

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MAICON GREGÓRIO DE ALMEIDA

**ESTUDO SOBRE A MELHORIA DE INFORMAÇÕES E
PROCEDIMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA
ADMINISTRATIVA EM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES ROTINEIRAS
LIGADOS A CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ACADÊMICO –
CENTAC.**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010

MAICON GREGÓRIO DE ALMEIDA

**ESTUDO SOBRE A MELHORIA DE INFORMAÇÕES E
PROCEDIMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA
ADMINISTRATIVA EM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES ROTINEIRAS
LIGADAS A CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ACADÊMICO –
CENTAC.**

**Monografia apresentada para obtenção do grau
de Bacharel em Administração de Empresas, no
curso de Administração de Empresas da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.**

**Orientadora: Prof^a. Esp. Gisele Silveira Coelho
Lopes**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010

MAICON GREGÓRIO DE ALMEIDA

**ESTUDO SOBRE A MELHORIA DE INFORMAÇÕES E
PROCEDIMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS DA ÁREA
ADMINISTRATIVA EM RELAÇÃO ÀS ATIVIDADES ROTINEIRAS
LIGADAS A CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ACADÊMICO –
CENTAC.**

**Monografia aprovada pela Banca Examinadora
para obtenção do Grau de Bacharel em
Administração de Empresas, no Curso de
Administração de Empresas, da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.**

Criciúma, 08 de Dezembro, de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Gisele Silveira Coelho Lopes - (UNESC) - Orientadora

Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa - Mestre - (UNESC)

Prof. Nelson Savi – Mestre - (UNESC)

DEDICATÓRIA

Agradeço a todas as pessoas que me apoiaram e torceram por mim ao longo desta jornada de 4 anos de faculdade, também um agradecimento especial a minha orientadora prof^a. Gisele e a uma pessoa em particular por um grande empenho e dedicação a mim durante esse processo.

**“ A mente que se abre a uma nova idéia
jamais voltará ao seu tamanho original.”**

Albert Einstein

RESUMO

ALMEIDA, Maicon Gregório de. **Estudo Sobre a Melhoria de Informação e Procedimentos dos Funcionários da Área Administrativa em Relação às Atividades Rotineiras Ligados a Central de Atendimento ao Acadêmico – CENTAC**. 2010. 78p. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O presente trabalho abordou aspectos referentes a gestão universitária na contemporaneidade, sua estrutura e uma problemática preocupante sobre o funcionamento da comunicação em relação as informações e procedimentos repassados pelos principais setores responsáveis no atendimento ao público, tanto interno quanto externo. Sendo assim, mostra o quanto é necessário dentro da gestão universitária o comprometimento e valorização dos profissionais envolvidos nas atividades diárias da organização, conseqüentemente os canais de comunicação a serem utilizados com esses colaboradores devem estar em consonância com os objetivos que a instituição almeja alcançar, pois dessa forma conquistará um comprometimento efetivo de todos. Assim foram analisados os dados da pesquisa de campo comparando com o estudo bibliográfico e mostrou a necessidade efetiva de uma comunicação estratégica dentro da organização, para que se possa repassar e atender com mais homogeneidade os diversos públicos que procuram os serviços da instituição.

Palavras chaves: Canais de Comunicação, Comunicação estratégica, Gestão Universitária.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CENTAC – Central de Atendimento ao Acadêmico

IES – Instituições de Ensino Superior

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 PROBLEMA.....	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA IES.....	13
2.1.1 ESTRUTURA DA IES.....	16
2.2 MODELOS ANALÍTICOS UNIVERSITÁRIO.....	19
2.2.1 Modelo Burocrático.....	20
2.2.2 Modelo Colegiado.....	21
2.2.3 Modelo Político	22
2.2.4 Modelo Anárquico.....	23
2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	24
2.4.1 COMUNICAÇÃO BREVE CONTEXTO HISTÓRICO NO BRASIL.....	26
2.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	27
2.6 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	32
2.7 A GESTÃO INTEGRADA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	33
2.8 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	34
2.9 PROCESSOS COMUNICACIONAIS.....	35
2.10 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	36
2.11 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	41
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica	42
3.1.2 Pesquisa Exploratória.....	42
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	44
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	45
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	45
3.6 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	46
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	47
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	47

