem como devem estar filtradas em quantidades compatíveis com as necessidades e as capacidades de processamento do tomador de decisão.
- ✓ Veloz: é entregue quando necessária, nem antes, nem depois.
- ✓ Verificável: deve permitir uma verificação por parte do tomador de decisão, quando necessário.
- ✓ Acessível: deve ser facilmente acessível por usuários autorizados, no formato adequado e no momento certo.
- ✓ Segura: segurança de acesso somente por pessoas autorizadas.

Os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com seus módulos decisórios. O modelo de informação deve ser estruturado com base na análise dos modelos de decisão e mensuração empregados.

Mello (2012) pontua que o Sistema de Informações Gerenciais deve fornecer informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisão. Assim, quanto maior for à sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas, ou seja, ao projetar um sistema de informação, faz-se necessário analisar cuidadosamente o processo de decisão e o fluxo de informações existentes.

A partir do século XX, a estratégia passou a significar a seleção de meios e objetivos, privilegiando fatores psicológicos em detrimento da força. A estratégia então caracterizada como a composição de planos e metas com a finalidade de atingir o objetivo da organização, configurou-se como indicador dos negócios da empresa e dos meios para reagir frente às mudanças ambientais, auferindo, então um sentido organizacional (Beuren, 2000).

A informação é o recurso que movimenta a economia global, sendo o principal elemento da produção das sociedades desenvolvidas. No uso cotidiano do inglês, o termo informação tem o sentido de conhecimento comunicado, desempenhando um papel central na sociedade contemporânea.

Permeando todos os espaços sociais, a informação é o componente de todas as ciências e atividades humanas, mas a compreensão literal do fenômeno ainda parece distante da realidade a propagação do termo ocorreu de modo quantitativo, e a palavra extrapolou a barreira do técnico/científico e atualmente vigora livremente nos discursos do senso comum. De acordo com Cintra et al. (2002):

A partir da década de 70, a noção de informação, bem como os termos que a representam tomam vulto, seja na constituição dos discursos, seja na criação de disciplinas específicas. Acredita-se mesmo que a sua expansão represente, na sociedade ocidental, um dos maiores sucessos de uma palavra no século XX. A utilização decorrente da palavra gerou como é natural, uma variação conceitual. Assim fala-se do conceito de informação em diferentes áreas do conhecimento [...] (p. 20).

A super exploração da palavra tem favorecido a propagação de definições simplistas, geralmente oriundas do senso comum, promovendo a banalização em diversos contextos.

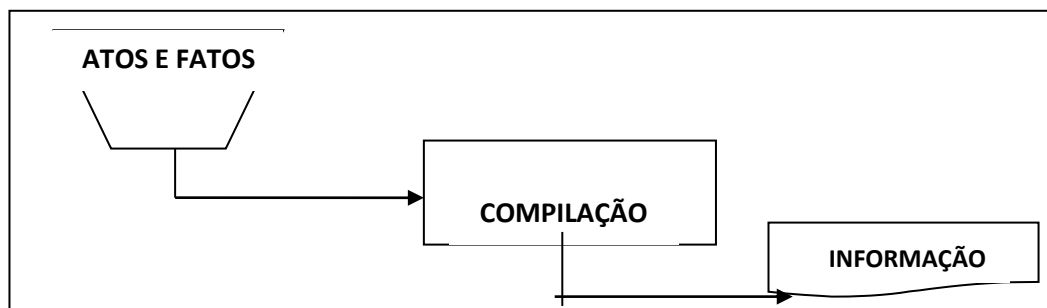
A palavra informação tem raízes latinas (*informatio*). Existem dois contextos básicos sobre informação que podemos usar e que são geralmente usados: o ato de moldar a mente e o ato de comunicar conhecimento. Essas duas ações são intimamente ligadas.

De uma forma bem generalizada e de um consenso universal a todos os estudiosos sobre comunicação, a informação é ao mesmo tempo matéria prima e produto acabado da atividade de sistemas. Sendo ela adequada estruturalmente, contribui para que a empresa se torne mais dinâmica. Informação é um fato, um evento, comunicado.

A informação na empresa, usualmente, pressupõe uma organização de “dados” (fatos e números) para poder ser apresentada de forma inteligível a uma determinada pessoa.

O valor da informação está diretamente ligado a como ela auxilia os tomadores de decisões a atingir seus objetivos organizacionais.

Figura 5: Concepção da informação



Fonte: Cassarro (2011).

Para termos informação precisamos compilar reunir fatos e números, os quais, devidamente preparados, nos possibilitam elaborar uma dada informação. Todavia, por melhor que seja a informação, se esta não for comunicada a quem de direito – e no tempo certo -, todo terá sido uma perda de tempo (Cassarro, 2011).

Todas as funções da administração dentro das organizações carecem do suporte de informações atualizadas. As informações precisam estar disponíveis no tempo certo para se conseguir um desenvolvimento eficaz das empresas.

O planejamento estratégico, a organização dos dados, a comunicação que os líderes utilizam para o controle do ambiente dos negócios, tudo isso está pautado no nível de informações de que dispõem os administradores. Existem quatro fatores da informação, que balizam a estrutura da informação:

Qualidade de informação: a qualidade é diretamente proporcional à precisão da informação. Os dois conferem segurança à informação. Buscam informações precisas e de qualidade custa investimento para a empresa, já que a tomada de decisão se baseia no tipo de informação adquirida.

A oportunidade da informação: informações fornecidas no momento certo geram o controle da situação e aproveitam a oportunidade do negócio. Informações oportunas = negócio oportuno.

A quantidade de informação: informações suficientes, nem de mais nem de menos, subsidiam a oportunidade dos negócios. Informações irrelevantes ou carência de dados impedem a execução de planejamento e de negócios.

Relevância da informação: há informações e dados que são irrelevantes e não agregam valor para a tarefa e responsabilidade do administrador. Seleciona as informações é uma grande estratégia dentro das organizações.

Já algum tempo, os computadores estão sendo vistos como um dos instrumentos mais eficazes e eficientes de reunir, armazenar e distribuir grandes quantidades de informação. Os fluxos das informações via computador evoluíram dos sistemas de processamento eletrônico de dados (PED) para os centros de processamento de dados (CPD). O crescimento dos CPDs favorece a concentração dos administradores no planejamento dos sistemas integrados de informações (SIG).

Tecnicamente os dados são compostos de fatos básicos, antes de ser processados por um sistema, enquanto informações são os relatórios, os resultados do processamento dos dados. Os dados alimentam, dão entrada no sistema, e as informações são produzidas, saem do sistema, seja este manual ou computacional.

Classificamos aqui nesta pesquisa dois grupos dos vários tipos de informações: A informação Operativa, que é necessária à realização de uma função, de uma operação; e a Informação Gerencial, que é todo resumo de informações operativas que chega até um gerente, pondo – o a par de algo de sua competência, de sua responsabilidade e permitindo – lhe tomar uma decisão (Cassarro, 2011).

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Aprender é lembrar o que interessa, e decorar não é saber. No processo ensino aprendizagem, assim no processo de comunicação em sociedade, atuamos no incentivo do receptor/aluno/funcionário a direcionar o nível da informação recebida, no momento em que se concretiza a interação do significado de uma informação de posse. Assim, a posse deixa de ser algo comum para significar um conhecimento para o aluno/funcionário. Fecha-se o circuito de incentivo e produção de uma nova maneira de ver o mundo, a sociedade o significado da informação define a posse do compreender que nos dias de hoje é o diferencial do profissional.

Vale lembrar que sendo um processo interativo, a participação do receptor não é só de ouvinte ou de um processador interno. É preciso em seu novo comportamento retroagir a cada incentivo do emissor, isto estabelece a parceria da análise da informação. Evidentemente que o relacionamento indicado como novo não sobrepõe os aspectos e posturas ligados à ética, respeito entre as partes e educação. O professor / empresário/ aluno/ funcionário deve preservar e promover a civilidade no processo de comunicação, para transformar a informação em significado.

Um propósito vital da comunicação é a troca de informações. A informação mais importante diz respeito às metas da organização, que dão a seus membros um propósito e uma direção. Outra função da troca de informações é fornecer instruções específicas aos funcionários. Se conhecer as metas da organização lhes dá a noção de como suas atividades se encaixam no panorama geral a comunicação de tarefas lhes diz quais são as atribuições de seus cargos. Assim como recebem avaliações de desempenho, os funcionários também devem ter retorno sobre os resultados de seus esforços.

A comunicação organizacional expressa sentimentos e emoções. Por isso, está longe de ser uma coleção de fatos e números. Os funcionários como acontecem em qualquer lugar do mundo, precisam comunicar emoções como felicidade, raiva, desprazer, confiança e medo (Griffin & Moorhead, 2006).

A comunicação é poderosa e pode ser utilizada para o bem da humanidade ou manipulada em sentido oposto. A comunicação informa, motiva, estima, ensina, emociona, vende, distrai, entusiasma, dá *status*, constrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e – em um paradoxo que confirma a grande magnitude do seu potencial – produz até mesmo a incomunicação (falta de comunicação) (Matos, 2014).

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Por exemplo, o bombardeio de notícias dos meios de comunicação de massa leva o indivíduo à incapacidade de processar informações que está recebendo em excesso comprometendo por completo a inteligibilidade da mensagem. É o que a teoria da comunicação define como entropia, ou seja, o estabelecimento do caos e da desordem na comunicação. É como se estivéssemos em uma sala fechada, com pessoas falando e aparelhos de televisão, rádio e multimídias ligados. Nessa situação, estaríamos sofrendo uma tempestade de apelos sonoros, visuais e cognitivos, que nos levariam ao esgotamento da nossa capacidade de percepção e compreensão.

A comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Literalmente, nada acontece sem que haja prévia comunicação. Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal. Via pela qual as interações se dão de forma recíproca e em múltiplos sentidos, a partir de regras e códigos nem sempre evidentes.

2.4.1.3 – Redes de Comunicação

A comunicação liga indivíduos e grupos num sistema social. Inicialmente, conexões de comunicação relacionadas a tarefas são desenvolvidas em uma organização a fim de que os funcionários possam receber a informação de que necessitam para realizar seus trabalhos e coordená-los com os de outros, no sistema. Essas relações de comunicação formam um sofisticado sistema social, composto de redes de comunicação, de pequenos grupos e de uma rede organizacional maior. Essas redes, por sua vez, estruturam o fluxo e o conteúdo da informação, e sustentam a arquitetura organizacional.

O padrão e o conteúdo da comunicação também favorecem a cultura e os sistemas de crenças e de valores que permitem o bom funcionamento das empresas.

A fim de examinar a comunicação interpessoal em um pequeno grupo, podemos observar os padrões que se formam à medida que o trabalho avança e a informação flui de algumas pessoas no grupo para outras. Quatro desses padrões aparecem na Figura 6. As linhas

identificam as conexões de comunicação utilizadas com maior frequência pelos grupos (Griffin & Moorhead, 2006).

Em uma Roda de relacionamento de trabalho, a informação flui entre a pessoa que está no meio da roda para as que se encontram nas extremidades. Aqueles que ficam nas extremidades da roda não se comunicam diretamente uns com os outros. Trata-se de um meio típico desse modo de organização, em que a comunicação principal se dá entre os membros e o gestor do grupo.

Em uma cadeia de relacionamento de trabalho, cada membro se comunica com aqueles que estão acima e abaixo dele na hierarquia empresarial. Isso só não vale pra quem está nas pontas; estes se comunicam apenas com um dos membros. Essa cadeia é comum em hierarquias verticais, nas quais a maior parte da comunicação vai de cima para baixo na corrente de comando (Griffin & Moorhead, 2006).

Cada membro, numa rede circular de trabalho, comunica-se com quem se encontra a seu lado, e com ninguém mais. Por último, em uma rede multidirecional de trabalho, todos se comunicam entre si, e é comum ocorrer em grupos sem estrutura formal, líder ou tarefa a ser cumprida.

A comunicação é mais facilmente distorcida por ruídos quando há muita informação sendo transmitida ou quando tem de cruzar longas distâncias. Avanços na tecnologia da comunicação eletrônica, como os sistemas computadorizados de correspondência e as intranets, reduzem esse efeito.

Uma localização relativamente central dá à pessoa a oportunidade de se comunicar com todos os outros membros e, conseqüentemente, de controlar melhor o fluxo de informação e se tornar o líder do grupo. Essa posição de liderança difere daquela do grupo formal, apesar de a pessoa localizada no centro também poder surgir como líder de um grupo formal depois de um longo período.

Redes de comunicação se formam espontânea e naturalmente, à medida que a interação entre os funcionários se desenvolve. Raramente são permanentes, uma vez que se modificam conforme mudam as tarefas, as interações e os membros. A tarefa é crucial na determinação do padrão da rede. Se a principal tarefa do grupo é tomar decisões, uma rede multidirecional de trabalho se desenvolverá a fim de fornecer a informação necessária para avaliar todas as possíveis alternativas. Se, no entanto, o objetivo do grupo envolve principalmente a execução sequencial de tarefas individuais, uma cadeia de relacionamento

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

ou uma roda de relacionamento é mais apropriada, porque a comunicação entre os membros não será importante para a conclusão das tarefas.

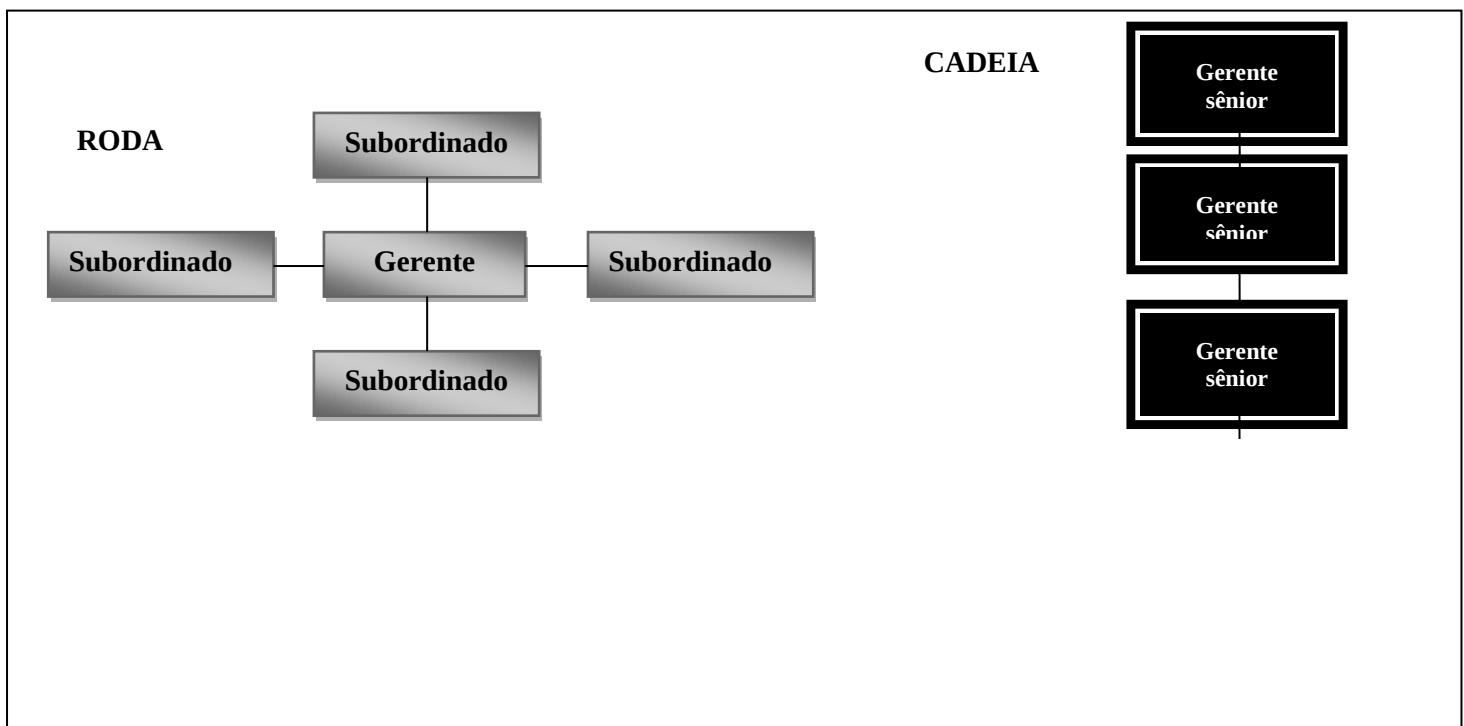
Outra coisa muito importante é o ambiente (o tipo de sala na qual o grupo trabalha ou se reúne, o arranjo dos assentos, a disposição das cadeiras e mesas, a dispersão geográfica e outros aspectos similares), ele costuma afetar a frequência e a interação entre os membros. Se a maioria deles trabalhar no mesmo andar, os membros que trabalham três andares abaixo podem desenvolver vínculos de comunicação mais fracos com o grupo. Podem até mesmo formar uma rede de comunicação separada.

