

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

CLAUDIA VANESSA CAVALHEIRO DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO E INTERAÇÕES HUMANAS NO SETOR DE CIÊNCIAS
BIOLÓGICAS, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

CURITIBA

2010

Claudia Vanessa Cavalheiro dos Santos

**COMUNICAÇÃO E INTERAÇÕES HUMANAS NO SETOR DE CIÊNCIAS
BIOLÓGICAS, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

Projeto Técnico apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2010

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por sempre me guiar e me dar forças para eu continuar seguindo pelo caminho do bem, muitas vezes cheio de pedras, e pelas oportunidades que tem me oferecido.

Aos meus familiares, por sempre estarem ao meu lado me apoiando nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, que foram pessoas especiais para a passagem desta etapa da minha vida.

EPÍGRAFE

“Começar...
Já é a metade de toda ação”

Provérbio Grego

RESUMO

O presente trabalho representa um estudo sobre a comunicação organizacional em um dos setores da Universidade Federal do Paraná. Buscou-se entender a forma como se processa a divulgação de informações e a interação humana no Setor de Ciências Biológicas da UFPR. O estudo de caso apresentou enfoque qualitativo e quantitativo. Envolveu aproximadamente 60 servidores, entre eles o Diretor do Setor, chefes de Departamentos, coordenadores de Cursos de Graduação e os secretários dessas unidades, além de docentes e técnico-administrativos lotados no Setor. Com a aplicação de questionários e entrevistas, pretendeu-se identificar o fluxo de comunicação, os canais mais utilizados, sua importância e eficiência, as prováveis barreiras da comunicação e a relação entre a rede formal e a informal. O conhecimento dos fatores determinantes da situação atual e a identificação das necessidades, interesses e expectativas dos servidores possibilitaram as sugestões de melhorias, bem como apontaram a necessidade de novas investigações mais aprofundadas.

Palavras-chaves: Setor de Ciências Biológicas, UFPR; comunicação organizacional; comunicação interna

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	23
FIGURA 2: PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	27
FIGURA 3: INGREDIENTES DA COMUNICAÇÃO	28
FIGURA 4: CANAIS DE COMUNICAÇÃO	29
FIGURA 5: BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO	34
FIGURA 6: ORGANOGRAMA DO SETOR DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Utilização de canais.....	43
TABELA 2: Aprimoramento de ferramentas.....	44
TABELA 3: Importância dos veículos.....	44
TABELA 4: Eficiência dos canais.....	45
TABELA 5: Suficiência e qualidade das informações.....	46
TABELA 6: <i>Feedback</i>	46
TABELA 7: Rede formal e informal.....	47
TABELA 8: Esclarecimento de dúvidas.....	48
TABELA 9: Grau de satisfação.....	49
TABELA 10: Barreiras na comunicação.....	50
TABELA 11: Conhecimento sobre o SCB.....	50
TABELA 12: Comunicação interdepartamental.....	51
TABELA 13: Dados gerais.....	51

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	9
1.1 TEMA DO PROJETO	10
1.2 PROBLEMA	10
1.2.1 Problematização.....	10
1.2.2 Delimitação do Tema	11
1.3 HIPÓTESE	11
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
1.4.1 Geral.....	11
1.4.2 Específicos	12
1.5 JUSTIFICATIVA	12
1.6 METODOLOGIA: ESTUDO DE CASO SIMPLES	15
1.6.1 Preliminares ao Estudo Empírico	16
1.6.2 Coleta do Material Empírico	17
1.6.2.1 Definição da amostra.....	17
1.6.2.2 Entrevistas.....	18
1.6.2.3 Questionários	18
1.6.3 Fatores/Indicadores da Avaliação	19
1.6.4 Interpretação dos dados.....	20
CAPÍTULO 2: REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	21
2.1 CONCEITO E PAPEL DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	21
2.2 COMUNICAÇÃO	22
2.3 COMUNICAÇÃO HUMANA.....	23
2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	24
2.5 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO.....	26
2.6 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	27
2.7 CANAIS DE COMUNICAÇÃO	29
2.8 FLUXOS DE COMUNICAÇÃO	30
2.8.1 Descendente	30
2.8.2 Ascendente	30
2.8.3 Lateral	30
2.8.4 Transversal.....	31

2.8.5 Circular	31
2.9 FORMAS DE COMUNICAÇÃO	31
2.9.1 Verbal	31
2.9.2 Não Verbal	32
2.10 TIPOS DE COMUNICAÇÃO	32
2.10.1 Formal	32
2.10.2 Informal	32
2.11 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO	33
2.12 COMUNICAÇÃO EFICAZ	35
2.12.1 Eficácia	35
2.12.2 Eficiência	35
2.12.3 Sinergia	36
2.12.4 Atitudes para uma comunicação eficaz	36
CAPÍTULO 3: A UFPR	39
3.1 DESCRIÇÃO GERAL	39
3.1.1 Apresentação da UFPR	39
3.1.2 Apresentação do Setor de Ciências Biológicas	39
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO NO SETOR DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	43
3.2.1 Análise dos Questionários	43
3.2.2 Análise das Entrevistas	52
3.2.3 Análise das Observações	54
3.2.3.1 Pontos Fracos	54
3.2.3.2 Pontos Fortes	55
3.2.3.3 Futuro	55
CAPÍTULO 4: PROPOSTA	57
CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICES	64

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, muito tem sido falado e escrito a respeito da importância da comunicação nas relações humanas. E, cada vez mais, o saber como se comunicar tem se revestido em habilidade imprescindível para os múltiplos setores da vida moderna.

O mercado de trabalho, num mundo globalizado e competitivo, exige produção e celeridade em todo e qualquer processo. Requer cada vez mais habilidades comunicativas, exercidas principalmente através da fala e da escrita, entre pessoas em um mesmo espaço físico ou utilizando recursos tecnológicos que permitem transmissões simultâneas de mensagens em todos os cantos do planeta.

Nesse sentido, a comunicação humana atinge uma magnitude nunca antes imaginada e implica em muito mais do que simplesmente transmitir uma mensagem ou significado. Ela precisa ser eficiente, eficaz e efetiva.

Mas cabe ressaltar que a comunicação direta, ou face a face, é só um dos aspectos envolvidos na grande estrutura de comunicação interna nas organizações. A comunicação interpessoal e organizacional torna-se, a cada dia, mais imprescindível para a eficácia da gestão participativa e do trabalho em equipe além de revelar a natureza dos relacionamentos humanos numa organização, seja ela pública ou privada.

No entanto, todo o potencial vinculante do processo comunicacional poderá se materializar em prática produtiva apenas no caso de a organização promover a comunicação interna como um item estratégico para a gestão e resultados. Para tal, deve gerenciar de forma compartilhada e promover a familiaridade e o reconhecimento do processo pelos gestores e servidores.

Raciocínio semelhante se aplica às instituições de ensino. Nas Instituições Federais de Ensino Superior, em geral, e na Universidade Federal do Paraná (UFPR), em particular, os problemas de comunicação são crônicos e decorrem de um longo processo histórico, que não cabe aqui detalhar.

Porém, seus reflexos são óbvios. Há evidências de pouca sinergia entre a Direção e as unidades administrativas subordinadas do Setor de Ciências Biológicas (SCB), um dos centros acadêmicos e administrativos da UFPR, em que se pretende realizar o presente trabalho de estudo de caso, com a análise das ferramentas

existentes na comunicação interna, objetivando conhecer a opinião da comunidade setorial. As informações necessárias para o desenvolvimento dos processos burocráticos nem sempre são recebidas em tempo hábil, acarretando retrabalhos, aumento do custo das atividades e insatisfações na comunidade setorial.

Considerando-se que a comunicação somente se efetiva quando o destino interpreta e compreende adequadamente a mensagem e que a comunicação é um processo de mão dupla, envolvendo necessariamente retroação, pode-se supor a existência de pontos de estrangulamento no fluxo informacional.

Essa problemática detectada aponta para a necessidade de uma investigação sistematizada sobre os processos de comunicação e interação humana dentro do SCB.

O diagnóstico da comunicação no SCB será um instrumento para melhoria do desempenho do trabalho em equipe e para trabalhos futuros dos gestores em tarefas de planejamento, controle e tomada de decisões.

1.1 TEMA DO PROJETO

Diagnóstico e Proposta de Soluções para possíveis problemas de comunicação humana no Setor de Ciências Biológicas.

1.2 PROBLEMA

1.2.1 Problematização

A comunicação humana atual do SCB não favorece a capilarização das informações, gerando dificuldades no desenvolvimento dos processos. Tal situação vem reforçar o pressuposto de uma relação direta entre o processo comunicacional e a eficiência organizacional e faz emergir as seguintes indagações:

- Quais são as razões pelas quais as informações não chegam a todos os servidores do Setor?
- Onde ocorrem os estrangulamentos da comunicação?
- Quem são os responsáveis por disseminar as informações?
- Por que há conflitos interpessoais nas unidades de trabalho?

- Como eliminar os ruídos na comunicação entre as unidades administrativas do SCB?

1.2.2 Delimitação do Tema

O Setor de Ciências Biológicas é composto pela Direção do Setor, por dez Departamentos Acadêmicos, três Cursos de Graduação e onze Programas de Pós-Graduação, em nível de Mestrado e Doutorado. Cada unidade possui uma secretaria administrativa, onde os trabalhos burocráticos são desenvolvidos.

Atualmente, chegam à secretaria da Direção inúmeros processos administrativos incompletos, reclamações quanto aos procedimentos, várias indagações sobre tarefas que já foram realizadas mais de uma vez.

Com isso o volume de trabalho aumenta, pois se reserva muito tempo ao retrabalho, às exceções e à devolução de processos. Tais atividades geram insatisfação dos servidores e acentuam o comodismo para a mudança cultural.

Essa insatisfação afeta a equipe e o grupo e, conseqüentemente, o desenvolvimento das atividades de forma correta, com criatividade e motivação.

Que razões impedem as informações de chegarem ao seu destino? Para investigar as causas de tal indagação, serão abordados aspectos da comunicação e interação humana.

1.3 HIPÓTESE

Há evidências de que uma das fontes da ineficiência e da insatisfação nas unidades administrativas do Setor de Ciências Biológicas é a falha de comunicação humana.

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1 Geral

Realizar um diagnóstico da comunicação entre as unidades administrativas do Setor de Ciências Biológicas da UFPR, identificando os possíveis pontos de

estrangulamento e os ruídos que interferem na interação humana, para propor um plano de ação para o aperfeiçoamento do trabalho em equipe.

1.4.2 Específicos

- Verificar os parâmetros de eficácia da comunicação, visando se ela é bem compreendida e satisfaz as expectativas.
- Identificar os pontos críticos na comunicação, para que haja redução na quantidade de ruídos e interferências.
- Buscar a opinião dos servidores sobre a comunicação que existe.
- Propor a implantação de um fórum administrativo, para fortalecer a interação humana e melhorar o relacionamento interpessoal.
- Melhorar os mecanismos de comunicação entre as unidades administrativas do SCB, para eliminar as barreiras à comunicação.

1.5 JUSTIFICATIVA

“As pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes pela comunicação.”; (Chiavenato, 2009, p.146).

A partir dessa afirmação, pode-se concluir que muitos dos objetivos pessoais jamais poderão ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para canalizar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto e de forma coordenada. Para isso a comunicação é imprescindível.

A máquina administrativa está a serviço da Universidade Federal do Paraná - uma organização pública com finalidades sociais e não lucrativas - para atender a todas as demandas de seus usuários, mas, em função do seu tamanho e complexidade, precisa ser estruturada em segmentos específicos (Setores, Pró-Reitoria, Núcleos etc).

Como um dos segmentos da UFPR, o Setor de Ciências Biológicas atua para o desenvolvimento das suas finalidades, presentes nas inúmeras atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Os modelos atuais de trabalho, desenvolvidos nas organizações, têm adotado métodos mais dependentes da comunicação e da participação ativa de seus membros.

Em função do Setor de Ciências Biológicas ser composto por várias unidades administrativas, faz-se imprescindível a fluidez da comunicação entre a administração central e as diversas unidades, principalmente os Departamentos, com caminho reverso - o que torna por si só a comunicação um processo de complexidade crescente, à semelhança da maioria das organizações contemporâneas.

Muitas informações são produzidas no Setor e causam impacto na atividade dos servidores, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, promovem conflitos porque não foram divulgadas de forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários. Em outros casos, ainda, a interação simplesmente não ocorre porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato.

Essas questões afetam o sentimento das pessoas, influenciando diretamente seu estado de ânimo e comportamento.

Por estar inserido num Órgão Público Federal que presta serviços à sociedade e por ser mantido com dinheiro público, a morosidade dos processos no Setor e as horas de trabalho “perdidas” para repetição de tarefas, além da reimpressão de documentos, geram um custo significativo à nação.

Tal realidade vai contra a democratização, a automação e as tecnologias disponíveis no mundo moderno, que exigem simplificação, racionalidade e redução de custos nos serviços prestados.

Esses entraves na comunicação são potencialmente prejudiciais para o desenvolvimento das atividades no Setor, seja pelo não cumprimento de prazos ou má divulgação dos editais de agências de fomento. O trabalho para desenvolvimento de pesquisas de ponta, em ciência, tecnologia e inovação, deve ser conjunto e, para tal, as pessoas devem interagir para obter melhores resultados.

É de suma importância avaliar o processo de comunicação numa organização, porque grande parte da insatisfação dos servidores surge de falhas nesse processo e de distorções no fluxo de informação.

A capacidade para trabalhar, como um todo harmônico e funcional, advém da informação e da compreensão do trabalho em grupo e em equipe. Nesse sentido,

é crucial a existência de canais de comunicação claros e eficientes entre as unidades de trabalho dentro desse Setor, que promovam, igualmente, a interação humana.

Cabe à comunicação interna, numa condição de ferramenta estratégica, o desafio de ser uma função organizacional dentro do SCB, capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso nas suas atividades didáticas, extensionistas, científicas e administrativas.

A relevância deste projeto técnico está em diagnosticar os pontos de estrangulamento da comunicação no SCB, a fim de reduzir as tarefas repetidas, ou retrabalhos, o tempo e a energia dispensados para suprir falhas neste processo vital.