4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	70
5 CONCLUSÃO.....	72
APÊNDICE I.....	78

1 INTRODUÇÃO

O Ensino Superior no Brasil está em contínuo crescimento, dados estes apresentados pelo Ministério da Educação que apontam que alunos matriculados principalmente no período noturno praticamente dobrou entre os anos de 1995 a 2001. Os alunos matriculados na rede privada passaram de 711 mil para 1,39 milhões no período, um crescimento aproximado de 96%. Porém, no âmbito internacional ou mesmo latino-americano se está em desequilíbrio, isto é, apenas 11% da população brasileira entre 18 e 24 anos estão matriculados no ensino superior, índice inferior ao da Bolívia (22%), Colômbia (23%) e Chile (24%).

Pode-se dizer que outrora os gestores de uma instituição de ensino não possuíam a preocupação com o ingresso de novos alunos e a retenção dos mesmos. Esse contexto estável sofreu mudanças, pois se teve o aumento nas matrículas no Ensino Superior no Brasil com isso o aumento de IESs. Para não ter um reflexo negativo, repensar a maneira de gerir é fundamental para melhorar a qualidade de ensino e sua competitividade. A época da fartura já não existe mais, quando se abria as portas da instituição e simplesmente aguardavam-se os alunos virou passado. Na atualidade conquistar alunos é inovar, diferenciar em seus serviços e competência na gestão (ABREU, 2007).

A gestão é o gerenciamento através de funções administrativas representadas pelo planejamento, direção, controle e organização. Sendo assim, a gestão universitária é o reflexo dessa ferramenta dentro das Instituições de Ensino Superior (IES). A ferramenta do gerenciamento é utilizada desde ações cotidianas e técnicas, até mesmo em atividades mais complexas dentro dos departamentos, que exigem um maior número de colaboradores e capacitação para se desenvolverem. As IES têm como objetivo a criação de conhecimentos, em que são explorados com o ensino, pesquisa e extensão, porém não se pode esquecer a visão empresarial exercida nas rotinas administrativas (CAMPOS; VERNI, 2006).

De acordo com Souza (2007), para se ter bons profissionais, deve-se focar em capacitação e autonomia, ao criar um efeito contínuo na descentralização do poder, fator que desvincula as áreas administrativo-financeira e acadêmica, muitas vezes em conflito, com a definição de competências essenciais no progresso de gestão em uma IES.

Assim esta pesquisa tem por tema: Estudo dos fatores que facilitam e

dificultam o processo de comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

1.2 PROBLEMA

Com a atual Gestão Universitária a nova proposta é centralizar os serviços prestados aos acadêmicos (públicos internos) e a comunidade em geral (público externo) na Central de Atendimento ao Acadêmico – CENTAC. A centralização dos atendimentos favorece o fluxo de informações e procedimentos que facilitam e agilizam os atendimentos. Porém, observa-se que as informações se desencontram constantemente, isto é, os procedimentos muitas vezes não são compreendidos pelos principais setores da universidade nos quais, se vinculam com a CENTAC. E nesse contexto, o maior prejudicado é o público que espera uma orientação adequada as suas necessidades. Desse modo, têm-se o problema em questão: Quais os fatores que facilitam e dificultam o processo de comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os fatores que facilitam e dificultam o processo de comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar o perfil dos entrevistados;
- b) Conhecer os fatores que dificultam a comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC;
- c) Conhecer os fatores que facilitam a comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC;
- d) Propor sugestões a universidade a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Porto e Régnier (2003) citam Drucker quando diz que a indústria considerada a com maior crescimento nos próximos 20 anos será a educação e a saúde. Ao analisar esta informação pode-se dizer que as IES (Instituições de Ensino Superior) privadas fazem parte da maior parte da educação brasileira com cerca de 1.800 mil estudantes matriculados, espalhados em cerca de quase mil instituições por todo o Brasil (PORTO; RÉGNIER, 2003).