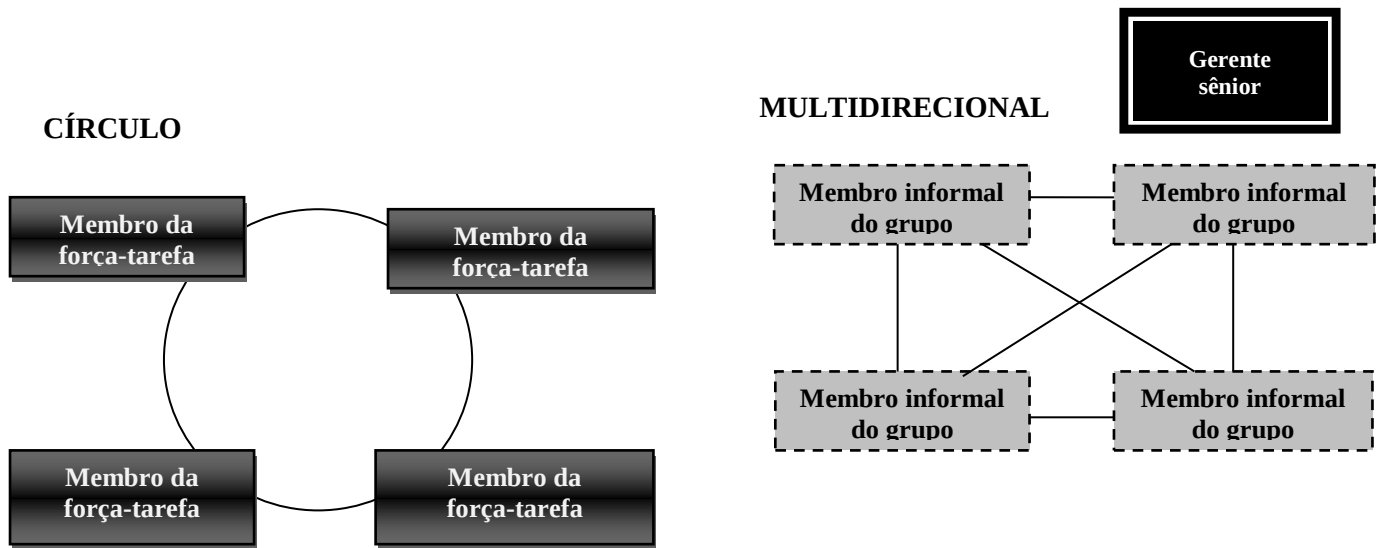
Fatores pessoais também influenciam o desenvolvimento da rede de comunicação. Estes incluem conhecimento técnico, franqueza, habilidade de expressão e o grau em que os membros são conhecidos um pelo outro. Por exemplo, em um grupo que trata de problemas altamente técnicos, a pessoa com o maior nível de conhecimento pode dominar o fluxo de comunicação durante uma reunião.

São fatores de desempenho do grupo que influenciam a rede de comunicação: composição, tamanho, normas e coesão. As normas de um grupo, em uma determinada organização, encorajam uma comunicação aberta entre diferentes níveis e unidades funcionais, ao passo que tais regras, em outra empresa, podem desencorajar tal comunicação lateral e diagonal.

Uma vez que o resultado dos esforços do grupo depende da ação coordenada de seus membros, a rede de comunicação influencia sua eficácia. Portanto, a fim de desenvolver relações de trabalho eficazes, gestores precisam fazer um esforço especial para administrar o fluxo de informação e o desenvolvimento das redes de comunicação.

Figura 6: Redes de comunicação de pequenos grupos.





Fonte: Griffin e Moorhead (2006).

2.4.1.4 - Reforma pragmática do conhecimento e o Sistema de Informações gerenciais para tomada de decisão.

O conhecimento é adquirido, supostamente, primeiro por meio do processo de comunicação existente no meio localizado, gerando informações ao mesmo. Com base nessas informações se pode adquirir conhecimento ou não. Implica estar ciente e ter o entendimento de um conjunto de informações e como essas podem ser úteis para suportar determinado processo ou tarefa, envolvendo uma combinação de instintos, ideias, informações, regras e procedimentos que guiam nossas ações ou decisões.

A informação é, hoje, fator fundamental para as organizações, os administradores, enfim, todos os indivíduos. Quando se fala em mercado aberto e comum, competitividade, concorrência e qualidade, em que se percebe que nada disso seria possível sem a existência da informação, e dela não se tivesse um rápido acesso.

O conhecimento envolve o estabelecimento de relações entre informações isoladas. Se pensarmos nesse sentido, muito do que é chamado de conhecimento que obtivemos é apenas informação, desconectada: conceitos vazios, para serem memorizados e esquecidos. A informação é descartável, justamente por

não ter vínculos nem com outras informações nem com o conhecimento; mas, sobretudo, por não termos com ela vínculos emocionais (Guerra, 2001, p. 57).

Não podemos subestimar a mente humana, nela se inclui a reflexão, a síntese o contexto que trata o conhecimento. Muito difícil de estruturar e capturar, o conhecimento como conjunto de informações suplantadas de dados, requer normalmente uma complexidade na transferência, o que sugere ser tácito (não explícito).

O papel da informação é de extrema importância na tomada de decisão; os indivíduos identificam e avaliam as alternativas de escolhas fornecidas pela comunicação (França, 2013).

Atualmente não se discute mais a importância e os aspectos estratégicos da informação no contexto das organizações. A questão hoje é quando e como as modernas tecnologias da informação afetarão as organizações. A tecnologia da informação caracteriza-se como um importante diferencial competitivo nas organizações atualmente. Juntamente com a capacidade de aprendizagem das empresas, as novas TI podem ser identificadas como os principais diferenciais competitivos da atualidade.

Os administradores sabem da necessidade de prever a mudança tecnológica e seu impacto sobre as suas atividades. Inovações radicais de tecnologia produzem transformações profundas na organização social, no trabalho e na própria vida cotidiana. Atingindo toda a sociedade, tais processos introduzem mudanças relevantes nos conhecimentos, na cultura e nas relações de poder exigindo, portanto, a criação de instrumentos de controle e de intervenção totalmente novos. Isso porque o desafio tecnológico recoloca em discussão alguns equilíbrios fundamentais da sociedade, tais como: níveis de ocupação, profissões e conhecimentos adquiridos, locais e formas de construção das experiências sociais e da identidade das pessoas, dos grupos, das classes.

Capítulo 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é empregada com diversos significados e pode ser vista em duas vertentes, uma diz que é originária da teoria do conhecimento e está voltada a transmitir os procedimentos lógicos e epistemológicos do saber.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

A outra vertente deriva da sociologia do conhecimento e acentua o débito social da ciência – o fato de que as ciências sociais não se ocupam prioritariamente da busca de solução para os problemas sociais; antes, se dedicam à pesquisa do que interessa ao poder e à fabricação competente de técnicas a serviço dos grupos dominantes. Essas tendências têm cada qual, a sua importância. Uma não substitui a outra (Martins, 2009).

O que se verifica é a preferência por parte dos autores na acentuação de algumas delas. Ambas têm lugar no que se denomina “pesquisa metodológica”, ou aquela voltada à ciência e à discussão sobre as abordagens teórico-práticas.

Segundo Silveira e Córdova (2009), a pesquisa é a atividade nuclear da Ciência. Ela possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar.

A pesquisa é um processo permanentemente inacabado. Processa-se por meio de aproximações sucessiva da realidade, fornecendo-nos subsídios para uma intervenção no plano real.

A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. Se referindo a pesquisa como sendo a inquisição, o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade.

3.1. – Tipo de Pesquisa

3.1.1 – Quanto à Natureza

Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Quanto à natureza, trataremos a pesquisa como aplicada, onde busca identificar e dar soluções para devidos problemas encontrados.

3.1.2 – Quanto à abordagem

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Segundo Goldenberg (2007), uma pesquisa qualitativa precisa estar amparada por, pelo menos, um método de coleta de dados tais como o estudo de caso, o método bibliográfico, a entrevista, o questionário e a observação...que a interação entre a análise qualitativa e quantitativa, mostra que é possível se fazer uma pesquisa utilizando as duas técnicas devido se poder fazer um “cruzamento” de informações para se chegar a um ponto comum, ou seja, não há limites para a utilização de coletas de dados, a combinação de métodos é conhecida como triangulação que é um método emprestado de estratégia militar e da navegação, que se utilizam de múltiplos pontos de referência para localizar a posição exata de um objeto.

A pesquisa qualitativa, em sentido amplo, pode ser definida como uma metodologia que produz dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com os quais podemos procurar estabelecer uma interação direta para compreender os fenômenos estudados. Neste estudo, partimos de questões mais amplas, que tomaram uma forma mais definida para se desenvolver o trabalho.

Fonseca (2002, p. 20) esclarece que os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados, como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, ela tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (Polit, Becker & Hungler, 2004, p. 201).

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa será quantitativa e qualitativa, pretendendo com isso medir as informações, classificando e analisando estatisticamente.

3.1.3 – Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa será exploratória e descritiva.

Este tipo de pesquisa, a exploratória, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2010). Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (Gil, 2010).

Exploratória porque, abordaremos uma linha de investigação voltada para a aprimoração de um estudo com base em dados sistematizados através de colaboradores da empresa em questão participantes do fenômeno.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Goldenberg, 2007). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto. Para Goldenberg (2007, p. 112), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Descritiva porque, tende descrever expectativas, percepções e/ou sugestões dos participantes.

Quanto aos objetivos usar-se-ão também no tratamento dos dados, organização dos esboços, gráficos, questionários mistos, entrevistas semiestruturadas.

3.1.4 – Quanto aos procedimentos

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32).

Para Gil (2010, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

posições acerca de um problema.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa será bibliográfica e documental. Bibliográfica porque recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos e balanços sociais já publicados.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (Fonseca, 2002, p. 32).

Documental, pois será feito o uso de documentos e relatórios elaborados junto a Gestão das Empresas participantes.

3.2. – Sujeito da Pesquisa

Os Sujeitos da pesquisa serão os Gestores, os Colaboradores e os Estudantes das Faculdades participantes.

Quando falamos em população, sempre nos referimos ao total do conjunto de pessoas ao qual desejamos compreender, pois levamos também em consideração que a amostra dessa população realmente pode responder a um questionário devidamente. Em se tratando de educação superior, tanto colaboradores de uma faculdade quanto alunos querem defender as suas verdades, responder as questões de acordo com as suas perspectivas vividas dentro daquela instituição.

Baseado em pesquisa realizada junto ao órgão competente o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) e Secretaria de Educação do Estado do Maranhão, verificamos que o universo da pesquisa abrange um total de 36 (trinta e seis) Instituições Privadas de Ensino Superior em São Luís que são credenciadas pelo MEC (Ministério da Educação). Como na nossa pesquisa será irrelevante o Ensino Público, consideraremos apenas um universo de 33 Instituições Privadas, dessas quantificaremos apenas 10% do universo, correspondendo um total de 3,3 Instituições. Então trataremos do

sujeito um quantitativo de apenas 3(três) Instituições Privadas de Ensino Superior em São Luís.

Buscando adquirir um nível de certeza onde se refletissem as opiniões da amostra com precisão na população desta pesquisa, foram elaborados dois tipos de questionários: um aplicado aos alunos das Instituições de ensino superior e outro aplicado aos colaboradores de todos os níveis das mesmas Instituições. Convencionou-se adotar uma porcentagem de 40% para os colaboradores e 10% dos alunos das instituições escolhidas para esta pesquisa. A seguir a distribuição da pesquisa:

UVA/IDEM

68 colaboradores: 40% = 27,5 pessoas

314 alunos: 10% = 31,4 pessoas

FACEM:

75 colaboradores: 40% = 30 pessoas

300 alunos: 10% = 30 pessoas

PITÁGORAS/FAMA

71 colaboradores: 40% = 28,4 pessoas

358 alunos: 10% = 35,8 pessoas

A média dos colaboradores das três instituições é de 28,53, aproximadamente 30 pessoas, e a média de alunos das três instituições é de 32,4, aproximadamente 30 pessoas.

Capítulo 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Começaremos nossa pesquisa com base em material já publicado, livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Esse arcabouço de materiais nos dará uma fundamentação teórica e enriquecimento notório da pesquisa.

O processo de análise dos dados envolverá diversos procedimentos como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos, também irá ocorrer à interpretação dos dados, estabelecendo a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, ou que sejam de estudos realizados anteriormente.

O questionário consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, com questões fechadas e com alternativas exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis. As perguntas serão limitadas e deverá conter uma introdução que informe a cerca da instituição que faz o estudo, das razões que determinaram a realização da pesquisa e da importância das respostas para atingir seus objetivos.

Com a entrevista iremos colher informações dos entrevistados sobre o determinado problema. A entrevista será padronizada, bem estruturada com um roteiro previamente estabelecido.

Também usaremos um formulário para facilitar o processo de tabulação de dados por meios de suportes computacionais, onde elas serão previamente codificadas.

Logo após analisaremos os dados, sintetizando os resultados obtidos com a pesquisa, explicitando se os objetivos foram atingidos, se os pressupostos foram confirmados ou rejeitados.

Abaixo estarão registrados em partes todas as três Instituições com seus respectivos históricos, atuações na cidade e estado e também os resultados da pesquisa com apresentação dos gráficos com seus devidos comentários.

Empresa participante da pesquisa sobre Comunicação – Faculdade UVA/idem (Vale do Acaraú).

A Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA iniciou sua história no Maranhão quando, à época do reitorado do Prof. José Teodoro Soares, usando do regime de colaboração previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96, solicitou e obteve a anuência (2003), do Conselho Estadual de Educação do Maranhão para, em parceria com Instituto de Desenvolvimento Educacional do Maranhão - IDEM, oferecer os Cursos de Pedagogia, Cursos Sequenciais de Formação Específica em Gestão de Pequenas e Médias Empresas, Gestão de Recursos, Gestão de Negócios em Turismo e Hotelaria, Gestão em Marketing Organizacional, Gestão Financeira e Mercado de Capitais, Gestão em Comércio Exterior e Gestão em Serviços de Saúde. Posteriormente, foi autorizado o curso de Ciências Contábeis para Polos fora da Capital e os Cursos de Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais, Recursos Humanos, Marketing Estratégico para todo o Estado, incluindo o Estado do Maranhão.

Empresa participante da pesquisa sobre Comunicação – FACEM (Faculdade do Estado do Maranhão).

A Associação Objetivo de Ensino Superior – ASSOBE, pessoa jurídica de direito privado com sede na Av. T - 02, nº 1.993, Setor Bueno, em Goiânia, Estado de Goiás, cadastrada no CCG. do Ministério da Fazenda sob o nº 01.711.282/0001-06 e com Estatuto devidamente publicado no Diário Oficial do Estado de Goiás de 03/10/1985 sob o n.º 14.834, é uma entidade mantenedora sem fins lucrativos que fez seu ingresso na educação superior em 1988.

Sua mantida, o Instituto de Ensino Superior do Maranhão – IESMA, com o nome fantasia “Faculdade do Estado do Maranhão – FACEM”, é um estabelecimento isolado de ensino superior situado na Rua Alto do Calhau, nº 05, alameda D, lote Quitandinha, bairro Calhau, em São Luís, Estado do Maranhão.

Uma vez credenciado pela Portaria Ministerial nº 3.543, publicada no D.O.U. de 28/11/2003, o IESMA passou a oferecer programas de graduação em diferentes áreas de conhecimento, a saber: Administração com habilitação em Administração de Empresas, Administração com habilitação em Gestão de Sistemas de Informação, Administração com habilitação em Marketing, Administração com habilitação em Comércio Exterior, Administração com habilitação em Gestão Hoteleira e Administração com habilitação em Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Recursos Humanos, autorizados pela Portaria n.º 3.544, publicada no D.O.U. de 28/11/2003; Ciências Contábeis, autorizado pela Portaria n.º 3.545, publicada no D.O.U. de 28/11/2003; Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda autorizado pela Portaria n.º 3.547, publicada no D.O.U. de 28/11/2003; e Turismo, autorizado pela Portaria n.º 3.546, publicada no D.O.U. de 23/12/2002.