A relevância também está em promover uma forma ágil de comunicação capaz de favorecer o compartilhamento da missão, da estratégia e dos valores organizacionais, a fim de contribuir para a conscientização dos servidores e demais colaboradores sobre os objetivos do Setor a serem alcançados. Tal intento é factível, uma vez que é através da comunicação que informações são trocadas, entendimentos e vínculos são formados, promovendo a socialização das pessoas.

O projeto poderá ser desenvolvido em qualquer Setor ou Pró-Reitoria da Universidade Federal do Paraná, com a mesma finalidade. A pesquisa irá fornecer elementos que possibilitarão o desenvolvimento de um projeto científico voltado à melhoria dos trabalhos em grupo e em equipes na UFPR. Permitirá que a Instituição conheça e atenda aos interesses individuais de seus servidores, trazendo qualidade de vida e disponibilidade para inovação organizacional, identificando desvios, testando experiências, buscando a excelência e a renovação constante.

A viabilidade deste projeto é garantida pela existência dos canais tradicionais de comunicação no SCB, ou seja, reuniões do Conselho Setorial, plenárias Departamentais, reuniões de Colegiado dos Cursos Graduação e Programas de Pós-Graduação, e de reuniões dos Comitês Setoriais de Pesquisa, Extensão e de Ética em Experimentação Animal. Além destes canais, há um grupo de correio eletrônico denominado “biologista”, que transmite informações a todos os servidores (docentes e técnico-administrativos e unidades administrativas) e um segundo grupo, chamado “secretabio”, que atinge a todas as secretarias administrativas.

Com essa estrutura disponível a interação humana poderá ser fortalecida, trazendo grandes progressos na melhoria da eficácia nos serviços prestados e no relacionamento interpessoal no SCB.

Os resultados do projeto técnico e as falhas de comunicação identificadas servirão de base para a busca de soluções que acarretarão na melhoria de métodos, maior produção, redução dos gastos com papéis na reimpressão de documentos, diminuição das exceções e aumento da versatilidade e cooperação.

A melhoria na comunicação e na interação humana irão valorizar a diversidade cultural e outras diferenças individuais na força de trabalho, assegurando que o Setor de Ciências Biológicas se beneficie com essas diferenças reforçando o comprometimento com o serviço público.

O projeto possibilitará a atuação da comunidade setorial com eficiência e com qualidade nos serviços prestados ao público interno e externo e à sociedade de modo geral, cumprindo com seu papel social.

É dentro desse mundo em contínua mudança e transformação que o projeto, ora apresentado, abordará a comunicação e interações humanas num Setor de vastas atividades voltadas para o interesse do cidadão, buscando valorizar ainda mais o seu elemento mais importante: o capital intelectual.

1.6 METODOLOGIA: ESTUDO DE CASO SIMPLES

Tendo em vista a especificidade do Setor de Ciências Biológicas, a metodologia a ser empregada neste estudo será a de pesquisa aplicada e a descritiva. O estudo de caso será a estratégia metodológica, com enfoque qualitativo e quantitativo - um não substitui o outro, eles se complementam - pretendendo-se dar maior ênfase ao primeiro.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Essa metodologia surge do desejo de entender um fenômeno social complexo, neste caso: a comunicação interna.

É uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

O método do estudo de caso também foi escolhido, de acordo com Gil (1999), por melhor se adequar à finalidade do projeto técnico, pois com o estudo de

caso podemos descrever a situação do contexto onde está sendo feita a investigação e explicar as variáveis causais que a afetam.

Segundo o autor, o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento:

- a) delimitação da unidade-caso: o que exige habilidades do pesquisador para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo;
- b) coleta de dados: que geralmente é feita com vários procedimentos quantitativos e qualitativos: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionário com perguntas fechadas e abertas;
- c) seleção, análise e interpretação dos dados: a seleção deve considerar os objetivos da investigação, o plano de análise deve ser definido antecipadamente pelo pesquisador, principalmente no que tange à qualidade da amostra e a interpretação não deve envolver julgamentos implícitos, preconceitos e opiniões de senso comum;
- d) elaboração de relatórios: deve se especificar como foram coletados os dados com relatórios parciais e finais.

A metodologia adotada para a elaboração do trabalho teve como principal finalidade obter o máximo de informação possível sobre a situação da comunicação interna no Setor de Ciências Biológicas – UFPR.

Segundo Yin (2005) a definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas.

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida no Setor de Ciências Biológicas, da Universidade Federal do Paraná, tendo como foco o diagnóstico da comunicação interna.

1.6.1 Preliminares ao Estudo Empírico

Inicialmente a Direção do Setor de Ciências Biológicas foi consultada da possibilidade de realização do projeto, o que trará uma contribuição ao Setor na área de Gestão.

Após a resposta favorável do Diretor do Setor, Prof. Luiz Claudio Fernandes, foi enviada mensagem eletrônica aos servidores, consultando a possibilidade de responderem a um questionário com o objetivo de fazer um diagnóstico da comunicação organizacional no Setor de Ciências Biológicas, esclarecendo inclusive a garantia do sigilo em todo o processo investigatório, a ser utilizado no trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação de Especialização em Gestão Pública, ofertado pelo Setor de Ciências Sociais e Aplicadas e pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal do Paraná. Com a concordância do servidor, o questionário foi enviado.

Igual mensagem eletrônica foi enviada aos chefes, coordenadores e diretores, bem como aos secretários dessas unidades, consultando a concordância em conceder uma entrevista. Após a afirmativa, foi agendada data e horário para se proceder às entrevistas.

1.6.2 Coleta do Material Empírico

1.6.2.1 Definição da amostra

A amostra, de acordo com Gil (1999) é um subconjunto do universo. Uma vez que o universo dos servidores em atividade no Setor de Ciências Biológicas é em torno de 340 pessoas, o projeto buscou a opinião de aproximadamente 60 servidores, no mês de outubro de 2010.

Para efeito deste estudo, o projeto técnico foi desenvolvido junto às unidades que possuem maior contato e correlação nos trabalhos desenvolvidos entre si, a saber: Departamentos, Coordenação de Cursos de Graduação e Direção do Setor. Foi efetuada entrevista com os chefes, os coordenadores, o diretor e com os secretários dessas unidades. O questionário foi distribuído a alguns servidores com lotação nas diversas unidades do SCB.

As perguntas, tanto das entrevistas como dos questionários, abordam a percepção e a opinião dos servidores do SCB sobre a qualidade da comunicação e, em geral, as expectativas e sugestões para melhorar a comunicação interna.

A questão sobre os dados pessoais foi colocada no fim do questionário e da entrevista com a finalidade de deixar os inquiridos à vontade para responder às perguntas, sem se sentirem identificados.

1.6.2.2 Entrevistas

As entrevistas foram feitas com as unidades que têm maior afinidade nos trabalhos e correlação com as rotinas executadas, a fim de se obter informações mais detalhadas sobre a comunicação interna do SCB, a nível gerencial.

As pessoas escolhidas foram as chefias de Departamentos, os coordenadores de Cursos de Graduação e o Diretor do Setor, bem como seus secretários. A escolha partiu do princípio de que essas unidades ocupam posições estratégicas na comunicação interna e na disseminação das informações.

A entrevista, conforme Gil (1999) é uma técnica de coleta de dados adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem e sentem com relação a determinado assunto, as quais podem ser classificadas e quantificadas.

As entrevistas, de acordo com Gil (1999) também oferecem flexibilidade, o que possibilita ao entrevistador esclarecer o significado das perguntas e também proporciona maior aproximação com as pessoas que ocupam cargos comissionados.

No geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas, segundo Yin (2005).

As entrevistas foram estruturadas a partir de uma relação fixa de perguntas para todos os colaboradores.

Foram realizadas quatorze entrevistas envolvendo chefias, coordenadores e diretor e doze entrevistas envolvendo os secretários dessas unidades.

1.6.2.3 Questionários

Segundo Gil (1999) o questionário é uma técnica de investigação composta por questões escritas, apresentadas às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, sentimentos e expectativas.

A utilização dos questionários foi escolhida pela vantagem de ser um instrumento que possibilita atingir um grande número de pessoas, quando não há tempo, nem possibilidade de se entrevistar todas as pessoas e por garantir o anonimato das respostas, permitindo que fosse respondido no momento que fosse mais conveniente.

Foram formuladas questões fechadas e abertas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões e expectativas referentes à comunicação interna setorial.

Foram distribuídos 58 questionários entre servidores docentes e técnico-administrativos de cada unidade do Setor de Ciências Biológicas e obteve-se o retorno de 45 questionários.

1.6.3 Fatores/Indicadores da Avaliação

Considerando-se a importância do diagnóstico da comunicação interna do Setor de Ciências Biológicas/UFPR e a pesquisa bibliográfica, as questões foram agrupadas nos seguintes fatores:

- a) Canais de comunicação;
- b) Fluxos de comunicação;
- c) Formas de comunicação (formal e informal);
- d) Barreiras da comunicação;
- e) Dados gerais;
- f) Observações (ponto fraco, ponto forte e futuro).

A abordagem da análise foi feita de forma qualitativa e quantitativa, observando a opinião dos indivíduos em relação às variáveis acima.

Esses fatores visam identificar a percepção dos servidores quanto à eficiência com que as informações circulam no Setor de Ciências Biológicas, como são divulgadas as decisões, as políticas e as diretrizes setoriais, bem como a transparência dos processos e a comunicação interpessoal.

O trabalho realizado com a utilização de questionários consistiu de 17 questões fechadas e sete questões abertas.

Nas questões fechadas apresentou-se um conjunto de alternativas de respostas para que fosse escolhida a alternativa que melhor representa-se a opinião ou ponto de vista do indivíduo.

Para análise foi utilizada a escala de Likert, que é o método que identifica o grau de concordância ou discordância em relação à cada questão fechada onde as alternativas foram do nível 1 ao 5, onde:

- (1) Concordo plenamente
- (2) Concordo

- (3) Concordo + ou –
- (4) Discordo
- (5) Discordo plenamente

A utilização das entrevistas foi feita com perguntas sobre os fatores acima, onde o entrevistado apresentou sua opinião sobre o assunto. A receptividade foi positiva por parte dos dirigentes e secretários, possibilitando um contato bem interessante e rico.

1.6.4 Interpretação dos dados

Segundo Yin (2005), a interpretação dos dados deverá ser feita em estudos de caso por analogia de situações, buscando responder às questões “porque” e “como”.

Fazer um diagnóstico da comunicação interpessoal numa organização é difícil devido à natureza subjetiva da mesma.

A análise foi feita relacionando-se as informações obtidas com as proposições estabelecidas no início da elaboração do projeto de pesquisa, buscando um diagnóstico da comunicação interna num dos Setores da UFPR.

CAPÍTULO 2: REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 CONCEITO E PAPEL DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Segundo Bergue (2007), os pressupostos do novo modelo organizacional para o setor público refletem a ênfase na gestão de seus recursos humanos e na adoção de estilos de gestão mais democráticos e participativos que desenvolvam as competências, bem como satisfaçam as necessidades dos funcionários.

Para realizar as tarefas inerentes aos trabalhos, os indivíduos que fazem parte de uma organização se reúnem em departamentos, equipes, comitês e outras formas de agrupamento.

As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação: as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir.

As estruturas organizacionais modernas possuem equipes multidisciplinares, onde as competências individuais são mais valorizadas que os cargos, isto é comprovado pela existência do “desvio de função” no Setor de Ciências Biológicas e de modo geral na UFPR.

Uma idéia básica que acompanha o conceito de organização, segundo Chein (1982) é a idéia da “*coordenação do esforço a serviço da ajuda mútua.*”

O papel da Direção do Setor de Ciências Biológicas é uma espécie de princípio controlador para assegurar a integração entre as unidades administrativas com a administração central.

Para tanto, a comunicação é essencial para a integração das unidades administrativas, em especial os Departamentos, que possuem uma chefia e uma secretaria, a fim de que não funcionem de forma cruzada. Entre as funções desses atores destacamos a orientação, o controle e a informação.

O SCB é uma organização formal, porque envolve um conjunto de funções e um esquema pelo qual se rege a coordenação dessas funções, independente da atuação das pessoas em particular.

2.2 COMUNICAÇÃO

O assunto não é novo. Desde a mais remota antiguidade sempre houve a necessidade de comunicação entre as pessoas.

Segundo Krause (1981), sem comunicação não há vida em grupo e, portanto, não há esforço em conjunto.

De acordo com Robbins (2009), nos comunicamos cerca de 70 por cento do tempo que permanecemos acordados, seja escrevendo, lendo, falando e escutando, portanto, é fato afirmar que uma das causas do baixo desempenho de um grupo seja a falha na comunicação.

Berlo (1999) ressalta que na moderna administração, a maior parte do dia de trabalho se gasta “falando”, dando informações aos subordinados, recebendo e transmitindo informações da alta direção, reunindo-se com colegas para discutir programas, conversando com as pessoas a fim de coordenar as várias unidades de trabalho.

Chiavenato (2009) apresenta três conceitos preliminares que são importantes para a compreensão da comunicação:

- a) dado: trata-se de um registro a respeito de um fato;
- b) informação: é um conjunto de dados com determinado significado;
- c) comunicação: é o processo da transmissão de uma informação à alguém.

Uma vez que a comunicação envolve transações entre pessoas, para que ela exista é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a.

A informação simplesmente transmitida – mas não recebida – não foi comunicada, porque segundo Robbins (2009) a comunicação abrange a transferência, bem como a compreensão do significado.

Para Robbins (2009), a comunicação perfeita não existe, caso existisse, seria como se um pensamento ou conceito fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à visualizada pelo emissor.

A origem etimológica da palavra comunicação, segundo Pimenta (2002), é tornar comum, ou seja, se uma pessoa consegue fazer com que sua idéia seja

captada e compreendida por outra(s) pessoa(s), nesse momento ocorreria o fenômeno da comunicação.

2.3 COMUNICAÇÃO HUMANA

Como os seres humanos nascem com a capacidade de falar, ver e ouvir, é comum achar que a comunicação é uma coisa natural. Allan (1995) menciona que se um desses sentidos estiver ausente, a comunicação fica difícil.

O autor coloca que a comunicação é um dos maiores problemas gerenciais, porque as pessoas não percebem a importância de entender bem, nem a dificuldade da arte de uma comunicação efetiva.

De acordo com Berlo (1999), o homem não é um animal auto-suficiente, uma vez que ele precisa comunicar-se com os outros, para influenciar por meios que se ajustem aos seus propósitos.