Neste contexto a UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense está inserida. Absorvendo atualmente uma maior demanda de alunos da região sul de Santa Catarina. Com o atual cenário, em relação à procura por uma especialização, vem sendo constante o crescimento de novas instituições de Ensino Superior. Com uma maior facilidade ao acesso a graduação, a atração do público com diferenciais é de suma importância. Um dos fatores essenciais é uma boa comunicação.

Um bom atendimento na atualidade é essencial para a satisfação do cliente, as comunicações seja ela para procedimentos internos ou externos, não podem ser incongruentes, pois passa insegurança para quem necessita dos serviços. Vale acrescentar que foi se o tempo em que para se ter educação de nível superior os alunos iriam ao encontro da Universidade sem maiores esforços por parte da instituição. Atualmente para se conquistar o público alvo se investe na imagem da instituição, através de esforços para manter os alunos que já possuem. Assim a comunicação é de fundamental importância na manutenção e obtenção dos mesmos, pois o público que busca uma formação de nível superior vem com objetivos e metas específicas.

A Central de Atendimento ao Acadêmico da Universidade do Extremo Sul Catarinense é uma das responsáveis pela constante manutenção das informações e procedimentos, juntamente com os setores e departamentos parceiros. Tendo em vista a importância da comunicação, o pesquisador observou que no conjunto das atividades rotineiras relacionadas dentro da organização estão se desencontrando. A conquista da melhoria no atual problema é importante para imagem da instituição, para o público interno e externo, pois é essencial transmitir confiabilidade para os clientes da instituição em questão.

Pode se dizer que este estudo se apresenta relevante para a instituição, pois mostra uma maior responsabilidade para quem recebe a informação, sempre na busca da excelência. Tanto o pesquisador quanto os funcionários também serão beneficiados com a sua autoconfiança nos procedimentos e serviços prestados. E por final um reflexo positivo para os clientes com uma maior agilidade, e um menor desperdício de tempo para resolver suas necessidades.

Por estar inserido no conjunto de colaboradores e clientes da universidade em estudo o pesquisador viu este estudo como oportuno para instituição para a manutenção dos atuais e futuros alunos. A oportunidade deste projeto veio de encontro com o constante crescimento das empresas de ensino, pois o diferencial competitivo esta em buscar melhorias continuas para manter e atrair novos clientes.

Finalmente, pode se afirmar que este estudo se apresentou viável, pois para a execução e pesquisa deste estudo o pesquisador teve fácil acesso as informações necessárias e também as pesquisas bibliográficas e científicas do assunto abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse tópico será abordado algumas formas de administrar uma Instituição de Ensino superior, as ferramentas que se pode fazer útil como suporte na sua gestão; mostrará algumas realidades desse segmento, suas necessidades, fraquezas e pontos fortes.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA IES

Para gerir um grupo de pessoas e levar a atingir as metas organizacionais deve-se ter uma gestão focada no futuro e um espírito empreendedor principalmente, agregado a outros fatores como: tomada de decisão, interação das ações, gerenciamento de conflitos, delegação de responsabilidades, alocação de recursos e observação das atividades de acordo com os resultados. Com este comprometimento profissional na gestão de uma IES, instiga o espírito empreendedor nos responsáveis gerenciais (ROCHA, 2006).

Almeida (1998 *apud* CAMPOS; VERNI, 2006) diz que uma das tarefas do gestor é também observar e avaliar constantemente o desempenho daqueles que fazem parte da docência, em conjunto com as tarefas administrativas da universidade. Cabe a ele definir critérios aos professores estipulando sua carga horária em relação as suas duas atividades, e definir responsabilidades. Assim gerenciando melhores estratégias empresariais e acadêmicas para que se possa atender com qualidade.