Empresa participante da pesquisa sobre Comunicação – PITÁGORAS/FAMA

A *Kroton* Educacional é um dos maiores grupos educacionais do Brasil, com atuação na Educação Básica há mais de 45 anos e há mais de 10 anos no Ensino Superior.

A primeira Faculdade Pitágoras foi fundada na cidade de Belo Horizonte, no ano 2000, oferecendo o curso de graduação em Administração. No final do ano de 2001 possuía 332 alunos, ao passo que já contava com uma base ampla na Educação Básica, que somava 98.257 alunos. Atualmente, o Pitágoras está presente no Ensino Superior nos Estados do Maranhão, Minas Gerais, Bahia, Espírito Santo, São Paulo, Paraná e Maceió.

Ainda em 2001, após a modificação do marco regulatório do Ensino Superior, a *Apollo International* (fundo particular de investimentos em educação) tornou-se acionista da Kroton, aportando capital e experiência internacional em gestão educacional para o seu projeto de Ensino Superior. Em 2005, por questões internas, a *Apollo International* decidiu limitar suas atividades e cessou todos os investimentos que mantinha fora dos Estados Unidos. Por esse motivo, em agosto de 2006, os acionistas da *Kroton* negociaram a recompra de suas respectivas participações acionárias, acarretando a saída definitiva da *Apollo International* da Companhia.

Em 2006, a *Kroton* implantou o Núcleo de Pós-Graduação Pitágoras no estado de Minas Gerais, com coordenações locais em cada unidade, oferecendo cursos de especialização lato sensu nas áreas de Saúde, Gestão, Ciências Sociais e Pedagogia, além de cursos de extensão em diversas áreas.

No ano de 2007 a *Kroton* abriu o seu capital na Bolsa de Valores (KROT 11) e em 2008 houve a entrada da *Advent* (fundo particular de investimentos que possui parcerias com várias empresas brasileiras e buscava uma no segmento educacional), no bloco de controle de gestão da empresa, o que trouxe recursos para novos investimentos.

Em 2010, a *Kroton* adquiriu o Grupo IUNI Educacional, instituição que já atuava na graduação e pós-graduação por meio das marcas: UNIC nas cidades de Sinop, Tangará da Serra, Várzea Grande, Cuiabá, Rondonópolis e Primavera do Leste, no estado do Mato Grosso, UNIME, com unidades localizadas em Lauro de Freitas, Salvador e Itabuna na Bahia; e FAMA Macapá e Marabá, no estado do Amapá. O processo de integração *Kroton/IUNI* levou seis meses, e ao final deste período a companhia estava totalmente integrada, tanto em processos quanto academicamente.

O Modelo Acadêmico inovador implantado em todas as unidades do Grupo, com o objetivo de unificação da metodologia de ensino, é amparado em tecnologia e passível de ser monitorado, com indicadores de desempenho e econômicos bem definidos. Nas últimas avaliações do MEC, foram de mais de 97% de conceitos satisfatórios (notas acima de 3, em uma escala de 0 a 5), o que comprova que este modelo acadêmico está validado.

Com estes recursos, adquiriu instituições de ensino em diversos estados brasileiros. Em 14 de Julho anunciou a compra da Faculdade Atenas Maranhense – FAMA que conta com operações nos municípios de São Luís e Imperatriz, ambos no Estado do Maranhão e, em 15 de julho, era anunciada a compra da Faculdade Educacional de Ponta Grossa – União, ampliando as operações no Estado do Paraná. Em 21 de setembro adquiriu a Faculdade de Sorriso – FAIS no município de Sorriso – Mato Grosso, estado onde já possuía 10 unidades de Ensino Superior, sendo a mais próxima a unidade de Sinop, com distância aproximada de 80 quilômetros do município de Sorriso. Esta Unidade passou a chamar-se Unic Sorriso.

Em dezembro de 2011, a *Kroton* torna-se um dos maiores grupos de ensino superior do Brasil e o sexto maior do mundo, com a Associação com a Universidade Norte do Paraná – Unopar, com sede no município de Londrina – Paraná, presente em 422 cidades, por meio de seus 469 polos de EaD e cinco campi presenciais.

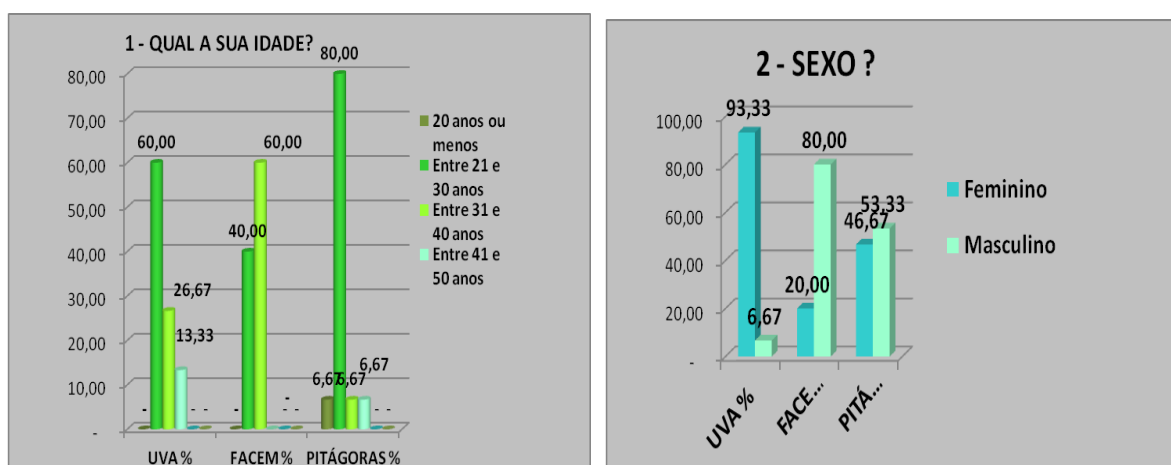
Em março de 2012, a *Kroton* adquire o Grupo Uniasselvi – Associação Educacional Leonardo Da Vinci. Com esta operação a Companhia se torna mais completa, principalmente no Ensino a Distância. Juntas, a *Kroton* e a Uniasselvi tornam-se a maior companhia do setor de educação brasileiro, em número de alunos.

Atualmente, no Ensino Superior, a *Kroton* conta com mais de 50 campi de Ensino Presencial e presença em mais 400 localidades por meio do EaD, o que a consolida como uma instituição de escala nacional, com capacidade continuada de expansão e desenvolvimento Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

para seus alunos e colaboradores. Hoje são mais de 400 mil alunos de Ensino Superior, sendo mais de 250 mil em Ensino a Distância e mais de 160 mil em Ensino Presencial.

4.1. - Questionário Semiestruturado aos alunos das IES.

FIGURA 07 – Perfil Sociodemográfico – Idade x Sexo dos Alunos das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



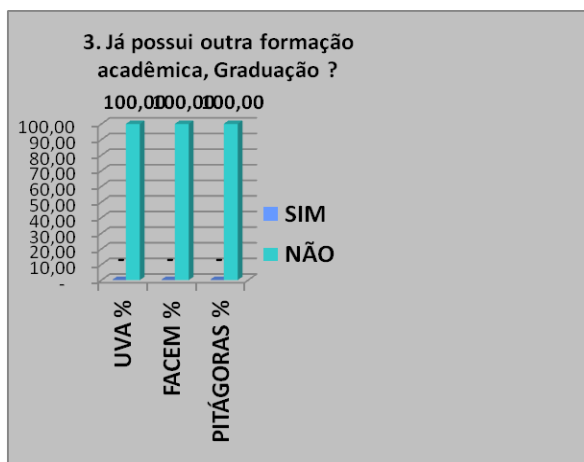
Fonte: Dados da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa

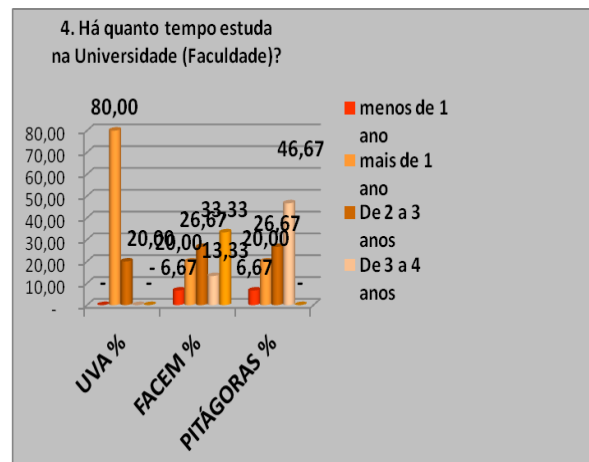
Dos trinta (30) estudantes entrevistados nas Instituições, na UVA 60% tinham idade entre 21 e 30 anos, 26,67% com idade entre 31 e 40 anos e 93,33% eram do sexo feminino. Na Faculdade FACEM, 60% tinham idade entre 31 e 40 anos, 40% com idade entre 21 e 30 anos e 60% são do sexo feminino, já na Faculdade Pitágoras /FAMA, tinham 80% com idade entre 21 e 30 anos, 6,67% tinham idade entre 20 anos ou menos, 31 e 40 anos e entre 41 e 50 anos com 53,33% do sexo feminino.

Podemos constatar que um grupo mais proliferado do sexo feminino assola as instituições de ensino superior da cidade e um público relativamente jovem com média de 25 a 30 anos.

FIGURA 08 – Perfil Sociodemográfico – Formação acadêmica x tempo de estudo dos Alunos das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

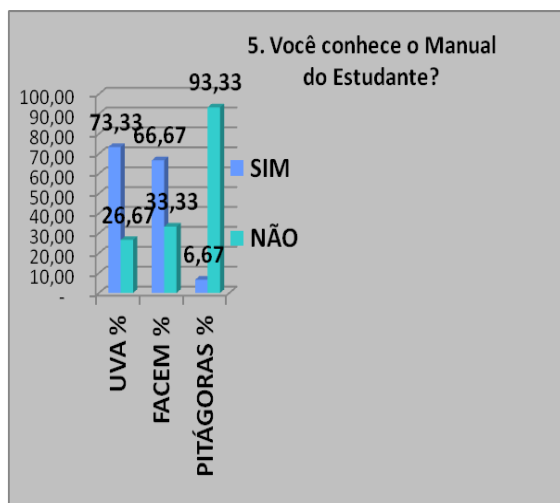


Fonte: Dados da Pesquisa

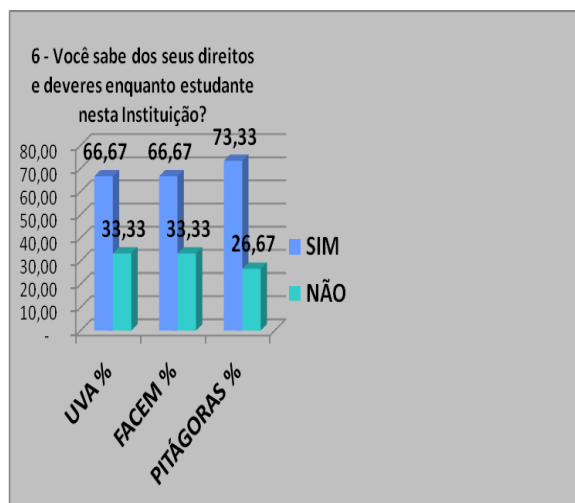
Com relação à formação acadêmica dos alunos entrevistados tanto os alunos da UVA, FAcEM quanto na Pitágoras /FAMA, 100% não possuem ainda formação superior. Já quanto a questão de tempo de estudo na Instituição UVA, 80% dos entrevistados está há mais de 1 ano, 20% estão no período de 2 a 3 anos. Na Instituição FAcEM, 26,67% está na instituição entre 2 a 3 anos, 20% há mais de 1 ano, 13,33% de 3 a 4 anos e 6,67% está há menos de 1 ano. Na Faculdade Pitágoras /FAMA, 47,67% está entre 3 a 4 anos, 26,67% está entre 2 a 3 anos, 20% está há mais de 1 ano e 6,67% está na instituição há menos de 1 ano.

Concluimos que a média dos alunos está entre 1 a 4 anos de tempo dedicado as faculdades em questão pesquisadas.

FIGURA 09 – Perfil Sociodemográfico – Conhecimento do manual do aluno x direitos e deveres dos Alunos das Faculdades UVA, FAcEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

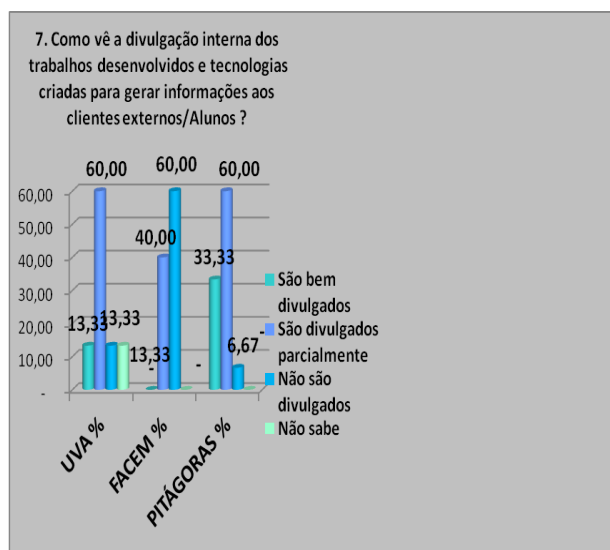


Fonte: Da dos da Pesquisa

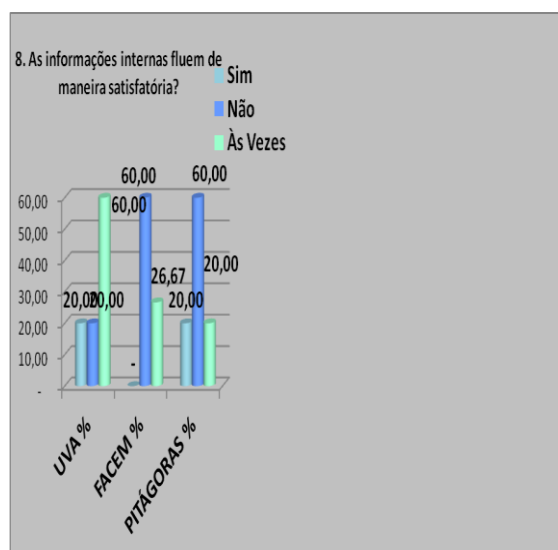
Percebemos aqui neste momento da pesquisa que em relação ao conhecimento do Manual do estudante na Faculdade UVA, 77,33% dos alunos conhecem o manual e 26,67% não conhecem. Na FACEM, 66,67% conhecem o manual e 33,33% desconhecem. Já na Faculdade Pitágoras/FAMA, 93,33% conhecem o manual do estudante e apenas 6,67% disseram desconhecer essa ferramenta de informação do aluno. Quanto à questão sobre conhecer os direitos e deveres dos alunos, tanto na faculdade UVA, quanto na faculdade FACEM a correspondência de resultados é a mesma, 66,67% conhecem seus direitos e 33,33% desconhecem. Já a faculdade Pitágoras/FAMA teve 73,33% conhecem seis direitos e deveres e 26,67% desconhecem os direitos que tem.

Considerando então que a Faculdade Pitágoras/FAMA, corresponde como dentro do mercado local uma instituição com uma média de valores altos de mensalidades e também uma maior diversidade de cursos nos três turnos.

FIGURA 10 – Perfil Sociodemográfico – Divulgação interna dos trabalhos e tecnologias que geram informações X Fluência das informações internas para os alunos das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa

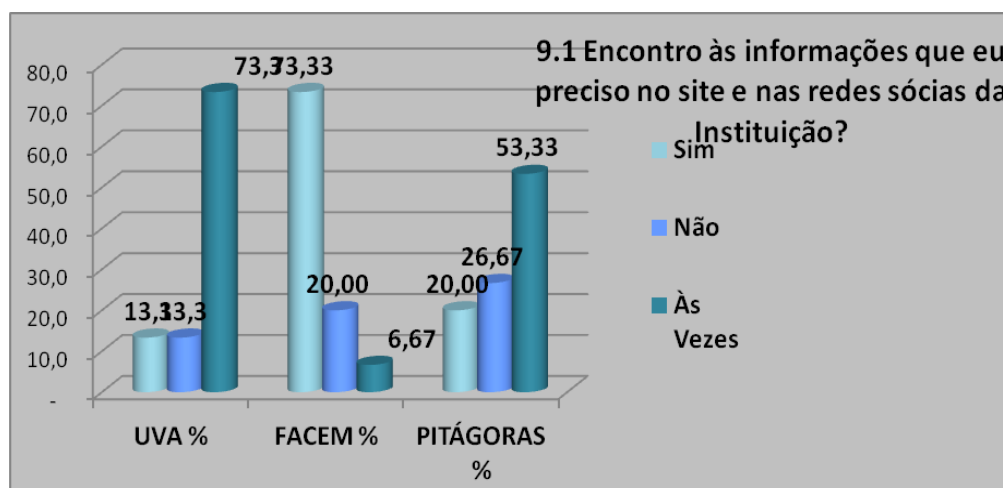
Quanto à pergunta sobre a forma de divulgação interna dos trabalhos e tecnologias que possam gerar informações para os alunos, o resultado foi o seguinte: Na UVA, dos alunos participantes da pesquisa mais da metade, 60% deles disseram que essas informações são divulgadas parcialmente, ou seja, tem que melhorar, na Pitágoras/FAMA, também tem o Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

mesmo resultado, 60%. Já na FACEM, o resultado foi bem diferente, pois 60% acreditam que não são divulgadas e 40% são divulgadas parcialmente.