Para Chiavenato (2009) cada pessoa tem seu próprio sistema cognitivo, suas percepções e suas motivações, que constituem seu padrão pessoal de referência, o que torna bastante pessoal e singular sua interpretação das coisas.

Esse padrão pessoal de referência age como um filtro codificador, ou seja, ele condiciona a compreensão de qualquer informação.

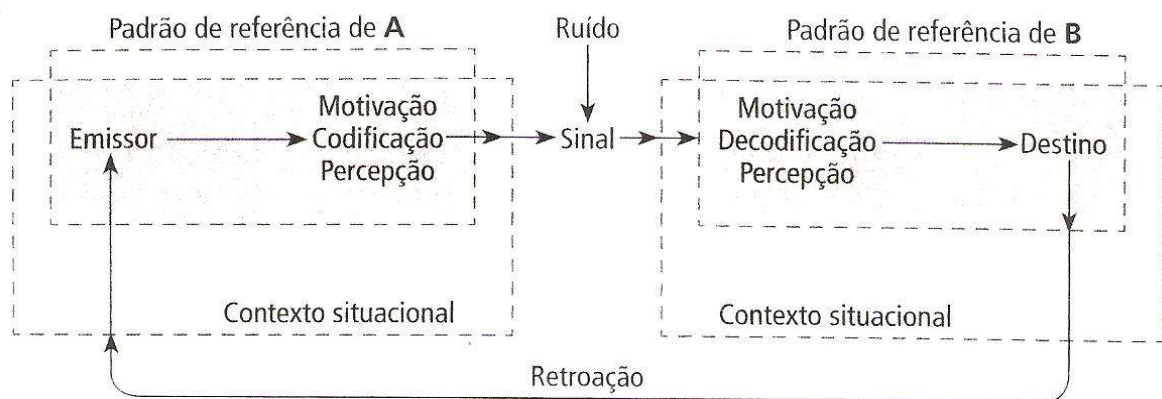


FIGURA 1 - COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

FORTE - CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009, p.150.

O autor afirma que a idéia comunicada está intimamente relacionada com as percepções e motivações das pessoas envolvidas na comunicação.

“Percepção social é o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra na esperança de compreendê-la. A empatia ou sensibilidade social é o meio pelo qual a pessoa consegue desenvolver impressões acuradas, a respeito dos outros”. (Massarik⁴⁶ et al., 1971, apud Chiavenato, 2009, p. 151).

Assim, Chiavenato (2009) coloca que a percepção social é a impressão a respeito dos outros e ela é influenciada por:

- a) estereótipos, ou seja, distorções na percepção das pessoas;
- b) generalizações, que ocorrem quando uma impressão geral favorável ou desfavorável influencia o julgamento e a avaliação dos outros;
- c) projeção, quando o indivíduo atribui aos outros certas características próprias que rejeita inconscientemente;
- d) defesa perceptual, que é outra fonte de erro e distorção, onde o observador distorce os dados da mesma forma como elimina a inconsistência.

O processo de percepção interpessoal é profundamente influenciado pela codificação perceptiva e, a interação social normal é basicamente conservadora. As normas sociais operam para preservar os padrões de interação e de percepção existentes.

2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para Werther; Davis (1983), uma organização é uma equipe, e todos os seus membros precisam saber o que ela está fazendo para que possam trabalhar melhor em conjunto.

Esses autores afirmam que as organizações não podem existir sem comunicação. Se não houver comunicação os trabalhadores não sabem o que seus colegas estão fazendo, nem a administração superior não pode receber informações ou dar instruções. Torna-se impossível a coordenação dos trabalhos e a cooperação.

Segundo Corrado (1994), a comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas.

Torquato (1991), já havia afirmado que muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação: tais como o relacionamento entre setores, rotinas emperradas, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, pouca visibilidade de canais, etc.

Porém, o papel da comunicação, de acordo com Corrado (1994), não deve ser o de tentar corrigir falhas entre o empregador e empregado, e sim de criar valores mensuráveis para a organização.

Isso reforça a reflexão de Pimenta (2002), sobre o nosso país, que é relativamente novo e com pouca vivência política, comparada às grandes potências econômicas, onde o dia-a-dia dos gerentes brasileiros nas organizações é caracterizado por um comportamento de “bombeiro”, correndo para resolver situações imprevistas.

A autora também coloca uma tendência que vem crescendo nas organizações, a de considerar as várias dimensões humanas (emoções, atitudes, valores), os processos de trabalho e a estrutura organizacional.

A comunicação organizacional deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe.

Segundo Rego (1986), numa organização há dois tipos de comunicação: de um lado a que é fruto da informação e conhecimento técnico, e de outro, as atitudes, valores e normas. O autor ressalta que se deve buscar um equilíbrio entre eles, formando um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente.

Visualiza-se a estrutura de uma organização pública tradicional como burocrática, técnica, racional e normativa, não havendo espaço para sentimentos e emoções.

Mas para Chiavenato (2009), as pessoas precisam ser visualizadas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade etc.

O comportamento das pessoas apresenta algumas características que afetam o comportamento humano nas organizações, as quais são destacadas pelo autor:

- a) o ser humano é proativo: o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações;

- b) o ser humano é social: a participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas em grupos ou em organizações;
- c) o ser humano tem diferentes necessidades: os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades;
- d) o ser humano percebe e avalia: a experiência da pessoa com seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termos de suas próprias experiências, e avalia aquilo que está experimentando em termos de suas próprias necessidades e valores;
- e) o ser humano pensa e escolhe: o comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo;
- f) o ser humano tem limitada capacidade de resposta: a pessoa tem uma limitada capacidade para desempenhar de acordo com o que pretende ou ambiciona fazer.

2.5 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

Segundo Robbins (2009) a comunicação tem quatro funções básicas dentro de uma organização.

Ela age como **controle** quando, por exemplo, são passadas orientações formais que devem ser seguidas pelos servidores, como a de comunicar a sua chefia imediata qualquer afastamento, seguindo as instruções normatizadas. Para estimular a **motivação** requer comunicação. Através dela é comentado o desempenho de um servidor ou formas de como melhorar a execução de determinada tarefa. Dentro de um grupo os membros expressam suas satisfações ou frustrações através da comunicação de **expressões emocionais**. A quarta função da comunicação está diretamente ligada na tomada de decisões, proporcionando **informações**.

Numa organização as quatro funções estão presentes, seja no controle da equipe, na motivação, na expressão emocional e na tomada de decisões.

De acordo com Berlo (1999) o comportamento comunicativo tem um campo de ação tremendamente amplo. Podemos dizer que um dos principais objetivos da comunicação, além de informar, é a interação, uma vez que nos comunicamos para influenciar com intenção.

2.6 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Sendo a comunicação um fenômeno humano, é difícil conceber um modelo que expresse sua complexidade e os vários aspectos envolvidos.

De acordo com Chiavenato (2009), o processo de comunicação funciona como um sistema aberto em que ocorre certa quantidade de ruído, ou seja, uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer e alterar – de maneira imprevisível – as mensagens transmitidas.

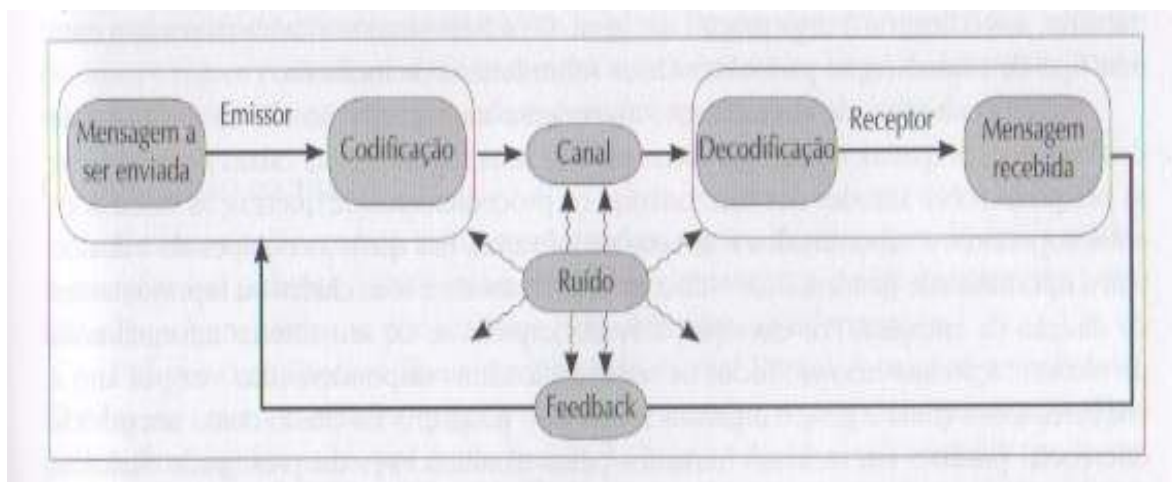


FIGURA 2 - PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

FONTE - ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. P. 137

- ✓ O Emissor - emite a mensagem a alguém.
- ✓ Codificação - codifica a mensagem para torná-la adequada ao canal.
- ✓ Canal - transporte da mensagem entre pontos fisicamente distantes.
- ✓ Decodificação - decodifica a mensagem para o destino.
- ✓ Destino - pessoa para a qual a mensagem é enviada.
- ✓ Ruído - perturbação indesejável que tende a distorcer a mensagem transmitida.
- ✓ *Feedback* – reação ao ato da comunicação (retroalimentação, retroação).

Chiavenato (2009) ressalta que nem todo sinal emitido percorre o processo de modo a chegar ileso ao destino. Ele pode sofrer distorções, perdas e interferências.

Para Werther; Davis (1983), o processo de comunicação consiste em seis etapas:

1ª Etapa: desenvolver a idéia ou mensagem;

2ª Etapa: codificar a idéia em palavras adequadas, gráficos ou outros símbolos para a transmissão;

3ª Etapa: transmissão da mensagem;

4ª Etapa: recebimento da mensagem pelo receptor;

5ª Etapa: decodificação da mensagem;

6ª Etapa: compreensão da mensagem e seu uso pelo receptor.

Todas essas etapas são fundamentais para que haja o processo de comunicação.

Já para Berlo (1999), o processo de comunicação é composto por quatro ingredientes: Fonte, Mensagem, Canal e Receptor, e ressalta que a fonte e o receptor da comunicação devem ser sistemas similares, a fim de que ocorra o processo.

Modelo dos ingredientes da Comunicação

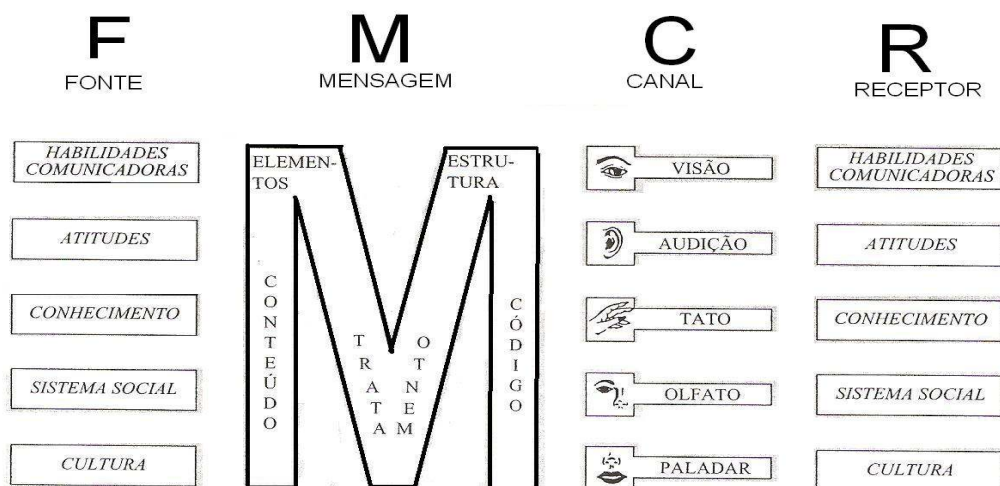


FIGURA 3 - INGREDIENTES DA COMUNICAÇÃO

FONTE - BERLO, D.K. O processo da Comunicação: Introdução a teoria e a prática. Tradução: Jorge Arnaldo Fontes. 9.ed. São Paulo: M.Fontes, 1999. P.74

Cada ingrediente possui fatores que podem aumentar a fidelidade.

Na Fonte e no Receptor esses fatores são: habilidades de comunicação, atitudes, conhecimento, sistema social e cultura.

A Mensagem é o produto físico real do codificador-fonte. Deve-se observar seu conteúdo, o código, o tratamento, sua estrutura e os elementos a serem utilizados.

Ao comunicar, devemos decidir que Canal será usado para chegar ao receptor.

2.7 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

São os meios usados para transportar uma mensagem do emissor ao receptor.

A escolha dos canais é um fator importante na efetividade da comunicação.

Segundo Berlo (1999), alguns fatores são determinantes na seleção do canal, como por exemplo: quais os canais recebidos pelo maior número de pessoas, que canais têm maior impacto ou que canais são mais adaptáveis ao conteúdo da mensagem.

Pimenta (2002) cita exemplos de escolha adequada de meios de comunicação em situações diferentes, adequando a riqueza do canal ao conteúdo e aos objetivos da mensagem:

	<i>Situação</i>	<i>Escolha ruim</i>	<i>Melhor escolha</i>	<i>Análise</i>
1	Uma secretária quer confirmar o horário de uma reunião com um grupo grande de funcionários.	Telefone	E-mail ou canal de voz	Uma mensagem simples não necessita um meio rico.
2	Um grupo de engenheiros localizados em filiais diferentes de uma empresa precisa discutir detalhes de um projeto em andamento.	Vídeoconferência	Conferência via computador ou fax	A ênfase deve ser em detalhes técnicos, sem interferência de parâmetros mais pessoais como o <i>status</i> e a expressão não-verbal. <i>Feedback</i> é rápido o suficiente para todas as escolhas.
3	Uma empreiteira quer anunciar um plano de benefícios para funcionários.	Memorando	Reuniões com pequenos grupos	O meio mais rico é necessário, proporcionando uma comunicação direta e um <i>feedback</i> imediato, para esclarecer as possíveis dúvidas.
4	Uma empresa de serviços quer motivar os funcionários a trabalharem em grupos de trabalho interdepartamentais.	E-mail, canal de voz	Face a face, telefone	A necessidade de persuasão exige um meio rico de comunicação, para rebater possíveis objeções e negociar as condições.