Esse resultado demonstra uma grande dificuldade de encontrar uma forma de divulgar as atividades da faculdade para os alunos, de chegar até eles. Outra pergunta realizada na entrevista foi quanto a fluência das informações nesses ambientes, se são satisfatórias.

Os resultados foram: na faculdade UVA, 60% às vezes, 20% disseram não e 20% disseram sim. A FACEM, 60% disseram não, 26,67% disseram às vezes e 13,33% disseram que sempre estão satisfeitos, na Pitágoras/FAMA, 60% também disseram não, e ficaram divididos 20% para às vezes e 20% que sim, estavam satisfeitos.

FIGURA 11 – Comportamento e Comunicação – informações no site (redes sócias) da faculdade x Linguagem e transparência das informações nos sites das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

Hoje as redes sociais estão sendo uma boa ferramenta de informação e comunicação para as organizações no mundo todo. Nas questões educacionais não poderia deixar de apresentar sua contribuição.

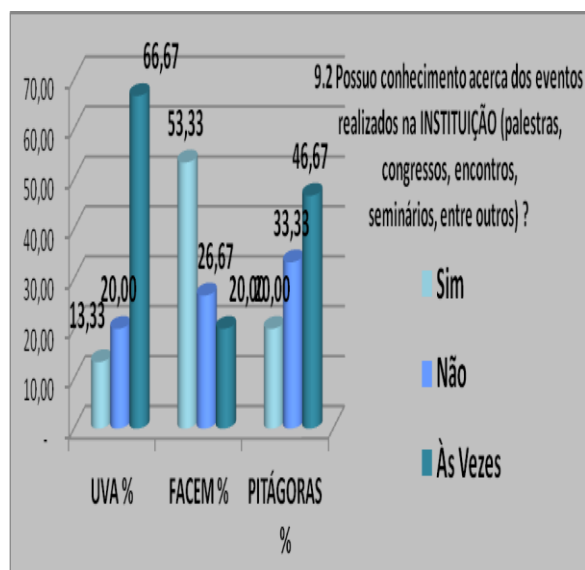
Os sites das faculdades já contam uma plataforma para que os alunos possam acessar todas as informações, com o menor tempo. A exemplo temos: suas notas, um histograma de seu desempenho, acesso a biblioteca virtual, manual do candidato, inscrições de vestibulares e eventos, etc.

Na pesquisa realizada com alunos de algumas Instituições de Ensino Superior em São Luís o resultado quanto ao acesso às informações na faculdade UVA foi: 77,33% disseram que às vezes encontram o que querem, 13,33% disseram que não encontram nada, 6,67% disseram que sim e o mesmo percentual disseram que sempre encontram o que querem.

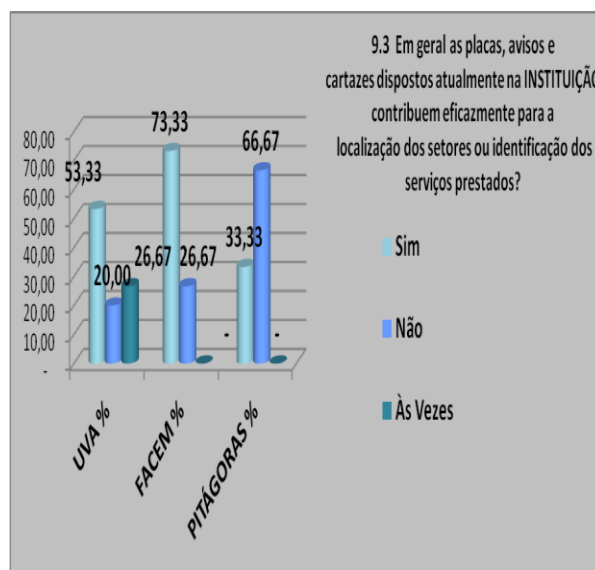
Na faculdade FACEM, 73,33% encontram e 26,67% não encontram; já na faculdade Pitágoras/FAMA, 46,67% às vezes, 20% disseram que sim, o mesmo percentual afirma que nunca encontrou nenhuma informação, 6,67% não soube responder e o mesmo percentual disseram que não encontraram nenhuma informação.

Atualizar informações em sites ou redes sociais de Instituições de ensino se tornou garantia de emprego. Em algumas empresas, hoje se contratam pessoas para executar essa tarefa não muito difícil, mas com grande impacto entre a população estudantil moderna.

FIGURA 12 – Comportamento e Comunicação – Conhecimento dos eventos da Instituição x Sinalização dos avisos nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa



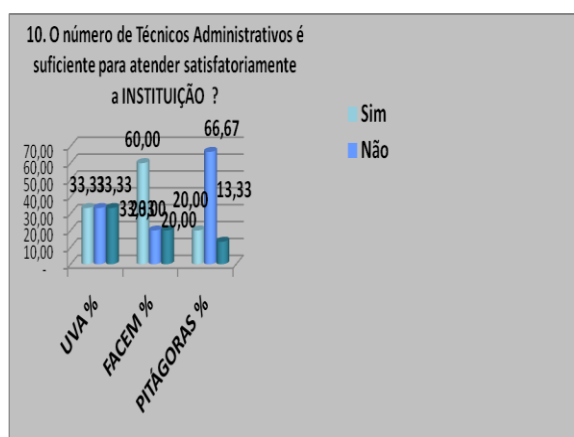
Fonte: Dados da Pesquisa

Buscar informação também faz parte do processo de aquisição de conhecimento. Foi perguntado se os alunos tinham conhecimento dos eventos que eram realizados pela faculdade em que estudavam. O resultado foi bastante interessante.

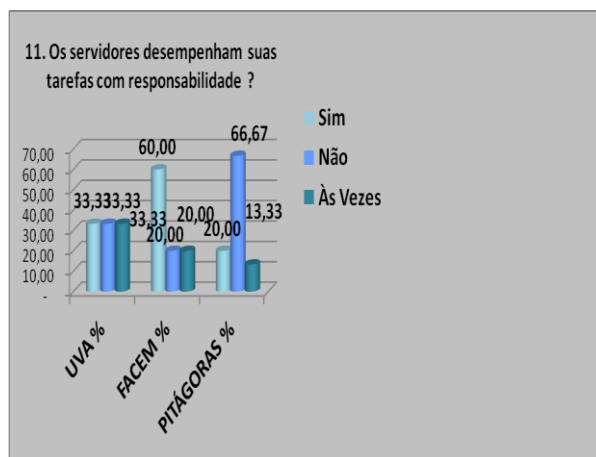
Na UVA e na Pitágoras/FAMA, a maior parte dos alunos respondeu que às vezes têm conhecimento dos eventos, respectivamente, 66,67% e 46,67%. Na FACEM, 53,33% disseram que sim, 26,67% não, 20% às vezes. Isso demonstra que apenas a FACEM, tem o cuidado de informar aos alunos sobre seus eventos, incluindo, palestras, seminários, congressos, encontros, entre outros.

Em outro momento da pesquisa foi perguntado aos alunos sobre a contribuição dos avisos e cartazes nas faculdades para a localização de departamentos e setores das mesmas. O resultado determinou que na UVA e na FACEM, a maioria dos entrevistados respondeu positivamente para essa questão, respectivamente, 46,67% e 73,33%. Na Pitágoras/FAMA, o resultado foi bem diferente 66,67% disseram que não contribuem para nada os avisos e 33,33% disseram que sim. Um ponto bastante sugestivo para a instituição inovar e melhorar sua forma de utilização de avisos e cartazes.

FIGURA 13 – Comportamento e Comunicação – Quantidade de pessoal administrativo satisfatório x Desempenho dos colaboradores com responsabilidade nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa

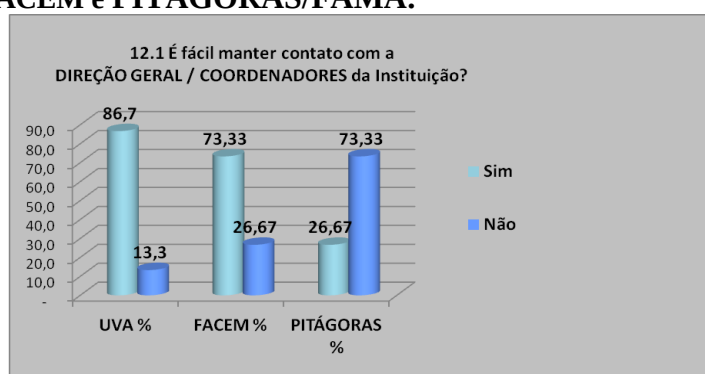
Neste momento da pesquisa buscamos identificar a carência e responsabilidade de pessoal, e saber se atinge e em que proporção os alunos das Instituições.

Quanto à quantidade de pessoal técnico-administrativo, Faculdade UVA, teve 33,33% das respostas para sim, às vezes e não; Na FACEM 60% dos alunos acreditam que é

suficiente, 20% disseram às vezes e na mesma proporção disseram que não; já na Pitágoras/FAMA, o resultado foi bem abaixo do esperado para uma Instituição tão grande e renomada no mercado, 66,67% disseram não, 20% disseram sim e apenas 13,33% disseram que às vezes a quantidade de pessoal satisfaz a demanda.

Sobre a responsabilidade do servidor, colaborador, se desempenham bem suas tarefas, o resultado foi: que na UVA os alunos disseram sim para 60% e os 40% disseram às vezes; na FACEM e na Pitágoras/FAMA, 73,33% disseram que às vezes identifica essa responsabilidade dos colaboradores, 13,33% não conseguem fazer essa identificação.

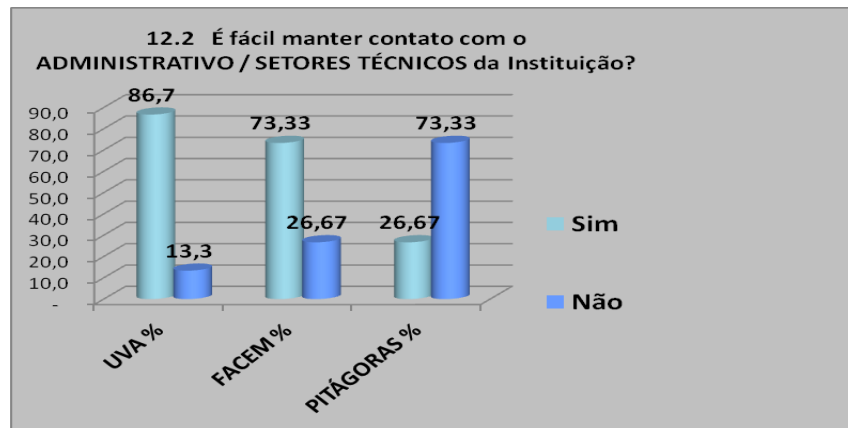
FIGURA 14 – Comportamento e Comunicação – Rede de contatos com Direção e Coordenação, das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

A pesquisa se delimita mais em função do tema da dissertação, a comunicação. E então falemos de relacionamento, redes de contatos organizacionais. A pergunta para os alunos foi se eles acreditam ser fácil o contato com a Direção geral/Coordenadores das Instituições, seus coordenadores de cursos, na Faculdade UVA, 86,7% dos alunos disseram que sim e 13,33% que não tem contato com a direção geral/coordenação; na faculdade FACEM, 73,33% dos alunos disseram que sim enquanto 26,7% disseram que não; Na Faculdade Pitágoras/FAMA 26,67% disseram sim e 73,33% disseram não. Isto resulta em uma percepção que na Faculdade Pitágoras/FAMA os alunos têm uma dificuldade de acesso a direção geral/coordenação.

FIGURA 15 – Comportamento e Comunicação – Rede de contatos com o Administrativo e o Setor técnico, das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA



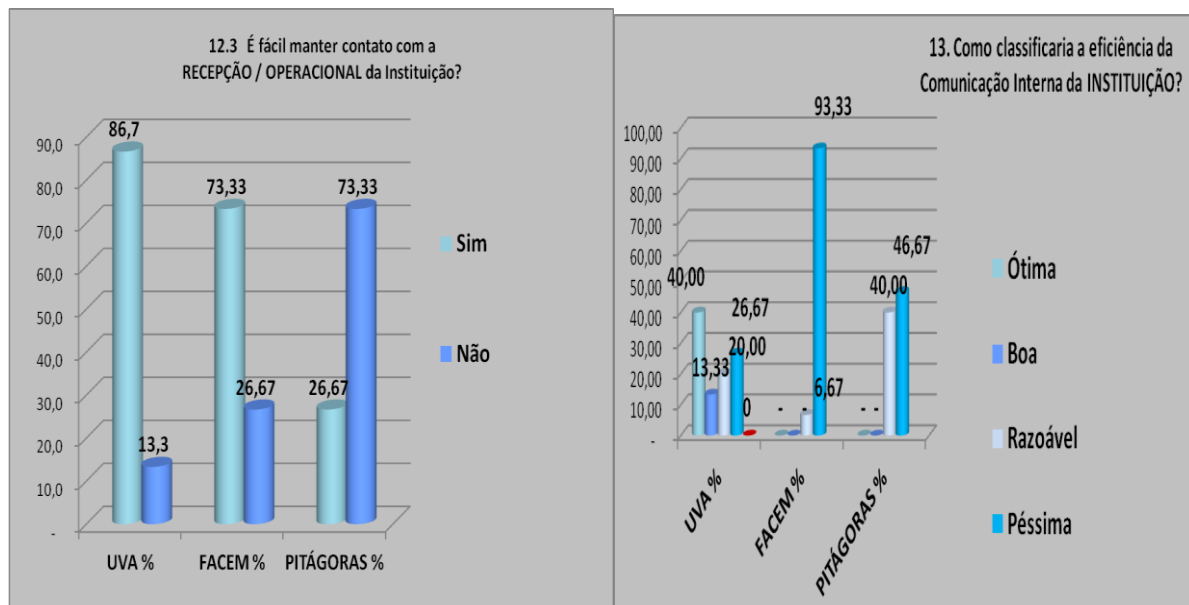
Fonte: Dados da Pesquisa

A comunicação é o que mantém o funcionamento saudável de uma organização e suas áreas, porém, a comunicação das verdades só ocorre quando as pessoas (colaboradores) se sentem seguras. (MELLO, 2012).

Os contatos com as áreas das organizações permitem socializar as informações e o poder de tomar decisões mais acertadas.

Não poderíamos deixar de acrescentar nesta pesquisa um retrato do contato dos alunos com algumas áreas, continuamos com o contato dos alunos com o Administrativo / Setores Técnicos das Instituições de Ensino. Na UVA, disseram sim, 86,7% dos alunos e disseram não, 13,33%. Na FACEM, 73,33% disseram sim e 26,67% disseram não. Na Faculdade Pitágoras/FAMA, 26,67% disseram sim e 73,33% dos alunos disseram não.

FIGURA 16 – Comportamento e Comunicação – Rede de contatos com Recepção e Operacional X Classificação da eficiência da Comunicação Interna nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa

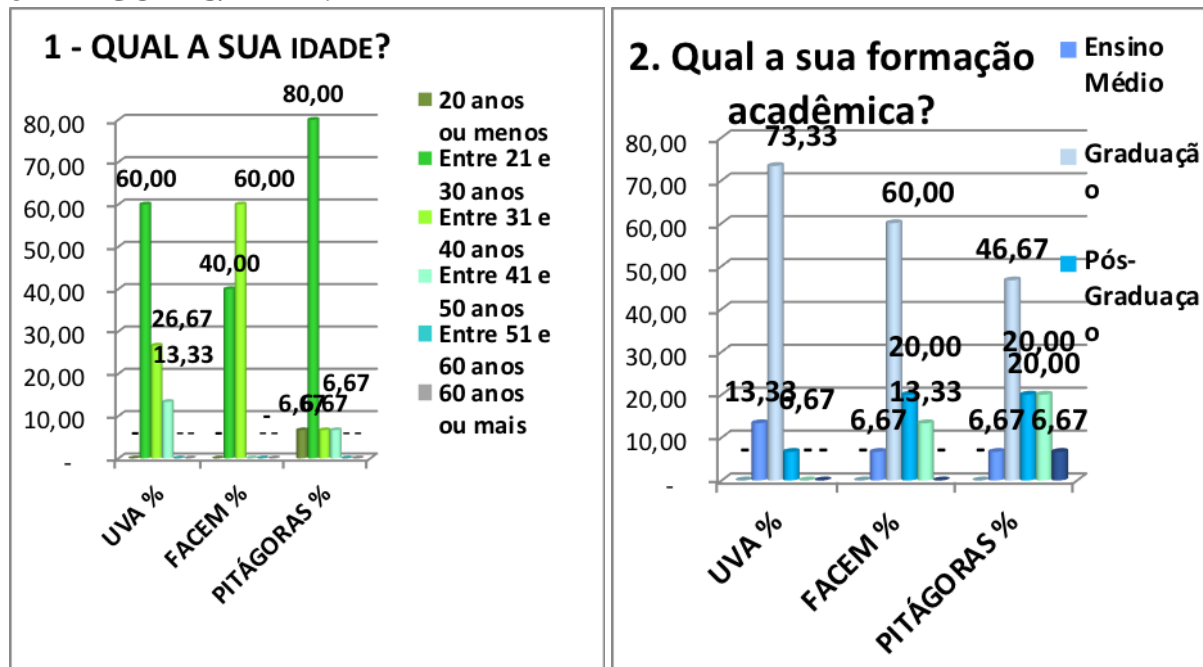
As últimas perguntas para fechar a pesquisa foram em relação ao contato com a Recepção e o pessoal do operacional das faculdades e a eficiência da Comunicação Interna.

Na UVA, 86,7% disseram que tem contato com a recepção e o operacional, 13,3% disseram não ter; Na FACEM, 73,3% sim enquanto 26,7% disseram não ter esse tipo de contato; Na Faculdade Pitágoras/FAMA, 73,3% disseram não ter contato com a recepção e operacional e 26,67% disseram que sim.

Quanto à questão da eficiência da comunicação interna. Na UVA 40% classificou como ótima, 26,7% como péssima, 20% como razoável e 13,3% como boa; Na FACEM, 93,33% classificou como péssima e 6,67% como razoável; Na Faculdade Pitágoras/FAMA, 46,67% classificou como péssima a comunicação interna e 40% como razoável. Esses números representam uma ideia do quão é baixa a credibilidade das Instituições de Ensino Superior em São Luís.

4.2. - Questionário Semiestruturado aos Colaboradores das IES

FIGURA 17 – Perfil Sócio Demográfico – Idade X Formação Acadêmica das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

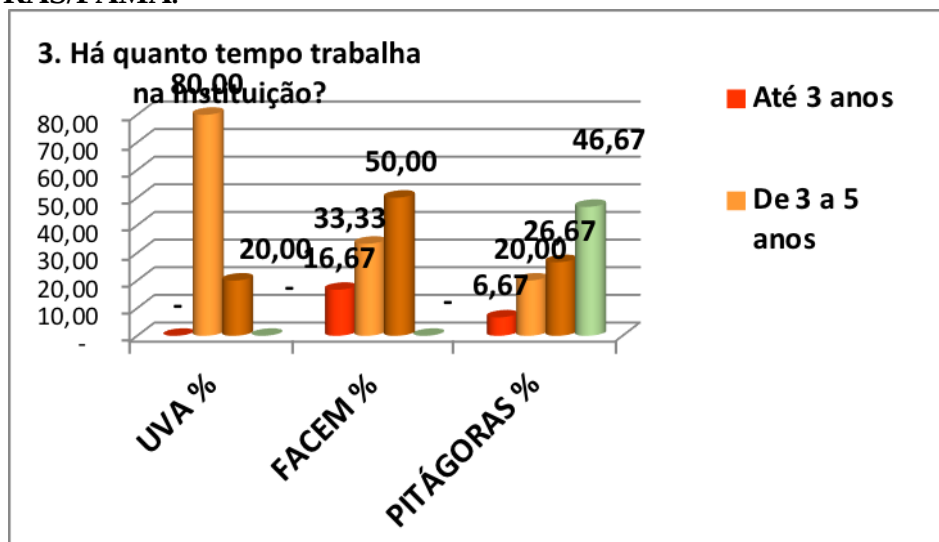
Fonte: Dados da Pesquisa

Dos trinta (30) colaboradores entrevistados nas Instituições, na UVA 60% tinham idade entre 21 e 30 anos, 26,67% com idade entre 31 e 40 anos e 13,33% com idade entre 41 e 50 anos. Na Faculdade FACEM, 60% tinham idade entre 31 e 40 anos, 40% com idade entre 21 e 30 anos, já na Faculdade Pitágoras /FAMA, tinham 80% com idade entre 21 e 30 anos, 6,67% tinham idade entre 31 e 40 anos.

Quanto à formação acadêmica, na Universidade Vale do Acaraú – UVA, 13,33% tem o Ensino Médio, 73,33% tem Graduação e 6,67% tem Pós-graduação.

Na faculdade FACEM, 6,67% têm o Ensino Médio, 60% tem Graduação, 20% tem Pós-graduação, 13,33% tem Mestrado. Na Faculdade Pitágoras /FAMA, 6,67% tem Ensino Médio, 46,67% tem Graduação, 20% tem Pós-graduação, 20% tem Mestrado e 6,67% possui Doutorado.

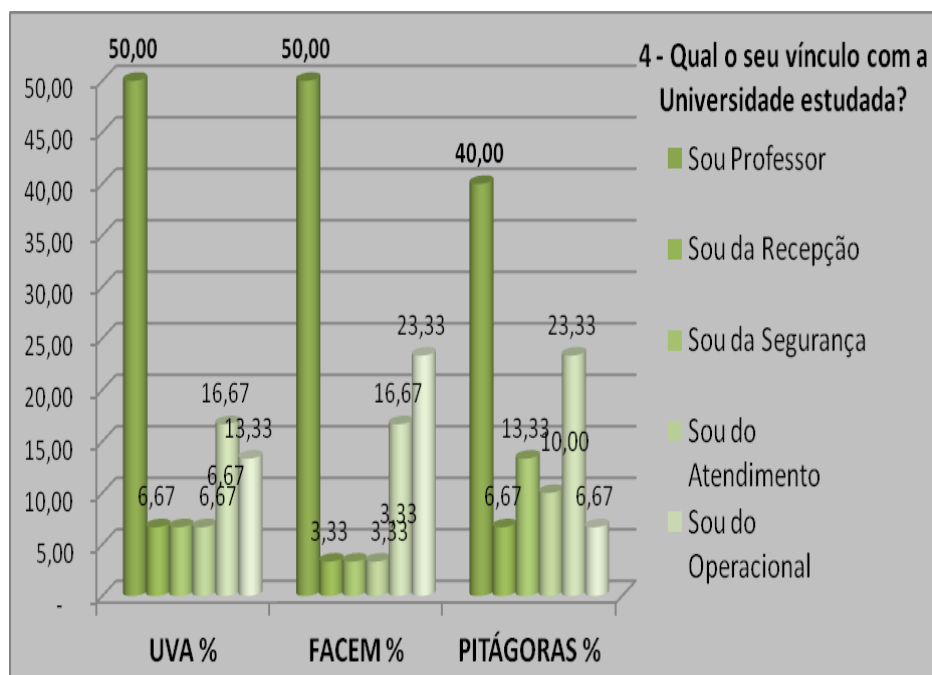
FIGURA 18 – Perfil Sócio Demográfico – Tempo de trabalho nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

Na Faculdade UVA, 80% dos colaboradores trabalha até 3 a 5 anos, 20% trabalha de 5 a 10 anos. Na FACEM, 16,67% trabalha até 3 anos, 33,33% trabalha de 3 a 5 anos, 50% de 5 a 10 anos. Na faculdade Pitágoras /FAMA, 6,67% trabalha até 3 anos, 20% trabalha de 3 a 5 anos, 26,67% de 5 a 10 anos e 46,67% trabalha há mais de 10 anos.

FIGURA 19 – Perfil Sócio Demográfico – Vínculo de trabalho nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



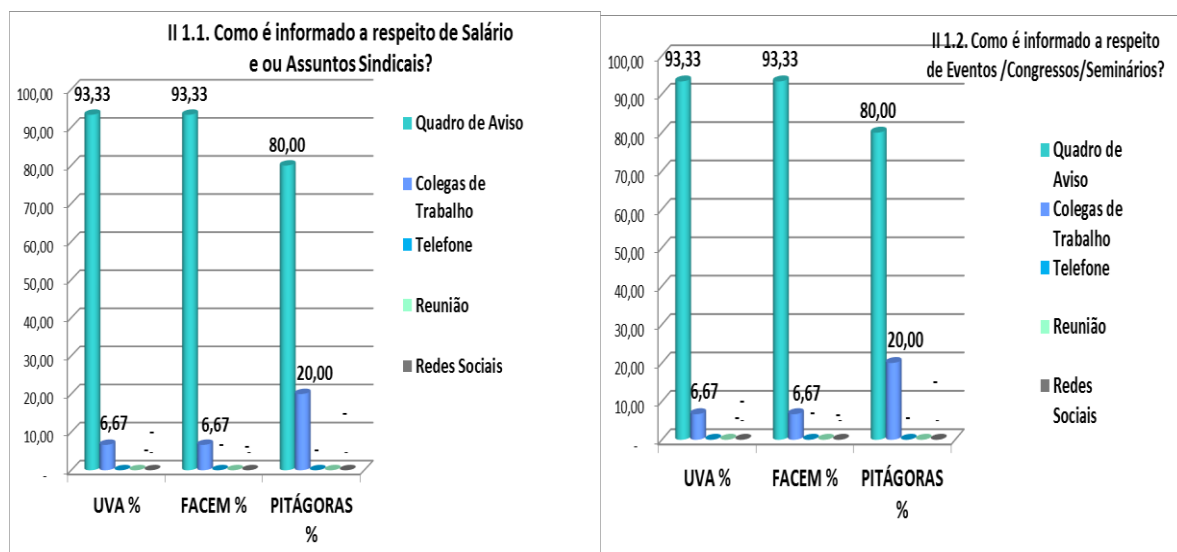
Fonte: Dados da Pesquisa

Ao longo das ultimas décadas, ocorreu uma crescente valorização dos recursos humanos no contexto organizacional. Se antigamente o ser humano era considerado mais uma peça na imensa engrenagem da organização, atualmente ele é tratado como fonte de vantagem competitiva.

Na Faculdade UVA, 50% dos entrevistados eram professores, 16,67% eram do setor operacional, 13,33%, eram da coordenação, com a mesma porcentagem de 6,67% teve recepção, segurança e atendimento. Na FACEM, 50% eram professores dos entrevistados na pesquisa, 23,33% da coordenação, 16,67% do setor operacional, com a mesma porcentagem de 3,33% tinham recepção, segurança e atendimento. Já na Faculdade PTÁGORAS/FAMA, 40% dos entrevistados eram professores, 23,33% eram do setor operacional, 13,33% da segurança, 10% do atendimento e 6,67% da recepção.

4.3. – Perguntas sobre os meios de comunicação interna

FIGURA 20 – Informação sobre salários/assuntos sindicais X Informação sobre eventos/congressos/seminários nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

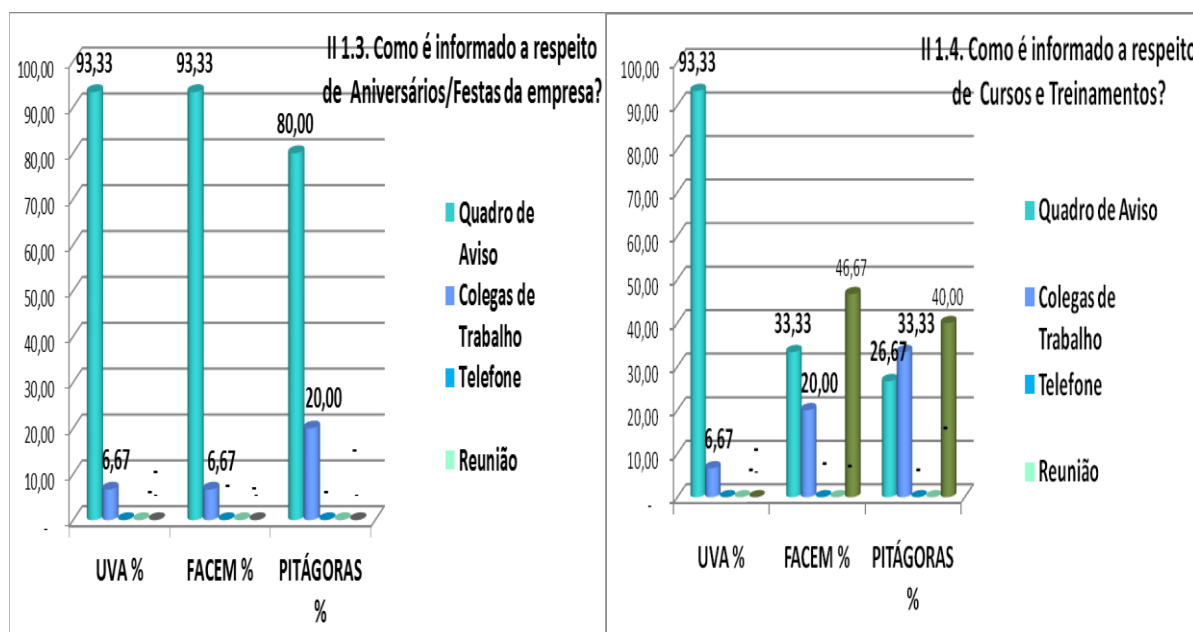
Fonte: Dados da Pesquisa

A informação é um conjunto de dados armazenados que desencadeiam o suficiente para se conectar com uma pessoa e gerar a comunicação.

Em uma organização sempre tem um mecanismo que gera a informação adequada para que o pessoal trabalhe conectado. Uma das perguntas feitas aos colaboradores nas Instituições de Ensino foi justamente sobre as ferramentas utilizadas pela empresa para mantê-los informados sobre assuntos de salários e sindicais. Na Faculdade UVA, 93,33% utiliza os quadros de avisos e 6,67% recebe informações dos colegas de trabalho. Na Faculdade FACEM, também 93,33% e 6,67% respectivamente recebem as informações no quadro de aviso e colegas de trabalho. Na Faculdade Pitágoras /FAMA, 80% recebe informações dos salários e sindicatos pelo quadro de avisos e 20% dos colegas de trabalho.

Quanto às informações a respeito dos eventos/congressos e seminários, na Faculdade UVA, 93,33% recebem a informação por quadro de avisos no estabelecimento, 6,67% através de colegas de trabalho; Na Faculdade FACEM, 93,33% também por quadro de avisos e 6,67% pelos colegas de trabalho; já na Faculdade PITÁGORAS /FAMA, 80% recebem a informação pelo quadro de avisos e 20% recebem pelos colegas de trabalho.