FIGURA 4 - CANAIS DE COMUNICAÇÃO

FONTE - PIMENTA, M.A. Comunicação Empresarial. 3.ed. Campinas: Alinea, 2002. P. 47

2.8 FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação pode fluir em várias direções dentro de uma organização, através das quais a comunicação se processa.

2.8.1 Descendente

A comunicação parte dos níveis mais altos da organização para os mais baixos. Segundo Robbins (2009), é utilizada pelos líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar aos subordinados sobre políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer *feedback* sobre desempenho. Para Pimenta (2002) um fator determinante nesse fluxo é a quantidade de espaço organizacional que a mensagem deve atingir. Quanto maior esse espaço, mais chance de dispersão de informações pode ocorrer.

2.8.2 Ascendente

De acordo com Robbins (2009) a comunicação parte dos níveis mais baixos para os mais altos da organização. É utilizada para informar à administração superior os progressos em relação às metas e relatar os problemas vigentes. Uma das dificuldades apontadas, segundo Pimenta (2002), é a tendência (por várias razões) de os funcionários somente informarem o que consideram que seus superiores desejam saber.

2.8.3 Lateral

Ocorre entre os membros de um mesmo grupo, entre grupos do mesmo nível. De acordo com Pimenta (2002), uma das dificuldades acontece quando algum grupo retém informações importantes para controlar outros. Geralmente, essa direção acompanha o fluxo de trabalho, proporcionando um canal direto para a coordenação e a solução dos problemas.

2.8.4 Transversal

Para Kunsch (2003), o fluxo transversal é uma tendência das organizações flexíveis, o qual permite que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de informações. Esse fluxo ocorre em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descente, ascendente e lateral e nas mais variadas posições da estrutura organizacional.

2.8.5 Circular

O fluxo circular da comunicação surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade do trabalho.

Esses fluxos também influenciam o desempenho da comunicação. Segundo Rego (1986), o volume de comunicação, o tipo de comunicação e a direção constituem o centro de processamento da eficiência organizacional. Como exemplo, cita que 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.

2.9 FORMAS DE COMUNICAÇÃO

2.9.1 Verbal

A comunicação verbal ocorre quando é feita através de palavras, ou seja, a linguagem é verbalizada: linguagem oral ou escrita.

De acordo com Pimenta (2002), a comunicação oral está presente em várias situações profissionais: em conversas com clientes, superiores e subordinados; entrevistas; reuniões; palestras, cursos e ao telefone.

Já a comunicação escrita é uma prática comum e necessária entre os profissionais que trabalham em empresas, seja para obter e fornecer informações ou para promover uma ação específica.

2.9.2 Não Verbal

Ao contrário da comunicação verbal, esta não se utiliza do vocábulo para se comunicar e sim de outros meios comunicativos.

Muitas vezes, as pessoas não compreendem que suas ações comunicam do mesmo modo que suas palavras. De fato, segundo Berlo (1999), a mensagem recebida de uma ação frequentemente é mais forte do que a proveniente de palavras.

De acordo com Pimenta (2002), as emoções são comunicadas sem palavras, antes de serem formuladas na linguagem oral. Estas mensagens são transmitidas através de gestos, do tom de voz, do olhar, da maneira de se vestir, além de desenhos (sinais), imagens e sons (música e código Morse).

2.10 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Existem dois tipos de sistemas de comunicação em uma organização: o formal e o informal.

2.10.1 Formal

Para Berlo (1999) é o sistema estabelecido pela organização para a conduta oficial de suas atividades.

É onde circulam as mensagens oficiais e legitimadas pela estrutura da organização, utilizando os veículos formais.

2.10.2 Informal

Sistema informal, ou rumor, segundo Berlo (1999) é um sistema de comunicação que surge espontaneamente da interação social das pessoas na organização.

A rede de rumores é parte importante do sistema de comunicação de qualquer grupo ou organização e que vale a pena compreendê-la bem. Para os funcionários, a rede de rumores é de particular valia porque traduz para o seu jargão a mensagem emitida pela comunicação formal.

Segundo Robbins (2009), esse tipo de comunicação apresenta três características principais: não é controlada pela direção, é considerada pela maioria dos funcionários como a mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais emitidos pela alta administração e é muito utilizada para servir aos interesses próprios daqueles que fazem parte dela.

De acordo com Berlo (1999), esse sistema é interessante porque afeta a motivação, reflete interrupções em comunicação e proporciona retroinformação valiosa sobre informação de pessoal.

Para Pimenta (2002), é uma rede de comunicação complexa e muito eficiente, pela qual circulam as mais variadas informações, notícias e rumores de interesse dos funcionários, independente de sua hierarquia, formação profissional ou status. Importante característica desse sistema é que ele trata dos mesmos assuntos que os canais formais de circulação dentro da organização, entretanto, é mais eficiente porque responde a todas as dúvidas surgidas sobre determinado assunto.

Daí surge a necessidade dos gestores terem uma atitude que assegure aos funcionários que eles estão recebendo informações suficientes e honestas, sempre.

2.11 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Diversas barreiras podem dificultar ou distorcer a comunicação.

“São variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida.” (CHIAVENATO, 2009, p. 153).

Destacamos as mais importantes, segundo Robbins (2009):

- ✓ Filtragem – refere-se à manipulação da informação pelo emissor. O principal determinante da filtragem é o número de níveis na estrutura organizacional.
- ✓ Percepção seletiva - o receptor vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências e outras características pessoais.
- ✓ Sobrecarga de informação – as pessoas têm capacidade finita de processar informações. Se há sobrecarga de informação as pessoas tendem a selecionar, ignorar ou esquecer-las. Isso gera a perda de informações e uma comunicação menos eficaz.

- ✓ Emoções – estados emocionais tendem a impedir a comunicação eficaz.

Werther; Davis (1983), apresentam três tipos de barreiras: pessoais, físicas e semânticas.

- ✓ Barreiras Pessoais: são interferências de comunicação que surgem de emoções, valores e limitações humanas.
- ✓ Barreiras Físicas: são interferências que ocorrem no ambiente em que tem lugar a comunicação. Uma barreira física típica é um ruído de algum tipo que cause distração.
- ✓ Barreiras Semânticas: são limitações nos símbolos com que se comunica. A palavra é a principal forma de comunicação, porém, elas têm tantos significados diferentes que muitas vezes são mal-entendidas.

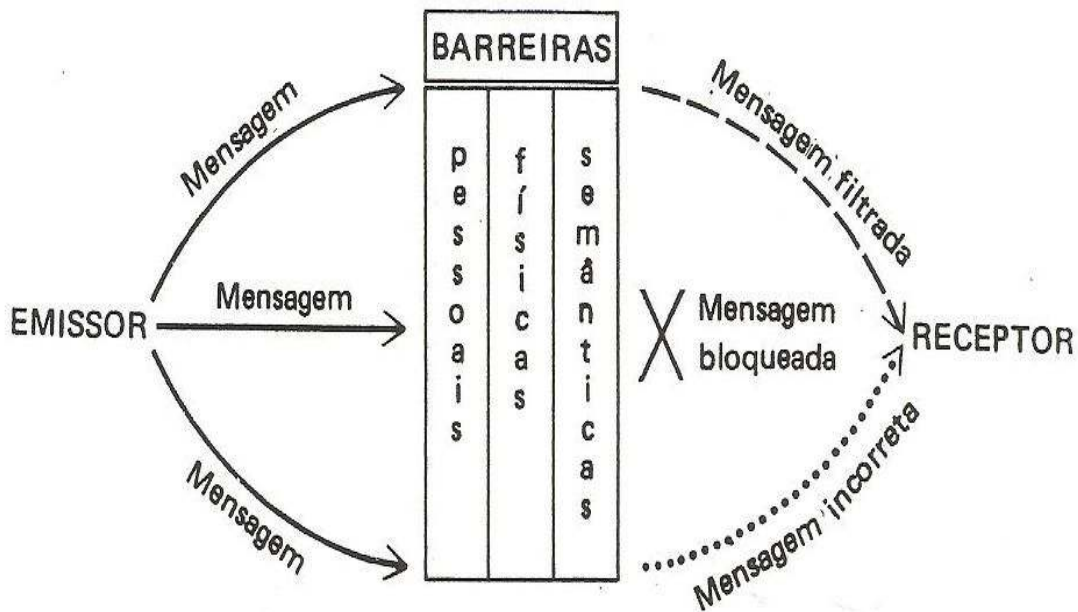


FIGURA 5 - BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

FORTE - WERTHER, W.B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. Tradução de Auriphedo Berrance Simões; revisão técnica: Heinz Luzney. São Paulo; Rio de Janeiro: McGraw-Hill, c1983.

O RUÍDO também é uma barreira que dificulta a comunicação.

De acordo com Pimenta (2002), o ruído pode se localizar no emissor, no receptor, no veículo utilizado ou no ambiente onde o processo de comunicação acontece.

Para Werther; Davis (1983), a TENSÃO é outra barreira que afeta a comunicação, uma vez que quantidades excessivas de estresse afetam as emoções, os processos de pensamento e a condição física de uma pessoa. Há várias causas de tensão no trabalho, como conflito interpessoal e intergrupar, ambigüidade de papel, má qualidade da gestão e sobrecarga de trabalho.

2.12 COMUNICAÇÃO EFICAZ

A eficácia da comunicação, de acordo com Bergue (2007), é influenciada por fenômenos específicos que são determinantes na qualidade de seu resultado final, quais sejam: a definição dos destinatários da mensagem, a filtragem, os ruídos, a eficácia do processo, a definição do receptor (indivíduos ou grupos) entre outros.

Para avançarmos na definição de uma comunicação eficaz, faz-se necessário a definição de três termos importantes: eficácia, eficiência e sinergia.

2.12.1 Eficácia

De acordo com Werther; Davis (1983), eficácia é o resultado da maximização de todas as formas de rendimento para a organização. A eficácia ocorre quando se consegue o melhor resultado de acordo com os objetivos iniciais. Entretanto, ótimo resultado deve ser conquistado com eficiência.

Na comunicação, fatores determinantes para a eficácia são: o contexto (ambiente); o tipo de mensagem (incluindo sua relevância); as condições do receptor e os veículos utilizados.

2.12.2 Eficiência

Werther; Davis (1983) definem eficiência como a medida pela razão entre o produto (resultado) e o investimento (custo, esforço). Quanto maior for essa razão, maior a eficiência.

São vários os fatores da eficiência: a tecnologia empregada, o tipo de trabalho, os recursos humanos envolvidos, o gerenciamento e a comunicação. As habilidades de ouvir, de ler, de lidar com a linguagem oral e com a escrita podem ajudar bastante na escolha da melhor forma de comunicar.

A atitude frente à comunicação também é fundamental para a eficiência. Quando se valoriza o receptor (procurando ser empático em relação a ele) e se conhece o assunto a ser tratado, é natural a criação otimista que, provavelmente, terá uma repercussão positiva.

2.12.3 Sinergia

A sinergia possibilita que o resultado de um processo, onde ocorre uma interação entre partes, seja algo maior que sua simples soma, ou seja, aumentando a eficiência e a eficácia.

A sinergia na comunicação implica diminuição de custos, como a redução de gastos com papéis, melhoria na coordenação e integração entre departamentos e no uso correto dos canais e redução na energia dispensada para as atividades.

2.12.4 Atitudes para uma comunicação eficaz

Segundo Wurman (2003), não existe forma certa para a comunicação, e sim várias formas possíveis de fazê-la. Desejando comunicar uma idéia, você pode tentar várias abordagens diferentes, em lugar de fazer a busca científica, pura e definitiva.

Allan (1995), diz que para fazer a comunicação certa significa fazer as seguintes perguntas:

- ✓ Quem? Com quem você está se comunicando e o que ele sabe?
- ✓ O que? O que você tem que comunicar?
- ✓ Onde? Onde a comunicação vai ocorrer?
- ✓ Por quê? Porque a comunicação é necessária?
- ✓ Quando? Quando vai acontecer?
- ✓ Como? Como e por quais meios a mensagem pode ser transmitida da melhor forma possível?

Como sugestão para uma comunicação eficaz, Bartolomé (1999, p.3) coloca as seguintes ações: manter os servidores informados, oferecer *feedbacks* adequados, explicar decisões e políticas, ser franco quanto aos próprios problemas, resistir à tentação de reter informações para usá-las como ferramenta ou recompensa.

Bartolomé também cita que a comunicação entre gerentes e subordinados deve fluir em ambas as direções. É importante comunicar-se com subordinados não apenas como um grupo, mas também como indivíduos.

Segundo Mendana (2006) as empresas precisam investir no capital humano. Mas o que vem ocorrendo é que as pessoas que formam as organizações, em todas as camadas hierárquicas atuam banalizando e negligenciando as capacidades do próprio potencial. Um deles é a comunicação organizacional que deveria ser praticada em níveis de qualidade cada vez mais elevados.

As organizações resistem em mudar, em aceitar que o resgate da qualidade da sua comunicação interna só é possível se elas estiverem receptivas a ver o próprio conceito de comunicação através de uma nova dimensão. O que deve ser levado em conta é a aplicação de treinamentos, com nova linguagem, capazes de neutralizar a tendência individual em cometer e repetir falhas.

Robbins (2009) aponta algumas sugestões para uma comunicação eficaz:

- ✓ Buscar empatia antes de enviar uma mensagem, procurando colocar-se no lugar do receptor.
- ✓ Usar múltiplos canais, a fim de aumentar a probabilidade de clareza.
- ✓ Usar *feedback* oral, escrito ou não-verbal.
- ✓ Simplificar a linguagem.
- ✓ Praticar a escuta ativa.

Para Rego (1986), a comunicação eficaz envolve relevância, credibilidade, adequação, entendimento e sincronia, além de habilidades humanas, atitudes, nível de conhecimento, uso de canais adequados e empatia.

Para o autor, outra hipótese para melhorar a comunicação é o treinamento. *“Como bem lembram March e Simon: “Quanto mais bem treinada for a pessoa antes de ocupar o cargo, tanto melhor será a necessidade de comunicação enquanto está no desempenho da ocupação”*.(REGO, 1986, p.32)

São várias as sugestões e orientações para se obter uma comunicação eficaz numa organização. E é fato que uma boa comunicação tem influência sobre a motivação e a participação das pessoas no desenvolvimento dos trabalhos.