FIGURA 21 – Informação sobre aniversários/festas da empresa X Informação sobre Cursos/Treinamentos nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa

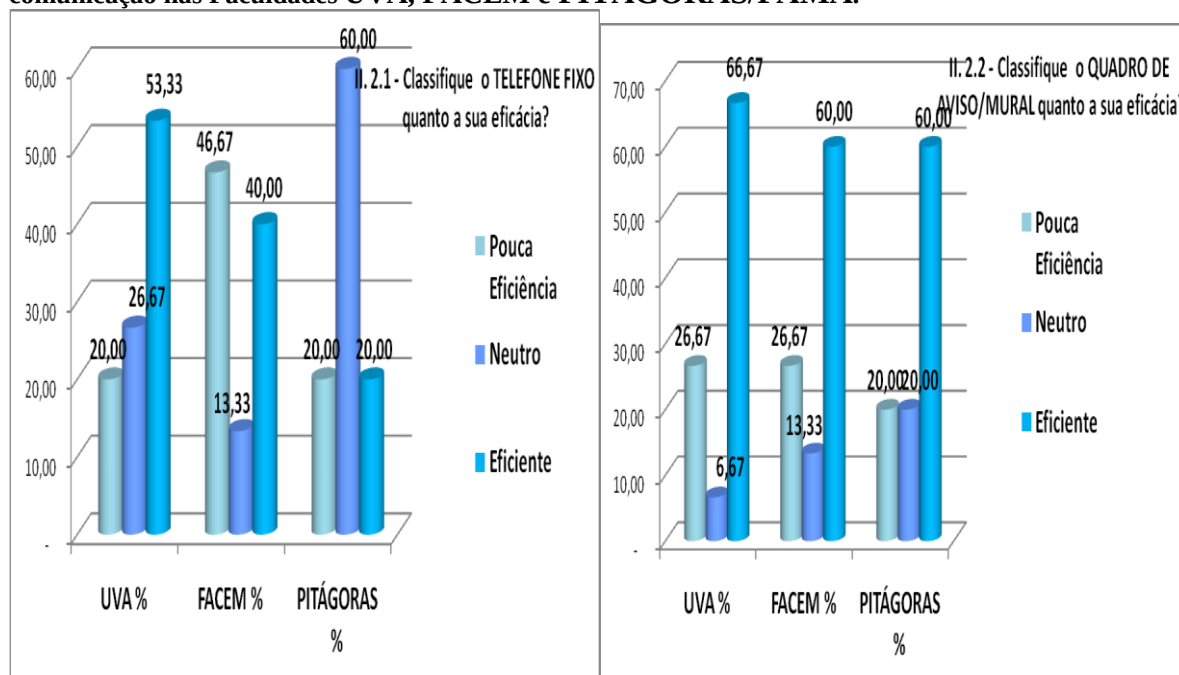
Por mais que se destaque a importância da comunicação e da inovação, ainda persiste a existência de uma fronteira invisível delimitando o território organizacional, no qual parece proibido desenvolver atitudes criativas, pensamentos criativos, pensamentos críticos, reflexão coletiva, enfim, relações humanas construtivas e produtivas. O bom andamento das atividades plenas nas Instituições só poderá acontecer se forem repassadas as devidas informações. Para que os colaboradores bem escolhidos e treinados construam um relacionamento sólido com os seus Clientes (Alunos), as empresas precisam desenvolver seu próprio relacionamento interno.

Perguntamos aos colaboradores como eles são informados sobre os aniversários / festas que acontecem nas IES. O resultado da pesquisa foi: Tanto na Faculdade UVA quanto na Faculdade FACEM, 93,33% dos colaboradores recebem essas informações pelos quadros de avisos/ murais e 6,67% pelos colegas de trabalho; Já na Faculdade PITÁGORAS/FAMA, 80% recebem as informações pelo quadro de aviso/murais e 20% através dos colegas de trabalho.

Quanto às informações acerca dos Cursos e Treinamentos aplicados nas IES a resposta foi a seguinte: Na Faculdade UVA, 93,33% recebem essa informação pelo quadro

de avisos /murais e 6,67% pelos colegas de trabalho; Na Faculdade FACEM, 46,67% recebem essa informação pelas redes sociais, 33,33% pelo quadro de aviso/murais e 20% recebem a informação pelos colegas de trabalho; Na Faculdade PITÁGORAS/FAMA, 40% recebem a informação dos cursos e treinamentos pelas redes sociais, 33,33% pelos colegas de trabalho e 26,67% pelo quadro de aviso/murais.

FIGURA 22 – Eficácia do Telefone fixo X Eficácia do Quadro de avisos/mural como instrumento de comunicação nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa

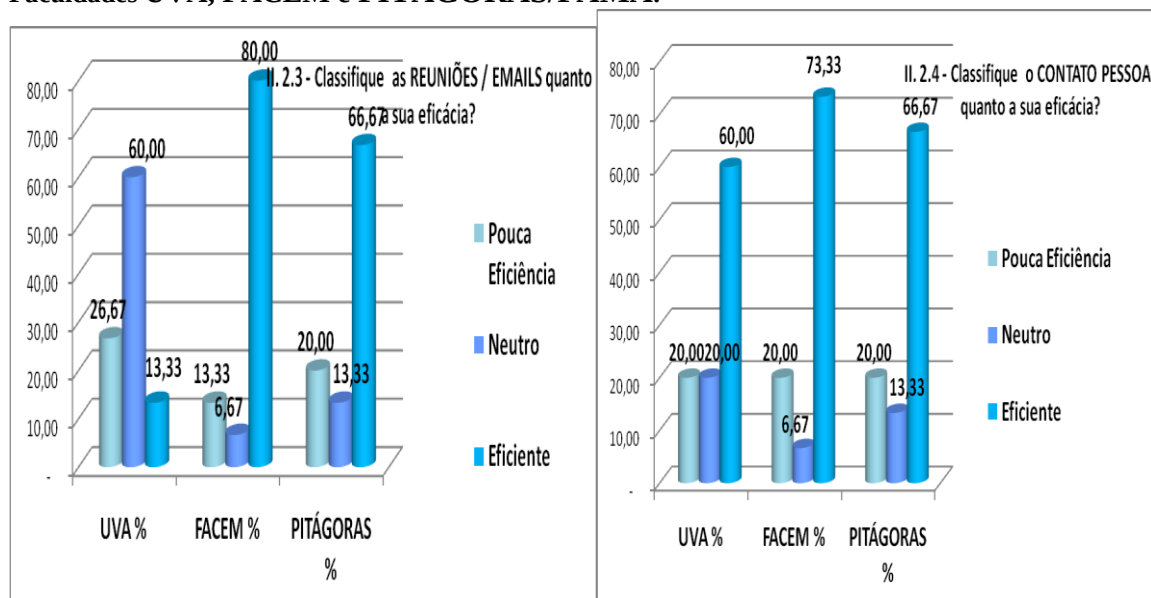
As ferramentas de comunicação, ou chamadas de redes de informação, são sistemas de troca de informação das organizações. Padrões de comunicação surgem à medida que as informações fluem de pessoa para pessoa. Gerenciar a comunicação organizacional significa compreender os numerosos problemas que interferem nela.

Perguntamos aos entrevistados qual a eficácia do telefone fixo, como um dos meios de comunicação utilizada nas IES. O resultado foi o seguinte: Na UVA, 53,33% dos colaboradores disseram que é eficiente, 26,67% ficaram neutros a resposta e 20% disseram que é pouco eficaz; Na faculdade FACEM, 46, 67% disseram que é pouco eficaz, 40% disseram que é eficiente e 13% se colocaram na posição neutra quanto a questão; Já na Faculdade PITÁGORAS/FAMA, 60% se colocaram na posição neutra, 20% disseram que é eficiente e 20% disseram que o telefone fixo é eficiente. Também foi perguntado aos Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

colaboradores sobre outro instrumento, meio de comunicação, o quadro de avisos ou mural. O resultado foi: Na UVA, 66,67% dos colaboradores disseram que é eficiente o quadro de avisos, 26,67% disseram que pouco eficiente e 6,67% se colocaram neutros quanto essa questão; Na Faculdade FACEM, 60% acreditam que o quadro de avisos/mural é eficiente, 26,67% disseram que é pouco eficiente e 13,33% estão neutros a esse respeito; Na Faculdade PITÁGORAS/FAMA, 60% eficiente, 26,67% pouco eficiente e 13,33% neutros a questão do meio de comunicação quadro de avisos.

Baseado no resultado geral da questão acima, podemos determinar que o meio de comunicação telefone fixo e quadro de avisos / mural tem uma grande importância ainda nas organizações, mesmo com o advento da inovação tecnológica.

FIGURA 23 – Eficácia do Reuniões /E-mails X Contato pessoal como instrumento de comunicação nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa

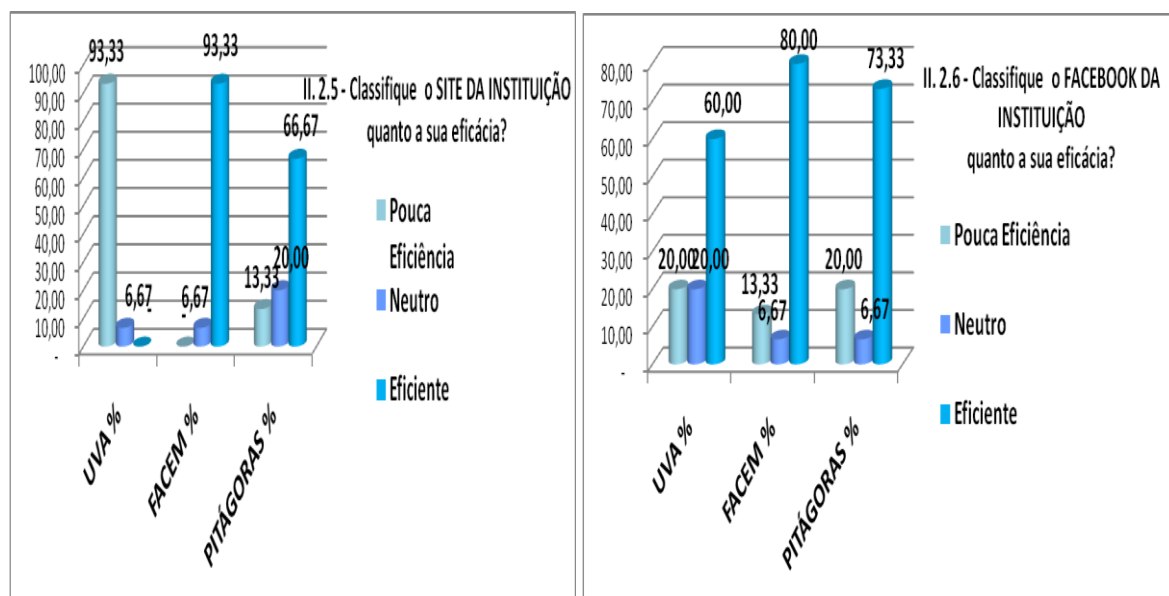
Não adianta simplesmente censurarmos a empresa por não dispor de um bom sistema de informação. Tendo um ambiente de abertura para o diálogo, qualquer pessoa pode exercitar a boa comunicação e o relacionamento humanos no dia a dia e trabalho. Com clareza, sinceridade e criatividade, todos podem ser capazes de informar, motivar, corresponsabilizar e integrar pessoas, grupos e equipes.

Na UVA, 60% foram neutros, 26,67% acreditam que é pouco eficiente e 13,33% acreditam ser eficiente as reuniões e os e-mails utilizados como meios de comunicação na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

IES; Na Faculdade FACEM, 80% acredita ser eficiente, 13,33% acreditam ser pouco eficiente e 6,67% ficaram neutros a essa questão; já na Faculdade PITÁGORAS/FAMA, 66,67% acreditam ser eficiente, 20% acreditam ser pouco eficiente e 13,33% ficaram neutros.

Quanto ao contato pessoal como instrumento de comunicação eficaz, o resultado foi: Na Faculdade UVA, 60% eficiente, 20% pouco eficiente e 20% neutros; Na Faculdade FACEM, 73,33% eficiente, 20% pouco eficiente e 6,67% neutros; Já na Faculdade PITÁGORAS/FAMA, 66,67% eficiente, 20% pouco eficiente e 13,33% neutros.

FIGURA 24 – Eficácia do Site da Universidade/Faculdade X Rede social - Facebook como instrumento de comunicação nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

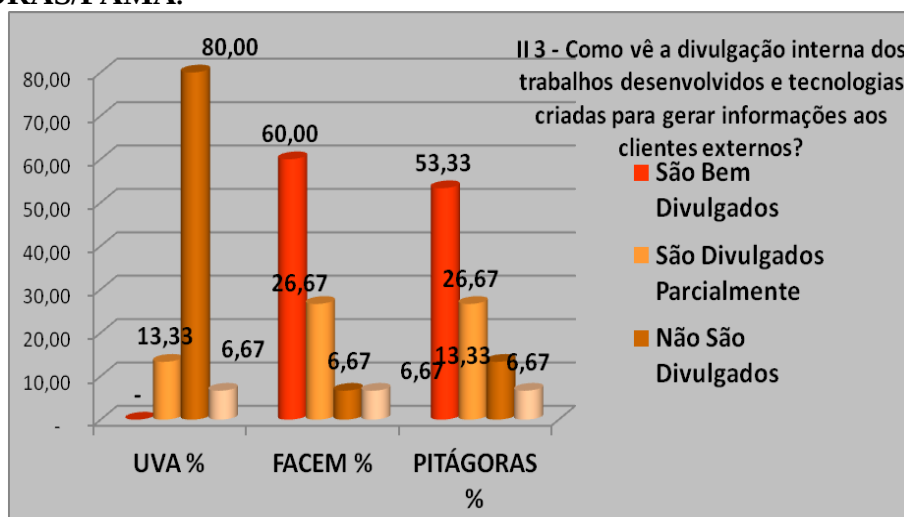
Fonte: Dados da Pesquisa

Habilidades de comunicação envolvem a capacidade de transmitir ideias e informações com eficiência e, igualmente, receber ideias e informações de modo eficaz. Este exercício concentra-se nas habilidades de comunicação na hora de decidir como melhor transmitir uma informação. Antes de ser instrumental, a comunicação é essencialmente humana e extremamente humanizadora. De nada servem veículos e canais oficiais de comunicação interna, como internet, jornal dos colaboradores, boletim, murais sites e outras redes sociais, se não houver efetivamente a disposição das lideranças para o diálogo e um ambiente favorável à conversação e à troca de ideias. Baseado nessa assertiva consideramos as seguintes perguntas aos colaboradores das IES: qual a classificação da eficácia dos sites e

da rede social *Facebook* como instrumentos de comunicação das mesmas. O resultado da pesquisa foi o seguinte: Quanto a eficácia dos sites, na faculdade UVA, 93,33% disseram que é pouco eficaz, 6,67% ficaram neutros quanto a essa questão; na Faculdade FACEM, 93,33% disseram que é eficiente e apenas 6,67% ficaram neutros; já na Faculdade PITÁGORAS / FAMA, 66,67% disseram que é eficiente, 20% ficaram neutros e 13,33% acreditam que é pouco eficiente.

Em relação ao instrumento de comunicação *Facebook*, o resultado foi: na faculdade UVA, 60% disseram que é eficiente, 20% acreditam ser pouco eficiente e 20% ficaram neutros; na Faculdade FACEM, 80% acreditam ser eficiente, 13,33% acreditam ser pouco eficiente e 6,67% ficaram neutros; na Faculdade PITÁGORAS / FAMA, 73,33% disseram ser eficiente, 20% disseram ser pouco eficiente e 6,67% ficaram neutros.

FIGURA 25 – Divulgação interna dos trabalhos de tecnologia aplicados nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

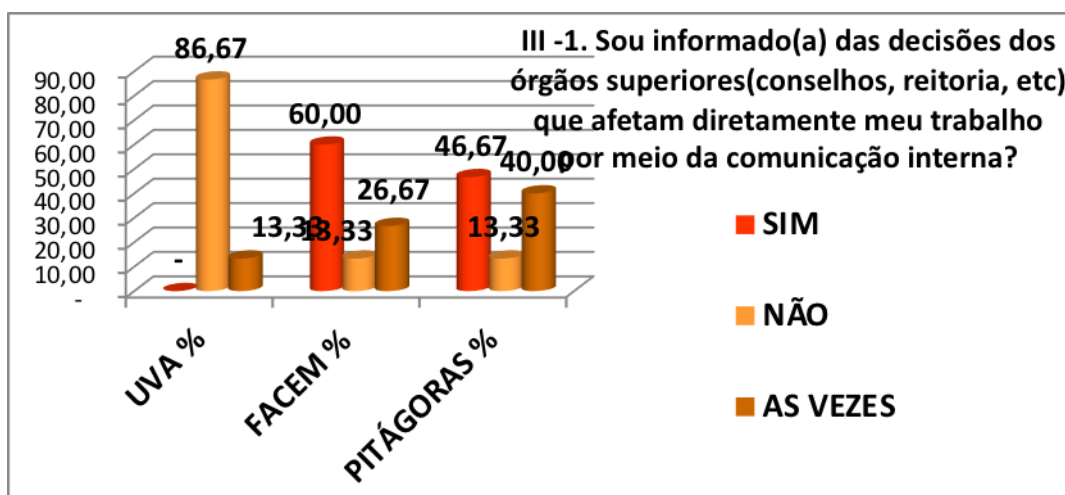
Em sua essência, a comunicação necessita de resposta para se realizar, pois a mensagem sem retorno não é comunicação, é apenas um comunicado, pura transmissão de mensagens do que propriamente com o seu conteúdo. Uma mensagem deve sempre ser capaz de promover a reflexão necessária para gerar mobilização e o retorno que se almeja. De outra forma, é difícil motivar pessoas a superarem desafios e alcançarem metas, seja na dimensão pessoal, seja na profissional.

Na faculdade UVA, 80% dos colaboradores acreditam que não são divulgados, 13,33% acreditam que são divulgados parcialmente e 6,67% não sabe, a respeito; na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Faculdade FACEM, 60% acreditam que são bem divulgados, 26,67% acreditam que são divulgados parcialmente, 6,67% acreditam que não são divulgados e na mesma proporção não sabem informar; na Faculdade PITÁGORAS / FAMA, 53,33% acreditam que são bem divulgados, 26,67% acreditam que são divulgados parcialmente, 13,33% acreditam que não são bem divulgados, 6,67% não sabem. Hoje o uso da informação tecnológica se tornou um aspecto singularmente importante na economia de todas as nações civilizadas, em relação a educação mais especialmente, pois modificou a maneira de operacionalizar as atividades e os retornos são mais garantidos.

3.3. – Perguntas sobre as redes e fluxos da comunicação interna

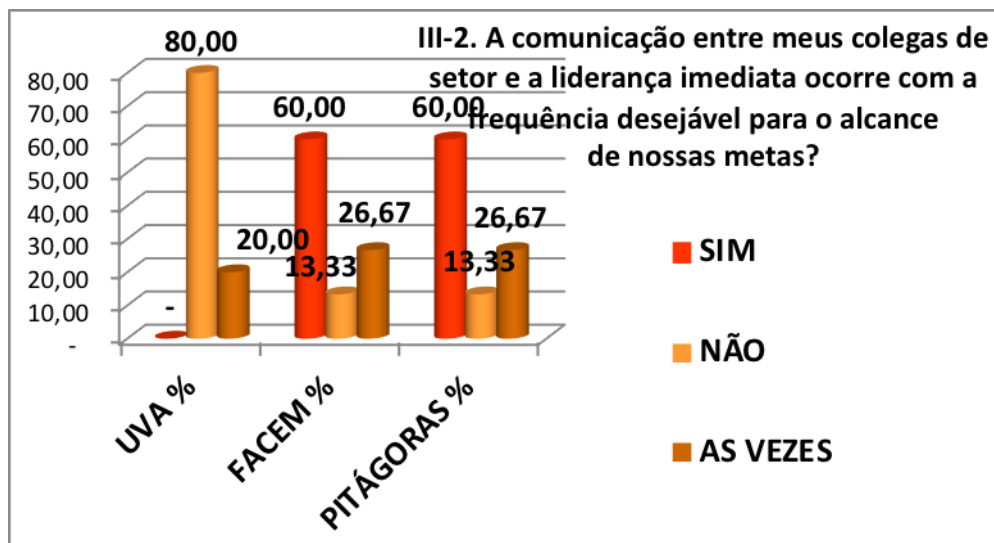
FIGURA 26 – Informações das decisões acerca da comunicação interna pelos órgãos superiores das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

Perguntamos aos colaboradores sobre a informação das decisões dos órgãos superiores afetarem diretamente seus trabalhos através da comunicação interna das IES. O resultado foi o seguinte: Na faculdade UVA 86,67% Não são informados das decisões, 13,33% às vezes são informados; na Faculdade FACEM, 60% são informados, 13,33% não são informados e 6,67% às vezes são informados; na Faculdade PITÁGORAS / FAMA, 46,67% são informados, 40% às vezes são informados e 13,33% não são informados das decisões dos órgãos superiores.

FIGURA 27 – Frequência desejável da comunicação com colegas de setores/departamentos das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



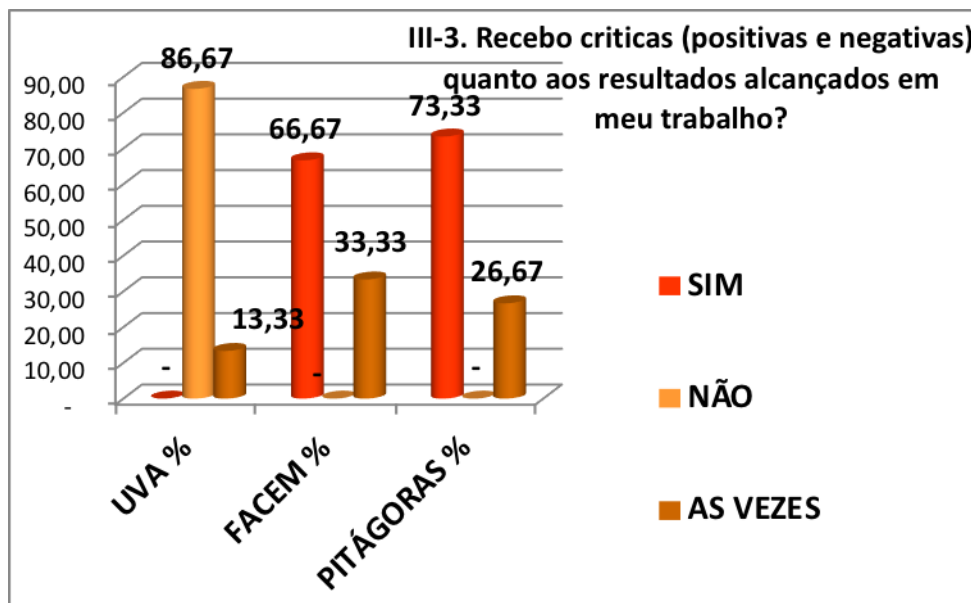
Fonte: Dados da Pesquisa

Os colaboradores, funcionários, hoje não se comportam apenas como integrantes de um determinado grupo. Eles criam interfaces com diversos grupos com os quais se identificam, pois tem diversos interesses. Não existe, ainda, um formula mágica capaz de entender qual é a comunicação na justa medida para a necessidade de uma pessoa ou outra.

O gestor ou líder tem uma visão privilegiada dos interesses dos colaboradores ou empregados. O líder formal tem mais chance de tornar a sua comunicação pertinente para o grupo de pessoas que interage com ele mais de perto, e nesse caso é impossível separar as noções de gestão e de comunicação, pois uma se alimenta da outra.

Então foi perguntado aos colaboradores das IES se a comunicação entre os colegas de trabalho e a liderança imediata ocorre de maneira desejável para alcançar as metas trabalhadas. O resultado da pesquisa foi: Na UVA 80% responderam que a frequência da comunicação não é desejável, 20% responderam que às vezes se torna desejável; na faculdade FACEM, 60% responderam que a frequência da comunicação é sim, desejável, 13,33% responderam que não e 26,67% responderam que às vezes; já na faculdade PITÁGORAS / FAMA, 60% responderam que sim, 26,67% responderam que não e 13,33% responderam que às vezes, a mesma porcentagem da faculdade FACEM.

FIGURA 28 – Recebimento de críticas (Feedbacks) dos resultados alcançados nas Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.

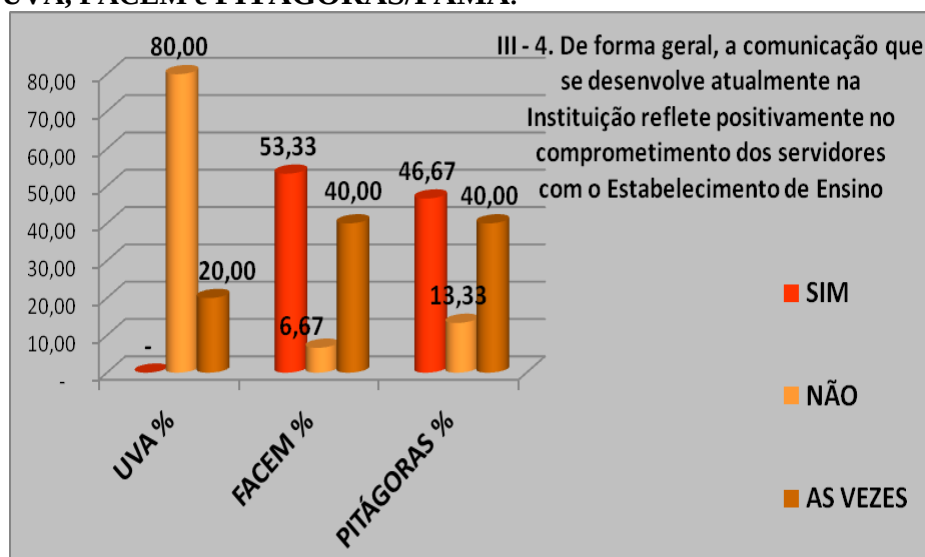


Fonte: Dados da Pesquisa

Não adianta e-mails, intranets, telefones celulares e outras mídias sociais como ferramentas de comunicação. Sem *feedbacks* e contato humano a comunicação é sempre precária e ineficaz. A falta de retornos positivou ou não, acabam gerando erros e falhas de comunicação que comprometem seriamente a produtividade e resultados nas IES. O feedback promove mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos. Sempre é representativa de uma realimentação da comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer uma informação sobre sua atuação, se está ou não afetando outras pessoas ou situações. Ajudam pessoas a melhorarem seus desempenhos e evidentemente elevam o atingimento de objetivos e metas organizacionais.

Na faculdade UVA, 86,67% não recebem críticas quanto aos resultados dos seus trabalhos, nem positivos nem negativos e 13,33% às vezes; na faculdade FACEM, 66,67% recebem críticas e 33,33% recebem às vezes; na faculdade PITÁGORAS / FAMA, 73,33% recebem críticas dos seus trabalhos e 26,67% só recebem críticas dos seus trabalhos às vezes.

FIGURA 29 – Resultado positivo quanto a comunicação desenvolvida pelos colaboradores das Faculdades UVA, FACEM e PITÁGORAS/FAMA.



Fonte: Dados da Pesquisa

Na faculdade UVA, 80% dos colaboradores disseram que a comunicação na Instituição não tem um reflexo positivo e 20% disseram que tem; na faculdade FACEM, 53,33% dos colaboradores entrevistados disseram que a comunicação na Instituição tem um reflexo positivo, 40% disseram às vezes e 6,67% disseram que não; na faculdade PITÁGORAS / FAMA, 46,67% disseram que sim, 40% disseram que às vezes e 13,33% disseram que a comunicação na Instituição não tem um reflexo positivo no comprometimento do seu trabalho com a Instituição.

CONCLUSÃO

Há um panorama, mostrando as diferentes correntes e modelos explicativos do estudo da comunicação, e ele faz parte de um movimento de independência e autonomia desse campo em relação ao campo das ciências sociais.

Esses panoramas auxiliaram no processo de emancipação do desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e a consolidação de outras disciplinas que passam a contribuir de forma significativa para o entendimento dos processos simbólicos e linguísticos

A abertura para a comunicação e o diálogo é um dos principais segredos para a concretização de relacionamentos produtivos e duradouros. Dessa conectividade resulta a formação de equipes, a superação de problemas, a conquista de metas e o vislumbrar de novas oportunidades e inovações.

O bom relacionamento é determinado pela capacidade de interagir e conviver com diferentes padrões de cultura, pensamento e comportamento. Logo, se nos comunicamos melhor, nossos relacionamentos e capacidade de entendimento interpessoal serão bem melhores. E, certamente, serão bem melhores os negócios e o desenvolvimento profissional.

A comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de resposta para se realizar, pois a informação sem o retorno é uma comunicação falha e incompleta. Infelizmente, de um modo geral, é a comunicação formal e burocrática que as empresas mais utilizam no seu cotidiano. Há uma grande preocupação com a eficácia dos mecanismos de transmissão da mensagem e não, propriamente, com a reflexão e a compreensão do seu conteúdo e, conseqüentemente, com a mobilização e retorno engajado. Dessa forma, fica difícil motivar pessoas e equipes para superar desafios e alcançar metas.

A relação da educação com a comunicação se apresenta em um contexto do cenário atual da educação superior no Brasil, juntamente com os dados e informações que nos permite visualizar como as organizações deverão trabalhar a cada dia em busca de melhorias e solidificar os seus relacionamentos.

Sem a comunicação, não adquirimos informação, não aprofundamos conhecimentos, não amadurecemos experiências, não aprofundamos relações. Sem a comunicação, somos incapazes de resolver simples problemas físicos e concretos, como curar uma doença ou consertar o motor de um carro. Sobre as questões metafísicas e dilemas

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

existenciais, então, nada melhor do que uma boa troca de ideias com amigos ou uma conversa tranquila com pessoas mais voltadas para as questões do espírito.

Conhecer bem o perfil do público permanece sendo a melhor ferramenta para realizar uma comunicação eficaz. A diferença hoje está na diversidade de meios e plataformas disponíveis, exigindo mesmo um planejamento interno de mídia. A conexão não pode se restringir a facilidades tecnológicas, sem estabelecer, sobretudo uma relação humana. O ferramental fica a serviço do alinhamento e da interação. É fundamental dispor de métricas para avaliar o alcance dos recursos, adequando-os sempre aos propósitos.

Com diferentes grupos, perfis e gerações, é preciso coadunar os meios, trazendo soluções mais atuais, sem necessariamente eliminar instrumentos consagrados. O caminho está em buscar o mais efetivo para a realidade das organizações, complementando com todas as ferramentas necessárias.

O êxito da comunicação reside na motivação e capacidade dos ouvintes em transformar em atos as palavras proferidas. “Escutai com atenção o que o outro tem para dizer e serás capaz de ouvir além das palavras”, disse Confúcio.

A dimensão humana e a comunicação são tão valorizadas pelas empresas que estão conseguindo sobreviver às constantes transformações no mercado.

Aos entraves do entendimento humano devemos à falta inerente da comunicação. O ontem, o hoje e o sempre são condicionados às nossas escolhas, escolhas essas inequívocas, desconhecidas, transitórias, conhecidas, pensadas e impensadas, todas geradas pela ação do nosso comportamento, que opera ligado às nossas necessidades. Se comunicar, requer usar adequadamente um comportamento determinado.

Cada vez mais, a importância da comunicação se destaca como sendo um fator fundamental para a busca constante da melhoria da qualidade no trabalho. Ao englobar a atividade de trabalho e as políticas de emissão e captação de informações, a comunicação nas organizações solidificam a cultura (crenças e valores), as filosofias e as estratégias de ação de uma empresa. Ou seja, ela é a responsável pela formação de uma imagem institucional, o que é considerado pelos grandes como principal patrimônio de uma organização, uma instituição e até mesmo de um profissional.

A realidade em que vivemos atualmente, nos revela grandes paradoxos. Um dos mais latentes hoje, que caracteriza a contemporaneidade, diz respeito ao excesso de informação e pouca comunicação. A plenitude se dá pelas redes sociais, há muita

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

conectividade virtual entre os indivíduos e poucas interatividades reais por objetivos coletivos e pelo próprio bem comum.

O estudo desse trabalho propôs uma busca em relação às dificuldades encontradas nas questões sobre aquisição, manutenção e distribuição homogênea das informações, ou seja, o desenvolvimento dos processos de comunicação interna nas Instituições de ensino superior na cidade de São Luís. Uma pesquisa de campo pôde nos revelar a grande dificuldade que as faculdades em São Luís têm em relação à comunicação interna. A base da pesquisa foi identificar em primeiro lugar, através dos questionários aplicados a uma percentagem da amostra, o grau de satisfação da clientela externa (os alunos), o grau de conhecimento e comprometimento dos colaboradores com as Instituições, e o nível de informação prestada pelas faculdades aos seus alunos e colaboradores.

O trabalho empírico se preocupou em ouvir tanto os colaboradores quanto os alunos das três instituições do universo da amostra. Deste estudo retiraram-se alguns resultados. Em primeiro lugar foi constatado que uma faculdade muito pequena, familiar, com um modelo muito paternalista, geralmente as menores no Brasil tendem a ser, os colaboradores (80%) afirmaram que a comunicação não tem um reflexo positivo, consideraram uma centralização muito grande de informações em uma ou duas pessoas sem autonomia, ocasionando por sua vez uma insatisfação generalizada dos seus clientes externos (os alunos). Muitos desses colaboradores não conseguem se comprometer ao máximo, pois acreditam que a própria faculdade não está interessada e assim seguem seu trabalho sem nenhuma perspectiva. A Instituição cria aumento de *turnover*, isso implica em desorganização, instabilidade de gestão nos departamentos, os conflitos de aceitação irão gerar um planejamento mal estruturado. Não há um envolvimento do meio com o todo.

É extremamente frustrante, para qualquer pessoa, tomar conhecimento de um fato relacionado à empresa para qual trabalha pelo público externo ou por intermédio de um meio de comunicação de massa. Imagina-se que será decepcionante um colaborador que, ao ler um jornal, se depara com a notícia de que a Faculdade na qual ela trabalha está passando por mudanças estruturais e estratégicas. Um fato muito comum nessas instituições na cidade de São Luís. Daí a importância de se apresentar as novidades, e medidas primeiro ao público interno e depois ao externo, onde houver abertura para a comunicação e o diálogo, existirá

motivação para se buscar o entendimento e a corresponsabilização por metas e objetivos em comum.