Frente às novas tendências de gestão, há necessidade de outras estratégias para a comunicação nas organizações, tais como:

- ✓ Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação.
- ✓ Valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação.
- ✓ Acreditar na comunicação como um poder organizacional.
- ✓ Reciclar periodicamente o corpo de profissionais.
- ✓ Valorizar os programas de comunicação informal.
- ✓ Investir maciçamente em informações.

CAPÍTULO 3: A UFPR

3.1 DESCRIÇÃO GERAL

3.1.1 Apresentação da UFPR

A Universidade Federal do Paraná é a mais antiga universidade do Brasil e símbolo de Curitiba. Envoltura por uma história de muitas conquistas, desde 1912 a UFPR é referência no ensino superior para o Estado e para o Brasil. Símbolo maior da cultura paranaense, a Universidade demonstra sua importância e excelência através dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, além de suas áreas de extensão e pesquisa.

A responsabilidade social da universidade, enquanto instituição pública, também é valorizada em suas ações perante a comunidade paranaense.

A UFPR possui uma concepção administrativa que delega funções e não concentra o poder de decisão apenas na mão do reitor. Eleito pela comunidade acadêmica, o reitor trabalha em parceria com os conselhos – órgãos máximos da instituição e que reúnem representantes das diversas categorias dessa comunidade, para tomar decisões nas diversas esferas administrativas e de ensino. Todas as diretrizes que norteiam o trabalho da Instituição são amplamente discutidas e votadas por estes conselhos.

Além dos conselhos, a UFPR é formada por unidades administrativas, que integradas, desenvolvem ações para garantir o pleno andamento de todas as atividades da Instituição: Pró-Reitorias, Setores, Núcleos, Bibliotecas, Hospitais, Estações Experimentais e diversas unidades administrativas ligadas ao Gabinete do Reitor.

A UFPR dispõe de vários *campi* em Curitiba e de outras instalações no interior e litoral do estado, facilitando o acesso à educação e integrando culturalmente o Paraná.

3.1.2 Apresentação do Setor de Ciências Biológicas

De acordo com o histórico disponível no site www.bio.ufpr.br, o Setor de Ciências Biológicas foi criado a partir da fusão do Instituto de Biologia e do Instituto

de Bioquímica, instituído pelo Decreto 72.782 de 12/09/73, quando da reforma da Universidade Federal do Paraná.

O atual edifício do Setor foi inaugurado em 1979, em tempos onde o respeito à cidadania e os reconhecimentos do papel da universidade na sociedade brasileira eram muito distintos dos atuais.

Com forte vocação para o ensino, pesquisa e extensão, o Setor possui hoje com aproximadamente 340 servidores, dos quais 250 são docentes e 90 são técnico-administrativos, conta também com servidores sênior das duas categorias, professores substitutos e diversos acadêmicos que atuam como bolsistas em atividades administrativas, de pesquisa e extensão.

Sua estrutura é composta por dez departamentos (Anatomia, Biologia Celular, Bioquímica e Biologia Molecular, Botânica, Educação Física, Farmacologia, Fisiologia, Genética, Patologia Básica e Zoologia) e unidades de apoio, como o Centro de Microscopia Eletrônica e o Centro de Educação Física e Desportos, os Museus de Ciências Naturais e de Anatomia e as unidades administrativas vinculadas à Direção do Setor, como a Secretaria do Setor, Administração Predial e Manutenção, Laboratório de Informática, Seção de Orçamento e Finanças, Seção de Almoxarifado e Patrimônio e o PROEV (Projetos Especiais de Vídeo).

O Setor atende uma comunidade discente muito ampla com três cursos de graduação sediados no próprio setor (Ciências Biológicas (diurno e noturno), Biomedicina e Educação Física) e a outros 16 cursos de graduação da UFPR (Agronomia, Enfermagem, Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia, Engenharia Ambiental, Engenharia Florestal, Farmácia, Geologia, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Oceanografia, Odontologia, Psicologia, Química, Terapia Ocupacional e Zootecnia).

Na Pós-Graduação o Setor abriga os seguintes cursos *stricto sensu*: Mestrado e Doutorado em Biologia Celular, Bioquímica, Genética, Entomologia, Zoologia, Ecologia e Conservação, Farmacologia, Microbiologia, Parasitologia e Patologia e Educação Física; Mestrado em Botânica e Fisiologia. Os cursos *lato sensu* também estão presentes junto aos Departamentos de Biologia Celular, Educação Física, Farmacologia e Genética, totalizando em quase 10 cursos nesta modalidade. Os cursos de pós-graduação atendem atualmente a um número cada vez mais crescente de alunos.

Os cursos sediados no Setor de Ciências Biológicas, juntamente com os Departamentos mantêm, além da atividade didática, uma intensa atividade extensionista, multiplicando o repasse do conhecimento científico a diferentes núcleos da comunidade externa. Outros serviços prestados pelo Setor à comunidade incluem: aconselhamento genético, exames de microscopia eletrônica, fornecimento de animais para experimentação laboratorial, identificação de insetos, determinação de espécies vegetais, produção de *softwares* nas áreas que mantêm competência científica e de lâminas e fotomicrografias para estudos de microscopia.

Nos mais de 30 anos de existência teve várias gestões administrativas, através da figura de diretores, chefes e coordenadores.

Pode-se observar as várias formas de comunicação utilizadas nas gestões, como as verbais e não-verbais. Dentre as primeiras estão as reuniões presenciais, que permitem interatividade imediata. A formação de equipes para planejamento estratégico ocorreu em determinada gestão que agregou valor pessoal, houve várias contribuições e interação humana, inclusive com a realização de uma Gincana Setorial, o que fortaleceu os laços interpessoais. Já as formas não-verbais não apresentam a vantagem da interatividade, mas permitem a transmissão de conteúdos de maior densidade, mais formais e mais abrangentes.

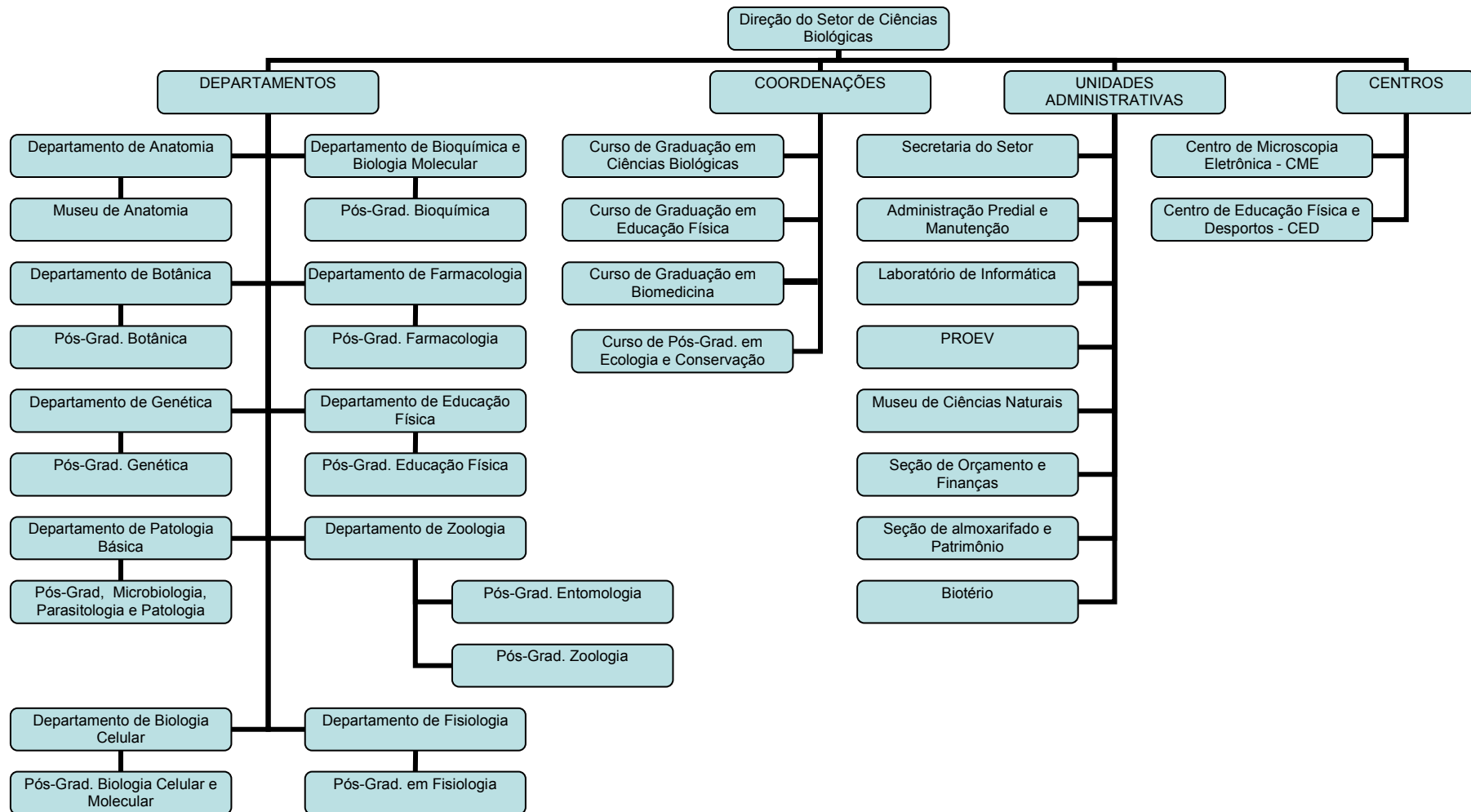


FIGURA 6 - ORGANOGRAMA DO SETOR DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
 FONTE – Elaborado pela autora (2010)

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO NO SETOR DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS

3.2.1 Análise dos Questionários

A análise e interpretações das tabelas, apresentadas a seguir, consideram os dados coletados qualitativamente e quantitativamente, através da aplicação dos questionários, revelando a média percentual de concordância nas afirmativas referentes a cada um dos grupos de fatores/indicadores.

✓ **O Grupo A trata do CANAL, cuja escolha é um fator importante na efetividade da comunicação.**

Na **questão 1** procurou-se saber quais canais são mais utilizados para a comunicação interna das unidades.

Como resultado percebe-se que o canal mais utilizado é o correio eletrônico (e-mail), um canal de comunicação impessoal que transmite mensagens sem contato ou interação pessoal, mas que proporciona a vantagem de ser enviado individualmente, para equipes, para outras unidades do Setor, ou ainda para destinos externos ao Setor e à própria UFPR. Em menor escala são utilizadas as reuniões, que são recursos valiosos para que a unidade mantenha-se informada sobre assuntos da Instituição e de suas atividades laborais, porque as informações mais relevantes são registradas em “atas” e, caso alguém não tenha comparecido à reunião, também ficará ciente do que foi mencionado, debatido ou analisado em sua ausência. As conversas também são utilizadas numa escala considerável. É um canal de comunicação pessoal onde duas ou mais pessoas se comunicam diretamente. Em seguida, num número menor são utilizados o telefone e os editais, embora de forma menos expressiva esses canais tenham sua importância na comunicação dentro da Instituição.

TABELA 1 - Utilização de canais

Grupo A	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 1					
a - reuniões	26,32%	31,58%	36,84%	2,63%	2,63%
b - editais	5,88%	14,71%	29,41%	23,53%	26,47%
c - e-mail	60,47%	34,88%	4,65%	0,00%	0,00%
d - conversas	13,51%	43,24%	21,62%	16,22%	5,41%
e - telefonemas	5,71%	25,71%	45,71%	8,57%	14,29%

FONTE - Elaborado pela autora (2010)

A **questão 2** (tabela 2) indagou qual canal de comunicação poderia ser implementado ou melhorado.

O questionário revelou que os canais já existentes poderiam ser melhorados, sendo o e-mail institucional de maior preferência, seguido do site do SCB. As pessoas concordaram pela sua amplitude para a qualidade dos serviços. Como canal a ser implementado, os servidores indicaram o boletim, que se mostra um consistente veículo para divulgação das atividades internas. Os manuais também receberam uma aceitação relevante, de quase metade dos questionados e trata-se de um instrumento útil na divulgação de rotinas e procedimentos, possibilitando a padronização dos trabalhos burocráticos. Os meios de menor aprovação foram o jornal e a revista.

TABELA 2 - Aprimoramento de ferramentas

Grupo A	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 2					
a - jornal	11,43%	20,00%	17,14%	37,14%	14,29%
b - revistas	0,00%	13,79%	17,24%	51,72%	17,24%
c - boletim	21,05%	31,58%	21,05%	15,79%	10,53%
d - manuais	18,18%	27,27%	21,21%	24,24%	9,09%
e - e-mail	60,53%	31,58%	5,26%	0,00%	2,63%
f - site Setor BL	62,16%	27,03%	10,81%	0,00%	0,00%

FONTE – Elaborado pela autora (2010)

A **tabela 3** apresenta os dados sobre a importância atribuída aos veículos de comunicação. Houve uma considerável concordância a respeito dos canais mais utilizados pelos servidores, onde o e-mail obteve o maior percentual de concordância, seguido pelo site da UFPR. Com pouca diferença numérica, destacaram-se as reuniões, em terceiro lugar em grau de importância. Na sequência, observou-se o site do Setor, os editais e as conversas.

TABELA 3 - Importância dos veículos

Grupo A	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 3					
a - site UFPR	58,54%	29,27%	9,76%	2,44%	0,00%
b - site Setor BL	42,11%	23,68%	21,05%	10,53%	2,63%
c - reuniões	25,71%	54,29%	17,14%	2,86%	0,00%
d - e-mail UFPR	60,98%	29,27%	9,76%	0,00%	0,00%
e - editais	0,00%	38,24%	29,41%	17,65%	14,71%
f - conversas	3,03%	30,30%	36,36%	18,18%	12,12%

FONTE – Elaborado pela autora (2010)

Já no questionamento da eficácia dos meios de comunicação, apresentado na **tabela 4** revelou que o e-mail se sobressai, seguido do telefone. Observou-se que o site da UFPR e as reuniões são considerados canais moderadamente eficazes para a comunicação interna. O site do Setor e os editais tiveram pouca concordância.

Quando a organização oferece canal de comunicação formal, como o e-mail institucional, os detentores de cargos administrativos devem estimular a leitura do conteúdo divulgado pelos membros de sua unidade. Esse canal torna-se uma forma de disseminar informações com credibilidade.

TABELA 4 - Eficiência dos canais

Grupo A	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 4					
a - telefone	36,59%	36,59%	24,39%	2,44%	0,00%
b - site UFPR	25,64%	43,59%	25,64%	5,13%	0,00%
c - site Setor BL	15,38%	33,33%	25,64%	20,51%	5,13%
d - reuniões	17,95%	48,72%	28,21%	5,13%	0,00%
e - e-mail UFPR	41,03%	38,46%	15,38%	2,56%	2,56%
f - editais	5,56%	33,33%	33,33%	19,44%	8,33%

FONTE - Elaborado pela autora (2010)

Após análise das opiniões referentes ao canal, a pesquisa revelou que o e-mail é o canal mais utilizado, porém, deve ser aprimorado, de acordo com as respostas dos servidores. Observou-se, também, que outros canais se mostram eficazes e importantes para a comunicação interna, proporcionando maior contato pessoal, como reuniões e conversas.

✓ **As informações sobre o FLUXO da comunicação, descendente, que flui nos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, foi investigada através das perguntas que compõem o Grupo B (tabelas 5 e 6).**

Questionados na **tabela 5** sobre a suficiência e qualidade das informações que recebem para desenvolver suas atividades, pouco mais da metade dos servidores participantes da pesquisa revelaram que as informações nem sempre chegam de forma suficiente, havendo necessidade de buscar complementos para a mesma. Há um leve equilíbrio para a concordância e concordância em médio grau

com relação à clareza das informações. A pesquisa também revelou que as informações não são recebidas em tempo hábil.

Um dos fatores que, provavelmente, contribuíram para esses resultados foi o grande espaço organizacional que a mensagem deve atingir. Esta definição está de acordo com o observado anteriormente por Pimenta (2002), segundo a qual, quanto maior esse espaço, maior será a chance de dispersão de informações.

TABELA 5 - Suficiência e qualidade das informações

Grupo B	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 1					
a - claras	4,88%	41,46%	43,90%	9,76%	0,00%
b - suficientes	2,50%	22,50%	55,00%	20,00%	0,00%
c - têm aplicação prática	2,33%	34,88%	51,16%	11,63%	0,00%
d - são confusas	2,56%	12,82%	58,97%	20,51%	5,13%
e - são insuficientes	2,63%	23,68%	55,26%	13,16%	5,26%
f - são recebidas em tempo hábil	2,38%	11,90%	47,62%	26,19%	11,90%

FONTE – Elaborado pela autora (2010)

Na **questão 2** deste bloco, tabela 6, abordou-se a investigação com a chefia, posto ser a comunicação uma via de mão dupla. Saber escutar é tão importante quanto comunicar. Poucos servidores entendem que suas sugestões e opiniões são consideradas pela chefia. Um pequeno número, porém, discorda entendendo serem suas contribuições consideradas pelo superior imediato. Ainda neste viés, um considerável número de servidores reporta receber retorno da chefia. Porém, não tão expressivo é o número de servidores que recebem apreciação sobre a qualidade de seus serviços.

TABELA 6 - Feedback

Grupo B	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 2					
a - são consideradas suas sugestões e opiniões	7,14%	15,08%	8,73%	2,38%	0,79%
b - suas solicitações são respondidas	16,67%	45,24%	30,95%	4,76%	2,38%
c - é comentada sobre a qualidade de seus trabalhos/atividades	12,20%	26,83%	39,02%	19,51%	2,44%

FONTE – Elaborado pela autora (2010)

Tal fato desperta preocupação, visto que quando a comunicação descendente não é eficaz suscita equívoco, ansiedades, insatisfação e rumores

entre os servidores, podendo ocorrer dúvidas sobre o melhor modo de exercerem as suas funções.

Na **questão 3** os servidores responderam se as chefias propiciam oportunidades para uma comunicação participativa e, em caso afirmativo, de que forma.

Praticamente 90% dos questionados afirmam que sua chefia proporciona uma comunicação participativa na unidade. Ela se realiza através de várias formas, por discussões em reuniões plenárias, e-mails ou ainda por conversas informais.

Cabe destacar aqui que as formas usuais deste fluxo são as instruções de trabalho, elogios e repreensões, divulgação de procedimentos e demais informações.

✓ **O Grupo C versou sobre a opinião dos servidores com relação à comunicação FORMAL e INFORMAL (tabelas 7 e 8).**

Conforme a **tabela 7** verificou-se que praticamente a metade dos questionados considera a comunicação interna do SCB formal. Em menor grau de concordância a opção escolhida foi a que há um equilíbrio entre formal e informal. Foi reduzida a opção para as respostas excessivamente formal e informal.

A análise dos dados revela a coexistência das redes formais e informais no SCB e que as mesmas são necessárias. A comunicação formal é veiculada através dos canais de comunicação existentes na estrutura da organização, respeitando sua administração, valores e objetivos. Porém, algumas exigências podem ser melhores atendidas através de relações informais, podendo ser flexíveis e espontâneas.

TABELA 7 - Rede formal e informal

Grupo C	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 1					
a - formal	5,00%	47,50%	45,00%	2,50%	0,00%
b - excessivamente formal	0,00%	7,89%	21,05%	63,16%	7,89%
c - informal	5,26%	21,05%	47,37%	23,68%	2,63%
d - excessivamente informal	0,00%	2,78%	11,11%	69,44%	16,67%
e - há equilíbrio entre formal e informal	12,82%	41,03%	33,33%	12,82%	0,00%

FONTE - Elaborado pela autora (2010)

A **tabela 8** investigou como são esclarecidas as dúvidas dos servidores. Convém destacar que é na rede formal que circulam as mensagens oficiais e

legitimadas, segundo pesquisa no referencial teórico. A maioria dos servidores indicou os colegas como fonte para sanar dúvidas, sendo que essa fonte surge espontaneamente da interação social das pessoas no SCB, denotando a presença forte da rede informal. Em segundo lugar a busca de esclarecimentos é feita junto à Direção do Setor e depois, sequencialmente, à chefia e à secretaria da unidade.

TABELA 8 - Esclarecimento de dúvidas

Grupo C	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 2					
a - chefia	12,20%	43,90%	24,39%	9,76%	9,76%
b - secretaria da unidade	4,88%	41,46%	29,27%	19,51%	4,88%
c - direção do setor	20,51%	58,97%	17,95%	2,56%	0,00%
d - colegas	30,77%	50,00%	15,38%	1,92%	1,92%

FONTE – Elaborada pela autora (2010)

A **questão 3** desse Grupo foi uma questão aberta que indagou se a comunicação informal é favorável ou não e por qual motivo.

Grande parte dos colaboradores respondeu que a comunicação informal é favorável, no sentido de possibilitar maior interação entre as pessoas, maior agilidade para solução de problemas e tomada de decisões, desde que seja feita de maneira responsável. Através das respostas, pode-se observar que os servidores do SCB, utilizam a comunicação informal em seus trabalhos, mas revelam a necessidade da existência da comunicação formal em determinadas situações, como expôs um dos servidores:

“Tem seu valor, porém há que se ter um certo cuidado para não elevarmos a comunicação informal como única a ser mantida. Devemos lembrar que estamos numa universidade pública onde muitos gostariam de estar e devemos registrar todas as ações para que haja equilíbrio das possibilidades”.

Uma importante característica da rede informal é tratar dos mesmos assuntos que os canais formais de circulação e também responder às dúvidas sobre determinado tema. Daí surge a necessidade dos gestores terem atitudes pró-ativas que assegurem aos servidores o recebimento de informações suficientes e honestas sempre.

✓ **As BARREIRAS da comunicação foram abordadas no Grupo D (tabelas 9, 10, 11 e 12).**

A primeira questão desse bloco foi uma questão aberta (**questão 1**) que buscou saber como é a comunicação interna. A maioria considera a comunicação no seu Departamento adequada e sem dificuldades. Porém, os questionários também mostraram a existência de pequenas barreiras já mencionadas no referencial teórico - como a filtragem. Devido à estrutura organizacional, por exemplo, alguns servidores relataram que não têm conhecimento das decisões do Conselho Setorial, as quais deveriam ser repassadas pelas suas chefias.

Na **tabela 9** buscou-se medir o grau de satisfação dos servidores com a comunicação interna. E a pesquisa revelou que grande parte está satisfeita. Mas existe leve insatisfação que não pode ser desconsiderada, uma vez que uma boa comunicação tem influência sobre a motivação e a participação das pessoas no desenvolvimento dos trabalhos.

TABELA 9 - Grau de satisfação

Grupo D	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 2					
a - muito satisfeito	3,03%	21,21%	33,33%	36,36%	6,06%
b - satisfeito	10,53%	39,47%	31,58%	15,79%	2,63%
c - +ou- satisfeito	9,09%	36,36%	27,27%	24,24%	3,03%
d - pouco satisfeito	6,67%	20,00%	23,33%	43,33%	6,67%
e - insatisfeito	7,41%	18,52%	3,70%	40,74%	29,63%

FONTE – Elaborado pela autora (2010)

A pesquisa sobre a opinião das pessoas com relação à existência de fatores que possam interferir na comunicação foi tratada na **tabela 10**. A falta de envolvimento foi apontada majoritariamente como o principal fator que interfere na comunicação, acompanhado do pouco trabalho em equipe. A utilização de canais inadequados igualmente foi apontada pela maioria como uma barreira para a comunicação eficaz. As mensagens são inconsistentes de acordo com mais da metade dos questionados. A falta de integração da comunicação no planejamento do SCB e o excesso de informação foram expressivas.

A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações pode ser considerada um fator humanizador das relações de trabalho, estimulando a interação pessoal e a colaboração nas atividades para o coletivo.

TABELA 10 - Barreiras na comunicação

Grupo D	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 3					
a - excesso de informação	37,50%	20,00%	17,50%	20,00%	5,00%
b - falta de envolvimento	42,86%	47,62%	7,14%	2,38%	0,00%
c - canais inadequados	31,58%	39,47%	23,68%	5,26%	0,00%
d - inconsistência das mensagens	30,00%	40,00%	22,50%	7,50%	0,00%
e - pouco trabalho em equipe	46,15%	33,33%	15,38%	5,13%	0,00%
f - integração da comunicação no planejamento do Setor	21,05%	42,11%	21,05%	7,89%	7,89%

FONTE - Elaborado pela autora (2010)

A **tabela 11** procurou revelar o nível de conhecimento sobre o SCB. Dos itens citados, a missão é mais conhecida pelos servidores. Com relação à história, menos da metade dos servidores a conhece. Houve forte concordância com relação ao desconhecimento da visão e dos valores do SCB. Já os processos administrativos são relativamente conhecidos pelos servidores.

É importante que todos os servidores saibam quais são os objetivos, a missão e os valores da organização/setor, para a consolidação de sua identidade e o fortalecimento dos relacionamentos interpessoais e interdepartamentais.

TABELA 11: Conhecimento sobre o SCB

Grupo D	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 4					
a - história do Setor	4,88%	24,39%	48,78%	21,95%	0,00%
b - missão	11,11%	44,44%	22,22%	19,44%	2,78%
c - visão	10,26%	17,95%	35,90%	33,33%	2,56%
d - valores	9,09%	30,30%	18,18%	36,36%	6,06%
e - processos administrativos	10,53%	26,32%	47,37%	15,79%	0,00%

FONTE: Elaborado pela autora (2010)

A **questão 5** foi uma questão aberta que pesquisou como é o relacionamento com outros departamentos/unidades e pela análise das respostas constatou-se que é razoável. Muitos servidores não apresentaram dificuldades de relacionamento, em função de parcerias em pesquisas e outros projetos. Enquanto

outros revelaram dificuldades nesse relacionamento devido à localização física ou à falta de possibilidade de integração das unidades do SCB pela diversidade de áreas.

A questão 6 (**tabela 12**) focou na comunicação e relacionamento entre Departamentos, buscando obter opiniões sobre quais fatores dificultam esse relacionamento. A opção que mais se destacou foi a predominância do trabalho individual em detrimento do coletivo. O desconhecimento das atribuições das outras unidades também prejudica esse relacionamento, juntamente com a falta de comprometimento. Outros fatores também foram apontados, porém desconhece de que ordem seriam. Já a diferença de horário de funcionamento das unidades não é um quesito que interfere no relacionamento interdepartamental, tendo grande número de discordância.

TABELA 12 - Comunicação interdepartamental

Grupo D	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo + ou -	Discordo	Discordo Plenamente
QUESTÃO - 6					
a - diferença de horário de funcionamento	10,26%	17,95%	10,26%	46,15%	15,38%
b - predominância do trabalho individual	26,83%	46,34%	14,63%	9,76%	2,44%
c - desconhecimento das outras unidades	10,53%	50,00%	31,58%	2,63%	5,26%
d - falta de comprometimento	17,07%	31,71%	29,27%	12,20%	9,76%
e - outros	33,33%	11,11%	44,44%	11,11%	0,00%

FONTE – Elaborado pela autora (2010)

✓ **O Grupo E pesquisou sobre os dados gerais dos servidores**

TABELA 13 - Dados gerais

Grupo E		Grupo E	
1 - FAIXA ETÁRIA		3 - GRAU DE ESCOLARIDADE	
18-25	2,33%	Ensino Fundamental	2,33%
26-34	13,95%	Ensino Médio	4,65%
35-49	58,14%	Ensino Superior	11,63%
50-59	25,58%	Pós-Grad. (<i>lato sensu</i>)	11,63%
60 ou mais	0,00%	Pós-Grad. (<i>stricto sensu</i>)	69,77%
2 - SEXO		4 - CARGO FUNCIONAL	
Feminino	65,12%	docente 20h	0,00%
Masculino	34,88%	docente 40h	0,00%
		docente DE	65,91%
		Téc.Adm. nível de apoio	4,55%
		Téc.Adm. nível médio	18,18%
		Téc.Adm. nível superior	11,36%

FONTE – Elaborado pela autora (2010)

A maioria dos servidores que participou do questionário apresenta faixa etária entre 35 e 49 anos, são do sexo feminino e atuam no cargo de docente, em regime de trabalho de 40 horas com dedicação exclusiva.

3.2.2 Análise das Entrevistas

A análise e interpretações apresentadas a seguir, consideram os dados coletados qualitativamente e, através das entrevistas, buscou-se o entendimento dos fenômenos empregados no dia-a-dia relacionados à comunicação em cada um dos grupos de fatores/indicadores.