Em segundo houve também uma constatação de que as faculdades de médio porte na cidade conseguem manter um grau satisfatório de integração de suas informações, disseminando as mesmas com uma amplitude também mediana, mas mesmo assim foi percebido uma limitação em propagar uma comunicação mais eficaz, pois ainda há muita limitação quanto a propagação de informações: centralização de tomada de decisões, falta de entendimento da importância da comunicação como fonte de segurança para o sucesso das faculdades, a falta de abertura ao diálogo entre os pares, muitas dessas barreiras e outras causam diretamente um baixo nível de desempenho dos colaboradores, dando uma sequência de ineficazes resultados. Constatou-se que os meios de comunicação mais utilizados internamente pela instituição são a reunião, o mural e o email; os colaboradores são informados de suas metas profissionais pelo chefe imediato, mas não participam das decisões que tratam de metas e objetivos da organização e também não percebem como seus desempenhos são avaliados pela direção.

Ao mesmo tempo se percebeu que as faculdades de grande porte na cidade, não são muitas, mais tivemos uma representante durante a pesquisa e o resultado obtido foi de que com uma ampla infraestrutura e uma boa adequação de planejamento de cargos há sim um comprometimento considerado pelos colaboradores. Com a descentralização de tomadas de decisão, fica muito mais fácil gerenciar as pessoas, a divisão de tarefas com total controle interno de seus líderes de equipes, conseqüentemente as informações são repassadas a contento.

A pesquisa conseguiu alcançar seu objetivo quando captou um resultado de identificação quanto a extensão, a amplitude do tema. Avaliar os processos de comunicação em faculdades pode parecer insignificante, mais as Instituições de Ensino Superior nos dias de hoje já dão uma verdadeira importância à área de comunicação organizacional, sendo usada como uma estratégia, não apenas diretamente estar concentrada na educação. O atual contexto de mercado está exigindo a atuação proativa das IES, se colocando a favor de uma formação de cidadãos capazes de atuar em sociedade, de conhecer seus direitos e deveres, de compreensão do mundo. Elas precisam aprender a criar espaços que favoreçam a comunicação intrapessoal. São momentos para as pessoas pensarem sobre o sentido daquilo que precisam fazer. Ação sem reflexão é coisa para máquinas. Infelizmente, ainda é predominante a Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

ausência de programas de desenvolvimento humano voltados para o exercício do pensar e da comunicação intrapessoal, principalmente na cidade do estudo desta pesquisa.

Neste estudo ficou evidente que há vários benefícios que a comunicação eficaz pode trazer para a administração das Instituições de Ensino Superior no Estado do Maranhão. É possível a análise dessa problemática e, portanto, focar melhor em uma ação corretiva. Identificamos que o relacionamento interpessoal pode ser determinado pela capacidade de interagir e conviver com diferentes padrões de cultura, de pensamentos e principalmente de comportamentos. Logo, se nos comunicamos melhor, nossos relacionamentos e capacidade de entendimento interpessoal serão bem melhores. E, certamente, serão também melhores os resultados e desempenhos no trabalho. Todos ganham. Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui facilmente em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem e têm a possibilidade de dar e receber *feedback* positivo. Dessa forma, com certeza, o grupo, a organização sairá ganhando, todos se sentirão respeitados, considerados e motivados para buscar os melhores resultados em suas atividades.

A comunicação exercida hoje pelas Instituições de Ensino Superior na cidade de São Luís de um modo geral está refletida na cultura e nos valores delas. Uma informação mal transmitida pode gerar distorções altamente comprometedoras para a produtividade. Porém, se a instituição possuir uma política de transparência e de comunicação, os profissionais, colaboradores, se sentirão mais a vontade para transmitir e receber informações formais e informais. Mesmo uma informação mais sigilosa será transmitida de forma mais eficaz se não houver medo ou preocupação excessiva com o seu vazamento.

Os colaboradores sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham. Isso mexe consideravelmente com a identidade cultural. O indivíduo pensa e age conforme as influências e os fatores condicionadores do seu meio ambiente. Se esse profissional é bem informado sobre o que acontece e interessa à sua empresa, ele sentirá seu trabalho e sua produtividade serão bem mais aproveitados e imanados.

Ambientes favoráveis à comunicação estimulam a manifestação de ideias e sugestões que podem originar grandes inovações e identificar soluções para sérios impasses e conflitos pessoais. A falta de comunicação interpessoal, como foi detectado em uma organização pesquisada, costuma reforçar ambientes de extrema formalidade e burocracia, propiciando situações absurdas como a de pessoas que trabalham ao lado uma da outra, mas

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

se comunicam apenas por via eletrônica pessoalmente não trocam nenhuma palavra, ou no máximo um cumprimento de rotina cordial, ‘bom dia’.

Ao mesmo tempo que devemos buscar estabelecer um bom fluxo de comunicação entre os profissionais dos diversos departamentos e setores e áreas das IES, é imprescindível, na nossa vida pessoas, a abertura franca e continua para a comunicação intrapessoal. Em outras palavras, para um diálogo interior que temos com nós mesmo quando refletimos sobre nossas dúvidas, perplexidades, dilemas, decisões e opiniões.

Recomendamos gerenciar um esforço interno de tarefas que estimulem o colaborador com direito a absolver um ambiente de trabalho que motive o mesmo. Através de treinamentos adequados e voltados para garantir que os colaboradores consigam incentivar o colaborador a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem. Reuniões periódicas de departamentos, diagnósticos de levantamentos de necessidades realizados pelas Comissões Próprias de Avaliação (CPA's). A dinâmica de funcionamento da CPA pode demandar a criação de grupos de trabalho com a participação do corpo dirigente, coordenadores de cursos, chefias de outros órgãos administrativos, representantes dos estudantes e representantes da comunidade externa, quando do levantamento dos dados pertinentes, incluindo a aplicação de formulários, entrevistas e outros métodos.

Também recomendamos um maior engajamento dos colaboradores dessas instituições, pensamento holístico, criação de novos canais de comunicação; adaptação a realidade tecnológica sem prejuízos; condicionar as lideranças de equipes /unidades/áreas/departamentos para uma forma mais humanizada de entendimento e preparar as equipes para todas as informações.

Para que um conhecimento seja transformador em nossas vidas, não basta falar e argumentar sobre ele com outras pessoas. É necessário vivenciá-lo por dentro, pela óptica dos nossos sentimentos e valores, das nossas emoções, crenças e intuições, além do nosso estado de espírito.

Coisas simples já evidenciadas em empresas de médio porte em várias cidades do Brasil e servindo de exemplo em vários artigos de revistas, podem dar soluções a problemática da ausência ou falha na comunicação organizacional. Uma simples reunião realizada constantemente com colaboradores (*Brainstorming*), pelo menos uma vez por mês, pode manter os colaboradores bem informados sobre qualquer assunto e também imprescindível receber o *feedback* dos mesmos. Por mais que haja canais de comunicação

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Escola de Ciências Económicas e das Organizações

entre a organização e o público interno, e por melhores que sejam seus conteúdos, formatos e frequências, seu impacto e eficácia ficarão limitados se os colaboradores não ajudarem a fazer com que as informações e conhecimentos circulem.

A comunicação interna nas organizações de ensino superior e a comunicação interior, nas pessoas, deveriam ser valorizadas como uma das mais importantes filosofias de gestão e de vida.

Ao mesmo tempo em que devemos buscar estabelecer um bom fluxo de comunicação entre os profissionais dos diversos setores e áreas que compõem uma empresa, é imprescindível, na nossa vida pessoal, a abertura franca e contínua para a comunicação intrapessoal.

Os dados aqui apresentados nos resultados desta pesquisa mostram a real importância da comunicação interna e o desenvolvimento dos seus processos. Os gestores das instituições de ensino superior em São Luís devem acreditar nisso independentemente do tamanho da instituição. Devemos também ressaltar que além dessa importância, a abrangência desse tema o torna suscetível a futuras investigações e sugerimos no futuro uma profunda e respeitosa análise para desenvolver mais comparações e descrições entre a comunicação interna, o comportamento humano e seus processos.

BIBLIOGRAFIA

- Aguiar, M. A. F. de. (2005). *Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva.
- Audy, J. L. N. (2008). *Fundamentos de Sistemas de Informação*. Porto Alegre: Bookman.
- Beuren, I. M. (2000). *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Carvalho, A. V. de. (2012). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Cassarro, A. C. (2011). *Sistemas de informações para tomadas de Decisões*. São Paulo: Cengage.
- Cintra, A. M. et al. (2002). *Para entender as linguagens documentárias*. São Paulo: Pólis.
- Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (2005). *A Psicologia das habilidades sociais na infância: teoria e prática*. Petrópolis: Vozes.
- Drucker, P. (2012). *Pessoas e Desempenhos*. São Paulo: Campus.
- Embrapa (2002). *Política de Comunicação* (2. ed.) Brasília: Embrapa.
- Feitosa, F. B. (2013). Habilidades Sociais e dificuldades de aprendizagem na interface da educação com a saúde. Disponível em:
<http://www.facimed.edu.br/o/revista/pdfs/6a574a5667a1f02eec966d62d3c9af10.pdf>
Acesso em: 02 ago. 2013.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- França, A. C. L. (2013). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Franco, L. F. (2009). *Comunicação e Informação para a gestão dos negócios*. São Paulo: All Print Editora.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5. ed.). São Paulo: Atlas.
- Goldenberg, M. (2007). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record.

- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2007). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ática.
- Guerra, C. G. M. (2001). *Ampliando a construção da mente*. Disponível em < www.eps.ufsc.br/~cgustavo/transdisciplinar/mente.html#informacao. Acesso em: 17 fev. 2001.
- Leme, R. (2007). *Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º: guia prático para gestores do “dar” e “receber” feedback e as transformação em resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Martins, G. de A. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais aplicadas*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Matos, G. G. de. (2014). *Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela vida da cultura e do diálogo*. Barueri, SP: Manole.
- Melo, V. P. C. de. (2006). A comunicação e sua importância nas organizações. *Tecitura*, 1, p. 1-12. Disponível em: < <http://www.acmcomunicacao.com.br>> Acesso em: 01 ago. 2014.
- Mello, J. B. de. (2012). *Práticas de gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas*. São Paulo: Alaúde Editorial, Nova Cultural.
- Pimenta, M. A. (2010). *Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores*. Campinas, SP: Editora Alínea.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Hungler, B. P. (2004). *Fundamentos da pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização*. Porto Alegre: Artmed.
- Reschke, C. (2014, ago 7). Dicas para reagir bem a um feedback, mesmo ao ruim. *Revista Exame*. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/o-novo-feedback/> Acesso em: 10 dez. 2017.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Ruggiero, A. P. (out. 2002). *Qualidade da comunicação interna*. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 28 ago. 2006.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). *Métodos da pesquisa, coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o desenvolvimento rural da SEAD/UFRGS*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Skinner, B. F. (2015). *Ciência e Comportamento Humano*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, Selo Martins.

Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Vecchio, R. P. (2008). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Cengage Learning.

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário para Corpo Discente (Alunos) sobre Comunicação Interna
Questionário semiestruturado disponibilizado aos Alunos da Universidade/Faculdade

PARTE I – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

1. Qual a sua idade?

- () 20 anos ou menos () Entre 21 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos
() Entre 41 e 50 anos () Entre 51 e 60 anos () 60 anos ou mais

2. Sexo

- () Feminino
() Masculino

3. Já possui outra formação acadêmica, Graduação?

- () SIM, Qual _____
() NÃO

4. Há quanto tempo estuda na Universidade (Faculdade)?

- () menos de 1 ano () mais de 1 ano
() De 2 a 3 anos
() De 3 a 4 anos () mais de 4 anos

5. Você conhece o Manual do Estudante?

- () SIM
() NÃO

6. Você sabe dos seus direitos e deveres enquanto estudante nesta Instituição?

- () SIM
() NÃO

PARTE II – SOBRE OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.

7. Como vê a divulgação interna dos trabalhos desenvolvidos e tecnologias criadas para gera informações aos clientes externos/Alunos?

- () São bem divulgados () São divulgados parcialmente
() Não são divulgados () Não sabe

8. As informações internas fluem de maneira satisfatória.

- () Sim () Não () Às vezes

9. As questões abaixo têm por objetivo conhecer o comportamento, as atitudes e as opiniões dos colaboradores/funcionários frente aos meios de comunicação interna de sua universidade/faculdade. São apresentadas várias alternativas e PARA CADA UMA delas, você deverá selecionar a opção correspondente ao seu posicionamento.

	SIM	NÃO	ÀS VEZES
9.1 Encontro às informações que eu preciso no <i>site</i> e nas redes sociais da universidade/faculdade.			
9.2 Posuo conhecimento acerca dos eventos realizados na universidade/faculdade (palestras, congressos, encontros, seminários, entre			

outros)			
9.3 Em geral as placas, avisos e cartazes dispostos atualmente na universidade contribuem eficazmente para a localização dos setores ou identificação dos serviços prestados.			

10. O número de Técnico-administrativos é suficiente para atender satisfatoriamente a Instituição.

() Sim () Não () Às vezes

11. Os servidores desempenham suas tarefas com responsabilidade.

() Sim () Não () Às vezes

12. É fácil manter contato com os setores abaixo:

	SIM	NÃO
12.1 DIREÇÃO GERAL		
12.2 Coordenadores		
12.3 Administrativo (Gestores)		
12.4 Os setores técnicos		
12.5 A recepção		
12.6 Segurança		
12.7 O pessoal da limpeza		

13. Como classificaria a eficiência da Comunicação Interna nessa Instituição?

() Ótima () Boa () Razoável () Péssima

Apêndice II – Questionário Para Colaboradores Sobre Comunicação Interna
Questionário semiestruturado disponibilizado aos colaboradores e Professores da
Universidade/Faculdade

PARTE I – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

1. Qual a sua idade?

- () 20 anos ou menos () Entre 21 e 30 anos () Entre 31 e 40 anos
() Entre 41 e 50 anos () Entre 51 e 60 anos () 60 anos ou mais

2. Qual a sua formação acadêmica?

- () Ensino fundamental () Ensino Médio (antigo 2º grau)
() Graduação () Pós-graduação lato senso
() Mestrado () Doutorado

3. Há quanto tempo trabalha na Universidade (Faculdade)?

- () Até 3 anos () De 4 a 12 anos
() De 13 a 21 anos () De 22 a 30 anos

4. Qual o seu vínculo com a Universidade estudada?

- () Sou Professor () Sou da Recepção
() Sou da segurança () Sou do Atendimento
() Sou do Operacional () Sou da Área de coordenação

PARTE II – SOBRE OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.

1. Como é informado a respeito dos seguintes assuntos: (assinale com um X).

	Quadro de aviso	Colegas de trabalho	Telefone	Reunião	Redes social
1.1 Salário/ Assuntos Sindicais					
1.2 Eventos /congressos / Seminários					
1.3 Aniversários/festas da empresa					
1.4 Cursos / treinamento					

2. Classifique os seguintes instrumentos quanto a sua eficácia, sendo:

1 pouca eficiência - 2 neutro - 3 eficiente

	1	2	3
2.1 Telefone fixo			

2.2 Quadro de Aviso/mural			
2.3 Reuniões /Emails			
2.4 Contato pessoal			
2.5 Site da Faculdade			
2.6 Facebook			

3. Como vê a divulgação interna dos trabalhos desenvolvidos e tecnologias criadas para gera informações aos clientes externos?

- () São bem divulgados () São divulgados parcialmente
() Não são divulgados () Não sabe

PARTE III – REDES E FLUXOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

As questões abaixo têm por objetivo conhecer o comportamento, as atitudes e as opiniões dos colaboradores/funcionários frente aos meios de comunicação interna de sua universidade/faculdade. São apresentadas várias alternativas e PARA CADA UMA delas, você deverá selecionar a opção correspondente ao seu posicionamento.

		SIM	NÃO	ÀS VEZES	SEMPRE	NUNCA	NÃO SEI
01	Sou informado (a) das decisões dos órgãos superiores (conselhos superiores, reitoria, curadoria, assembleias de departamentos) que afetam diretamente meu trabalho por meio da comunicação interna da Universidade/faculdade.						
02	A comunicação entre meus colegas de setor e a liderança imediata ocorre com a frequência desejável para o alcance de nossas metas.						
03	Recebo críticas (positivas e negativas) quanto aos resultados alcançados em meu trabalho.						
06	De forma geral, a comunicação que se desenvolve atualmente na universidade/faculdade reflete positivamente no comprometimento dos servidores com a instituição.						