Com relação ao canal, tratado no Grupo A, os meios mais utilizados foram o e-mail e o telefone, tanto pelas chefias quanto pelas secretarias. Estes veículos foram igualmente considerados como canais eficientes. Os sites da UFPR e do SCB são pouco acessados, devido à dificuldade em encontrar as informações necessárias. O site do SCB é mais utilizado para consultas de pregões e licitações. Já o edital é empregado para a comunicação com acadêmicos e na realização de concursos públicos para a carreira docente. Nestes canais, a informação deve ser repassada de forma clara e objetiva, porque muitas vezes os editais não chamam a atenção e sim cansam a visão pela poluição visual e informações desatualizadas, não estimulando a leitura. As reuniões também são usadas pelas chefias sempre que há necessidade de discussão e tomada de decisão, mas os entrevistados ressaltaram que devem ser objetivas para serem eficientes, caso contrário tornam-se desgastantes. Já as conversas informais são pouco utilizadas, segundo os entrevistados.

No Grupo B, o fluxo de comunicação foi investigado, focando na direção descendente, onde as chefias passam atribuições aos secretários e os secretários passam informações aos demais servidores da unidade. Nem sempre as chefias e as secretarias recebem as informações de forma clara, suficiente e em tempo hábil, o que prejudica a tomada de decisão por não permitir uma discussão ampla com o departamento. Essa é uma característica de organizações públicas que apresentam vários níveis de autoridade, fazendo com que haja distorções das informações na passagem desses níveis. As chefias buscam nesta comunicação considerar as opiniões e sugestões de seus subordinados, sempre levando para o coletivo. Tal

ação é também seguida pelas suas secretarias. As solicitações dos demais servidores sempre são respondidas na medida do possível, quando isso não ocorre, os entrevistados apontam o acúmulo de trabalho como fator causal. Sobre comentários proferidos a respeito da qualidade dos trabalhos dos servidores, a maioria das chefias afirma que tece elogios e críticas no sentido de orientação. Porém, algumas chefias não compartilham dessa atitude, alegando que “o chefe não deve ter o papel fiscalizador”. Já os secretários afirmam que recebem comentários sobre seu trabalho tanto da chefia como dos demais colegas da unidade. Os servidores devem receber a informação de que precisam para desempenhar suas funções e se tornar membros leais da unidade. A chefia deve liderar o processo de comunicação interna, motivando seus colegas para que se engajem ao processo e construam relacionamentos entre os servidores. Na visão dos entrevistados, a comunicação é de certa forma participativa, mas pode melhorar em larga escala.

No Grupo C foi abordada a comunicação formal e informal dentro do SCB, e os entrevistados consideram a existência de uma comunicação equilibrada entre a formalidade e a informalidade. As eventuais dúvidas surgidas no desempenho das atividades administrativas são esclarecidas pela Direção do Setor, o que demonstra a busca pela unidade formal – diferente dos servidores que responderam aos questionários que sanam suas dúvidas junto aos colegas. Na indagação se a comunicação informal é favorável ou desfavorável, houve divergência nas respostas das chefias e dos secretários, em que a maioria dos secretários a considerou favorável por tornar a comunicação mais fácil, oportunizar conversas com as pessoas e possibilitar melhor expressão de opiniões. Em contrapartida, grande parte dos detentores de cargos de chefia a considerou desfavorável, por ocorrerem distorções das informações e as pessoas se isentarem de responsabilidades sobre a situação, gerando boatos.

O Grupo D procurou saber quais seriam as prováveis barreiras existentes na comunicação do SCB e apesar da maioria dos entrevistados considerarem a comunicação interna adequada, alegam que ela pode ser fortalecida com a eliminação de algumas barreiras pessoais. Alguns fatores contribuem para que haja barreiras. Como principais fatores foram apontados a falta de envolvimento e participação dos colegas, pouco trabalho em equipe e a falta de integração da comunicação no planejamento do SCB, havendo necessidade de se descobrir qual a melhor forma de capilarizar as informações. Sobre o Setor de Ciências Biológicas, a

maioria dos entrevistados conhece pouco da história do Setor, da sua missão, da visão, dos valores e dos processos administrativos. Se todos que trabalham num Setor conhecem a visão e estão focados na implementação da sua missão, tornam-se pessoas satisfeitas e pró-ativas. Com relação ao relacionamento com outros departamentos e unidades do SCB, a maioria o considera bom, apesar de algumas dificuldades prejudicarem a interação entre as unidades, como a localização física das mesmas. Outros fatores foram apontados como barreiras da comunicação: a predominância do trabalho individual em detrimento do coletivo, o desconhecimento das atividades das outras unidades, isolamento das pessoas em seus laboratórios e salas, diversidade de áreas e a falta de servidor técnico-administrativo.

Como dados gerais, o Grupo E, revelou que entre as chefias entrevistadas a maioria tem faixa etária entre 35 e 49 anos e exercem o cargo de chefia a menos de três anos. Houve equilíbrio com relação ao sexo, sendo sete homens e oito mulheres. Já entre os secretários, a maioria tem idade acima de 35 anos, são do sexo feminino, possuem nível de escolaridade de pós-graduação *lato-sensu* e atuam no cargo de secretários a mais de 10 anos. Percebe-se que os secretários permanecem na função há mais tempo que as chefias e mesmo assim encontram dificuldades de relacionamento.

3.2.3 Análise das Observações

Este espaço foi destinado aos servidores que participaram da pesquisa para que expusessem seu ponto de vista sobre três aspectos referentes à comunicação interna do SCB: os pontos fracos, os pontos fortes e o futuro.

3.2.3.1 Pontos Fracos

Os servidores apontaram os prováveis problemas que interferem ou prejudicam o fluxo de informações entre as pessoas e unidades, os quais seguem abaixo:

- ✓ Ausência de treinamento para assumir cargos administrativos (seja em secretarias ou em chefias); de atualização e reciclagem para corrigir vícios de servidores com bastante tempo de serviço no cargo.

- ✓ Poucas conversas direcionadas à busca de informações, os participantes do projeto alegaram que os servidores acabam se tornando receptores passivos das informações.
- ✓ Falta de envolvimento e comprometimento dos servidores, além de integração das unidades. Muitas vezes o desejo individual supera o coletivo.
- ✓ Informações não chegam aos servidores em tempo hábil, de forma clara e suficiente.
- ✓ Uso indevido do e-mail institucional.
- ✓ Falta de conhecimento de direitos e deveres institucionais, dos trabalhos das unidades, de utilização eficiente das ferramentas de comunicação.
- ✓ Ausência de divulgação das ações do Setor, bem como das resoluções setoriais.
- ✓ Desatualização de diversas informações sobre o Setor e seus servidores.

3.2.3.2 Pontos Fortes

Os participantes da pesquisa colocaram o que funciona de forma eficaz, disseminando a informação à toda comunidade setorial:

- ✓ Existência do “biolista”, que é um grupo de e-mails de toda comunidade setorial, apesar do uso indevido, e o e-mail institucional.
- ✓ Reuniões e decisões em conjunto e o repasse de informações do Conselho Setorial para as Chefias, Plenárias e demais servidores.
- ✓ Postura da Secretaria da Direção como fonte segura de informações.

3.2.3.3 Futuro

Apontamentos sobre quais atitudes ou instrumentos que devem ser mudados ou implantados, para que haja comunicação eficaz dentro do SCB:

- ✓ Aprimorar as ferramentas já existentes com a implantação de fórum de discussão, boletim eletrônico e intranet com informações do Setor, melhoria do site do Setor e do “biolista”.
- ✓ Ofertar treinamentos e reciclagens aos servidores que assumem cargos administrativos, com a elaboração de manuais.

- ✓ Motivar e estimular os servidores à busca de informações e promoção de novos líderes, trabalhos em grupos, a fim de estimular o comprometimento e integração dos departamentos e unidades.
- ✓ Implantar do Fórum de Secretários.
- ✓ Criar boletim eletrônico, centralizando a difusão das informações na Direção do Setor, divulgando as ações dos conselhos e representantes do Setor em outras instâncias e comissões.
- ✓ Circular jornal impresso bimestralmente.

Os apontamentos sobre os prováveis problemas revelam que as ferramentas disponíveis no SCB mostram-se adequadas e as razões pelas falhas na comunicação é devida, na maioria das vezes, pelo uso errôneo dessas ferramentas e pela pouca integração dos servidores. A disseminação da informação a toda comunidade setorial torna-se eficaz pela existência do “biolista”, apesar do uso indevido em determinados casos, como revelou a pesquisa. As reuniões e a postura da Secretaria do Setor também são indicadas como veículos competentes no processo de comunicação. Para o futuro, como melhoria desse processo foi sugerido o aprimoramento dos veículos já existentes, como e-mail institucional, “biolista” e site do Setor. Igualmente foi indicada a criação de projeto motivacional para que os servidores mudem alguns hábitos no aspecto da comunicação, promovendo maior comprometimento e envolvimento com as atividades que o Setor desenvolve. Para isso, também foi proposta a criação de boletim eletrônico, para divulgação dos eventos e rotinas de trabalho do SCB, além da implantação do fórum de secretários para possibilitar a troca de experiências e a integração das diversas unidades.

Foram analisadas as proposições de todos os participantes das entrevistas e dos questionários.

CAPÍTULO 4: PROPOSTA

Tentou-se, no decorrer deste trabalho, ressaltar o considerável poder da comunicação organizacional no desenvolvimento dos trabalhos e a importância dos gestores em reconhecer esse poder.

Desta forma, este projeto técnico sugere a adoção de estratégias para otimizar o processo de comunicação dentro do Setor de Ciências Biológicas, como os treinamentos comportamentais voltados para o desenvolvimento da liderança, o incentivo ao trabalho em equipe e especificamente trabalhos de comunicação, negociação e tomada de decisões.

Nesse propósito, sugere-se, como primeira proposta, que o Conselho Setorial, órgão consultivo e deliberativo, discuta a implantação de uma Comissão de Comunicação Permanente, a fim de tratar de assuntos de comunicação. Tal Comissão poderá ser composta por membros da comunidade setorial das três categorias: docentes, técnico-administrativos e discentes, por indicação das categorias e por um mandato de dois anos. Através de reuniões periódicas buscará soluções para uma comunicação eficiente. Terá como atribuições: a inserção de política padronizada para o fluxo de informações, o fornecimento de orientações de manutenção eficiente das páginas do site do SCB, a criação de boletim informativo *on line* e o direcionamento de recursos para serviços de conservação e aprimoramento dos canais de comunicação (internet, telefonia, editais, etc).

Esta proposta visa realizar um processo eficiente de divulgação das atividades do SCB a toda comunidade, bem como das deliberações, colaborando para a transparência nos trabalhos desenvolvidos, para o fortalecimento da imagem do SCB mediante a opinião pública interna e externa e para a conscientização do uso adequado dos canais existentes, como o site do Setor e os grupos de e-mails “biolista” e “secretabio”.

Como segunda proposta, sugere-se a implantação de dois fóruns administrativos, voltados para a gestão pública.

O Fórum de Chefias será constituído por docentes que ocupam cargos comissionados e, através de encontros quinzenais ou mensais, discutirá questões de gestão, liderança e orçamento público, podendo haver a participação de palestrantes e de gestores da UFPR. Este Fórum possibilitará a integração das unidades e o fortalecimento das lideranças, uma vez que para ser líder é necessário ter

capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso, e, para enfrentar esses desafios demanda grande domínio das técnicas de comunicação.

O segundo fórum administrativo será o Fórum de Secretários, composto pelos servidores técnico-administrativos que ocupam funções de secretários e de chefes de unidades administrativas. Sua função será a de aproximação dos Departamentos, Coordenações, Direção e unidades administrativas como a Seção de Orçamento e Finanças, o Almoxarifado entre outras. Este Fórum propiciará a discussão e a racionalização de rotinas administrativas, além da elaboração de manuais de procedimentos das atividades. Esse trabalho facilitará as tarefas burocráticas, através da padronização de serviços e dará assessoria às chefias de unidades. As reuniões poderão ser quinzenais ou mensais com a participação de palestrantes e autoridades da UFPR.

Estes fóruns administrativos beneficiarão a oferta de treinamentos e reciclagens aos servidores que atuam na área administrativa e, conseqüentemente, maior satisfação e interesse para o ingresso nessas funções.

O projeto revelou uma forte presença de barreiras pessoais no desenvolvimento da comunicação no SCB. Essas barreiras poderão ser sanadas ou remediadas com a implantação de projetos que venham motivar a comunidade setorial para um maior envolvimento e comprometimento, tanto dos detentores de cargos comissionados como dos demais servidores. Porque uma pessoa comprometida exerce empatia, vem com soluções e não com mais problemas quando tem uma tarefa a cumprir. É possível minimizar essas barreiras através da conscientização sobre a importância do processo de comunicação, tanto para o Setor como para o próprio servidor, bem como da qualidade das informações recebidas e transmitidas.

Para tanto, há necessidade de se fortalecer as reuniões do conselho setorial, das plenárias departamentais, dos colegiados de graduação e pós-graduação e também de outros grupos menores, como de comissões e comitês. As reuniões possuem um caráter aglutinador e legitimador, porém, por desconhecimento de como elas funcionam e de como utilizá-las como um recurso válido e produtivo para o trabalho, muitos servidores as consideram “perda de tempo” e não se motivam para qualquer discussão. Portanto esse fortalecimento é urgente e poderá ser feito com a implantação das propostas acima.

Desta forma, este projeto técnico sugere maior compreensão sobre a comunicação organizacional interna, mostrando que a mesma não pode continuar com os métodos atuais, sendo imprescindível uma comunicação interna voltada para propiciar um clima de satisfação. Deve haver maior interesse na busca de mecanismos atuais, que são comumente utilizados pelas empresas privadas, que possam ser utilizados para a comunicação no setor público.

CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO

Este trabalho visou investigar e diagnosticar a comunicação no Setor de Ciências Biológicas, por meio de um estudo de caso simples, aprofundando em determinados fatores importantes, como os canais utilizados, o fluxo da comunicação, as redes formais e informais e as prováveis barreiras no processo de comunicação.

Ao realizar a revisão teórica sobre comunicação, constatou-se que este tema tem gerado muitos estudos sobre vários aspectos que são afetados dentro das organizações pela falha nesse processo.

Por esse estudo pode-se concluir que a comunicação no SCB revela-se de certa forma adequada, com a presença de diversos canais e ferramentas, sendo a internet o canal mais utilizado.

Porém, constatou-se que existem interferências nesse processo. São barreiras pessoais que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada servidor, as quais foram desveladas através da constatação da utilização incorreta dos canais e ferramentas e pela falta de envolvimento dos servidores. Essas questões afetam os sentimentos das pessoas, o que tem influência direta em suas atitudes.

Apesar das altas tecnologias e transformações do mundo moderno, o sucesso de uma organização ainda continua centrado nas pessoas.

As novas tecnologias, como a internet, auxiliam na rapidez para a tomada de decisões, otimizam o trabalho burocrático e fazem com que as informações sejam repassadas rapidamente e de forma econômica às várias unidades e departamentos. Mas deve ser usada com precaução, para não perder a qualidade das relações interpessoais que são enriquecidas pela comunicação face a face.

A comunicação interna tem uma função considerável, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos do SCB e, sobretudo, capacitar os funcionários para novos desafios. Deve-se tornar consciente essa influência da comunicação para o comprometimento de cada servidor com o sucesso coletivo. A comunicação deve ser uma ferramenta estratégica de gestão, contribuindo para que o SCB alcance sua missão institucional e propicie aos servidores sua auto-realização e satisfação humana.

No decorrer deste projeto, buscou-se destacar a importância da comunicação dentro de uma organização pública, a fim de produzir efeitos positivos para a sociedade, através da prestação de serviços públicos com mais qualidade.

A comunicação, conforme mencionado no referencial teórico é elemento fundamental nas organizações, seja para aproximar membros da equipe, como para transmitir tarefas. O fluxo de informações é influenciado tanto pelo agente receptor como pelo emissor, tendo a liderança um papel fundamental nesse processo.

O planejamento do SCB deve inserir a comunicação em sua execução para informar os servidores sobre as decisões tomadas e, ao mesmo tempo, estimular os colaboradores a participar desse processo, ouvindo suas opiniões. Com isso a comunidade interna sente-se como parte integrante do sucesso da gestão. Agindo assim, a comunicação integra os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas do Setor.

O processo de comunicação precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (e-mail, telefone, reuniões, editais etc) devem ser disponibilizados e explorados de forma eficaz e atrativa para que integrem todo o quadro funcional do SCB.

Como sugestões para estudos futuros, pode ser conduzido para avaliar a relação entre comunicação, treinamento e resultados, relacionando a percepção de comunicação sobre o desenvolvimento pessoal, treinamentos efetivamente realizados e resultados alcançados.

Uma boa comunicação interna depende de todos nós.

REFERÊNCIAS

ALLAN, J. **Como identificar e resolver problemas em sua equipe: roteiros e check-lists para cada situação, supervisão, disciplina, motivação, conflito, comunicação, negociação.** Tradução: Sara Gedanke. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1995.

BERLO, D.K. **O processo da comunicação: Introdução a teoria e a prática.** Tradução: Jorge Arnaldo Fontes. 9.ed. São Paulo: M. Fontes, 1999.

BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Pública.** 2.ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos.** 7.ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CORRADO, F.M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** Tradução: Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

KRAUSE, W.M. **Chefia: conceitos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1981.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** ed. ver. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MOURA, M.B.A. **Comunicação Interpessoal: Uma demonstração de Liderança.** In: OLIVEIRA, J.F. (Org.); MARINHO, R.M. (Org.); SUGO, A.I. *et al.* **Liderança: uma questão de competência.** São Paulo: Saraiva, 2006.

PIMENTA, M.A. **Comunicação Empresarial.** 3.ed. Campinas: Alinea, 2002.

REGO, F.G.T. **Comunicação empresarial/comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Sumus, 1986.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, E.H. **Psicologia Organizacional**. Tradução técnica: José Luiz Meurer. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

WERTHER, W.B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. Tradução de Auriphedo Berrance Simões; revisão técnica: Heinz Luzney. São Paulo; Rio de Janeiro: McGraw-Hill, c1983.

WURMAN, R.S. **Ansiedade de informação**. Tradução: Virgílio Freire. 5.ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2003.

UFPR. SISTEMA DE BIBLIOTECAS. **Projetos**. 2. ed. Curitiba: Ed. UFPR, 2007. 85p. (Série normas para apresentação de documentos científicos, v.1).

UFPR. SISTEMA DE BIBLIOTECAS. **Teses, Dissertações, Monografias e Outros Trabalhos Acadêmicos**. 2. ed. Curitiba: Ed. UFPR, 2007. 101p. (Série normas para apresentação de documentos científicos, v.2).

UFPR. SISTEMA DE BIBLIOTECAS. **Citações e notas de rodapé**. 2. ed. Curitiba: Ed. UFPR, 2007. 53p. (Série normas para apresentação de documentos científicos, v.3).

UFPR. SISTEMA DE BIBLIOTECAS. **Referências**. 2. ed. Curitiba: Ed. UFPR, 2007. 117p. (Série normas para apresentação de documentos científicos, v.4).

UFPR. SISTEMA DE BIBLIOTECAS. **Redação e Editoração**. 2. ed. Curitiba: Ed. UFPR, 2007. 52p. (Série normas para apresentação de documentos científicos, v.9).

BARTOLOMÉ, F. **Comunicação Eficaz na Empresa**. Disponível em: <<http://www.sit.com.br/SeparataGE001.htm>>. Acesso: em 26/05/2010.

MENDANA, L. **Investindo no Capital Humano**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4542/pontos-para-uma-comunicacao-eficaz.htm>>. Acesso: em 26/05/2010.

APÊNDICES

1. FORMULÁRIO DAS ENTREVISTAS

Formulário de DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO NO SETOR DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS – UFPR, a ser utilizado no trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação, de Especialização em Gestão Pública, realizado por Claudia Vanessa Cavalheiro dos Santos

Entrevista semi-estruturada – Gestor (diretor de setor, chefe de departamento e coordenador de curso de graduação)

Grupo A – Canal

1- Quais são as formas/canais mais utilizados para a comunicação na sua unidade?

2- Com que frequência você usa ou consulta os veículos de comunicação abaixo para o desempenho de suas atividades administrativas:

- a) Telefone fixo
- b) Site da UFPR
- c) Site do Setor – BL
- d) Reuniões
- e) E-mail institucional
- f) Editais internos
- g) Conversas informais
- h) Outros

3- Você considera eficientes esses meios de comunicação?

- a) Telefone fixo
- b) Site da UFPR
- c) Site do Setor – BL
- d) Reuniões
- e) E-mail institucional
- f) Editais internos
- g) Conversas informais

Grupo B – Fluxos da Comunicação

1- As informações que recebe para que desenvolver suas atividades são:

- a) Claras
- b) Suficientes
- c) Têm aplicação prática
- d) São confusas
- e) São insuficientes
- f) São recebidas em tempo hábil

1-A- Isso afeta nas informações que você transmite aos seus subordinados?

2- Na comunicação com seus subordinados você:

- a) Considerada as sugestões e opiniões deles

- b) As solicitações deles são respondidas
- c) Há comentários sobre a qualidade dos trabalhos

3- Você considera a comunicação na sua unidade participativa?

Grupo C – Comunicação formal e informal

1- Você considera a comunicação interna no Setor – BL formal?

2- No desempenho de suas atividades administrativas, suas dúvidas são esclarecidas por quem?

3- Como você percebe a comunicação informal: favorável ou desfavorável? Por que?

Grupo D – Barreiras da Comunicação

1- Como é a comunicação interna na sua unidade?

2- Você está satisfeito com a comunicação em sua unidade/setor?

3- Alguns fatores contribuem para a existência de barreiras na comunicação. Você acha que esses fatores ocorrem, a nível de Setor?

- a) excesso de informação
- b) falta de envolvimento e participação dos colegas
- c) utilização de canais inadequados
- d) inconsistência das mensagens
- e) pouco trabalho em equipe
- f) falta de integração da comunicação no planejamento do Setor de Ciências Biológicas

4- Sobre o Setor de Ciências Biológicas, você conhece:

- a) A história do Setor – BL
- b) Missão
- c) Visão
- d) Valores
- e) Processos administrativos rotineiros

5- Como é o relacionamento de trabalho com outros Departamentos/Unidades?

6- Aponte os fatores que existem e podem dificultar o relacionamento com outros Departamentos/Unidades no Setor-BL:

- a) diferença de horário de funcionamento das unidades
- b) predominância do trabalho individual em detrimento do coletivo
- c) desconhecimento das atribuições/atividades das outras unidades
- d) falta de comprometimento com as atividades profissionais
- e) outros

Grupo E – Dados Gerais

1- Idade?

2- Qual Sexo?

3- Qual seu grau de escolaridade?

4- Qual seu cargo?

5- Há quanto tempo trabalha no SCB, na UFPR e no cargo de chefia?

Com relação à comunicação no Setor de Ciências Biológicas, relate o que considera:

- a) PROBLEMAS – que interferem ou prejudicam o fluxo de informações entre as pessoas e unidades.
- b) O QUE FUNCIONA – de forma eficaz, disseminando a informação à toda comunidade setorial.
- c) O FUTURO – quais as atitudes ou instrumentos que devem ser mudados ou implantados para que haja comunicação eficaz dentro do Setor – BL.

Agradeço sua participação.

2. FORMULÁRIO DOS QUESTIONÁRIOS

Formulário de DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO NO SETOR DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS – UFPR, a ser utilizado no trabalho de conclusão do Curso de Pós-Graduação, de Especialização em Gestão Pública, realizado por Claudia Vanessa Cavalheiro dos Santos

Assinale as alternativas que melhor expressem sua opinião sobre os assuntos abordados

Grupo A – Canal

1- Quais são as formas/canais mais utilizados para a comunicação na sua unidade?

a) Reuniões periódicas

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

b) Comunicado afixado em edital

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

c) Comunicado por e-mail

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

d) Conversas informais

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

e) Telefonemas

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

f) Outros. Explique _____

2- Quais os tipos de veículos de comunicação poderiam ser implementados ou melhorados para aprimorar a comunicação interna?

a) Jornal

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

b) Revista

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

c) Boletim

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

d) Manuais

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

e) Correio Eletrônico

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

f) Site do Setor – BL

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

g) Outros. Cite _____

3- Quanto à importância do veículo de comunicação que você usa ou consulta:

a) Site da UFPR

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

b) Site do Setor – BL

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

c) Reuniões

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

d) E-mail institucional

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

e) Editais internos

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

f) Conversas informais

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

g) Outros. Cite _____

4- Os meios de comunicação relacionados abaixo são eficazes?

a) Telefone fixo

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

b) Site da UFPR

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

c) Site do Setor – BL

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

d) Reuniões

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

e) E-mail institucional

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

f) Editais internos

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

g) Conversas informais

Grupo B – Fluxos da Comunicação

1- As informações que recebe para desenvolver suas atividades são:

a) Claras

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

b) Suficientes

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

c) Têm aplicação prática

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

d) São confusas

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

e) São insuficientes

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

f) São recebidas em tempo hábil

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

2- Na comunicação com sua chefia:

a) São consideradas suas sugestões e opiniões

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

b) Suas solicitações são respondidas

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

c) É comentada sobre a qualidade de seus trabalhos/atividades

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

3- As chefias propiciam oportunidades para uma comunicação participativa? De que forma?

Grupo C – Comunicação formal e informal

1- Como você considera a comunicação interna no Setor – BL?

a) Formal

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

b) Excessivamente Formal

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

c) Informal

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

d) Excessivamente Informal

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

e) Há equilíbrio entre formal e informal

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

f) Outro. Explique _____

2- Suas dúvidas são esclarecidas por quem?

a) Chefia

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

b) Secretaria de sua unidade

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

c) Direção do Setor

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

d) Colegas

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

f) Outros. Cite _____

3- Como você percebe a comunicação informal: favorável ou desfavorável? Por que?

Grupo D – Barreiras da Comunicação

1- Como é a comunicação interna na sua unidade?

2- Você está satisfeito com a comunicação em sua unidade/setor?

a) muito satisfeito

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

b) satisfeito

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

c) mais ou menos satisfeito

() concordo plenamente () concordo () concordo + ou - () discordo () discordo plenamente

d) pouco satisfeito

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente
e) insatisfeito

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente
f) Outros. Cite _____

3- A ocorrência de alguns fatores pode interferir na comunicação, abaixo indique sua opinião:

a) excesso de informação

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

b) falta de envolvimento e participação dos colegas

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

c) utilização de canais inadequados

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

d) inconsistência das mensagens

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

e) pouco trabalho em equipe

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

f) integração da comunicação no planejamento do Setor de Ciências Biológicas

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

4- Sobre o Setor de Ciências Biológicas, você conhece:

a) A história do Setor – BL

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

b) Missão

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

c) Visão

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

d) Valores

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

e) Processos administrativos rotineiros

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

5- Como é o relacionamento de trabalho com outros Departamentos/Unidades?

6- Aponte os fatores que dificultam o relacionamento com outros Departamentos/Unidades:

a) diferença de horário de funcionamento das unidades

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

b) predominância do trabalho individual em detrimento do coletivo

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

c) desconhecimento das atribuições das outras unidades

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

d) falta de comprometimento com as atividades profissionais

()concordo plenamente ()concordo ()concordo + ou - ()discordo ()discordo plenamente

e) outros

concordo plenamente concordo concordo + ou - discordo discordo plenamente

Grupo E – Dados Gerais

1- Sua faixa etária é entre:

18-25

26-34

35-49

50-59

60 ou mais

2- Qual Sexo?

Feminino

Masculino

3- Qual seu grau de escolaridade?

ensino fundamental

ensino médio

ensino superior

pós-graduação (lato-sensu)

pós-graduação (mestrado/doutorado)

4- Qual seu cargo?

a) docente

20h 40h 40h/DE

b) técnico-administrativo

nível de apoio nível médio nível superior

5- Há quanto tempo trabalha no SCB e na UFPR?

Com relação à comunicação no Setor de Ciências Biológicas, indique abaixo o que considera:

a) PROBLEMAS - que interferem ou prejudicam o fluxo de informações entre as pessoas e unidades.

b) O QUE FUNCIONA - de forma eficaz, disseminando a informação à toda comunidade setorial.

c) O FUTURO- quais as atitudes ou instrumentos que devem ser mudados ou implantados para que haja comunicação eficaz dentro do Setor – BL.

Agradeço sua participação.