Gerir também é planejamento e ações estruturadas da administração mercadológica, sendo de fundamental importância no atual mercado competitivo do ensino superior, além de levar em conta o crescente desenvolvimento da administração de marketing. Estes fatores são reflexos das mudanças ambientais contínuas e diferentes comportamentos dos consumidores de acordo com Campos e Verni (2006).

Carvalho (2004 *apud* ABREU, 2007) esclarece que a visão empresarial, sistêmica, empreendedorismo, objetivos claros, máxima responsabilidade, atitudes cooperadas, competência, conhecimento no segmento, rápido aprendizado e ética, são os requisitos no perfil de um gestor. É o seu perfil que torna o sucesso da IES, por intermédio das ações de elaborar, analisar e supervisionar os processos na área de gestão acadêmica, pedagógica, administrativa, mercadológica e financeira.

Para que se possa ter proximidade entre a imagem do que deseja obter como universidade e a qualidade ideal nos serviços por ela prestados, ressalta Hansen (2001, p.300) que afirma a importância das universidades rever a qualidade do ensino e a postura acadêmica “[...] bem como os meios de agregar qualidade ao produto oferecido a aos novos produtos que poderemos disponibilizar à sociedade em curto, médio e longo prazo”.. Enfatiza ainda o autor que com as crescentes transformações as instituições estão sendo cada vez mais impulsionadas a adquirir novas funções sociais e atualizar-se, não podendo ficar inertes a essas mudanças para não correrem o risco de estagnação e “morte institucional” (HANSEN, 2001 p.285).

Uma forma de levar as IES a trilhar em caminhos seguros, é a conquista de uma estrutura organizacional apropriada que se interdepende com a gestão universitária. As organizações universitárias são um conjunto de pessoas que nela trabalham ou estudam, responsáveis pelo desenvolvimento nas organizações de produção social. Já nas universidades a produção do conhecimento. São maneiras de se conseguir com que mais pessoas acessem a especialização de maneira mais fácil (ALMEIDA 2001).

Segundo Silva (2007) pode-se caracterizar as atividades da universidade como a estrutura meio que são as rotinas administrativas ligadas à gestão acadêmica, e as estruturas fins que são as atividades acadêmicas que estão ligadas a tecnologia acadêmica, que levam ao desenvolvimento da qualidade do ensino e pesquisa e ao desenvolvimento do trabalho de extensão. A estrutura meio e fim não se isolam, e sim dá continuidade na gestão, o que configura a estrutura organizacional da IES. A utilização das tecnologias da informação junto às atividades administrativas é uma ferramenta que está cada vez mais presente na gestão, tendo reflexos positivos em toda esfera acadêmica, ao levar em conta também a utilização das tecnologias no ensino-aprendizagem que antecipa uma nova metamorfose e inovação na educação.

A gestão também vem de encontro com a cultura organizacional da instituição quando se fala nas novas projeções do mercado, com as mudanças cada vez mais rápidas nesse cenário e a concorrência existente, a adequação ágil de comportamentos e atitudes dos gestores é essencial (SOUZA, 2007).

De acordo com Cella (2006) as atuais ferramentas utilizadas na gestão universitária já vêm sendo utilizada há algum tempo com sucesso nas empresas, tais como:

- Planejamento Estratégico – englobam os fatores como a leitura de cenários, a visão de médio e longo prazo, a determinação de áreas estratégicas específicas para a instituição;
- Os programas de Gestão da Qualidade Total – busca a qualidade em todos os processos, produtos e serviços oferecidos pela instituição;
- A Gestão Participativa – proporciona a participação de todos no processo de repensar a instituição;
- A Gestão de Marketing – identifica as novas necessidades do mercado e redesenha os produtos e serviços oferecidos pela instituição;
- A Gestão de Comunicação Integrada – explora as diferentes vias e canais de comunicação da Instituição;
- Os Sistemas de Informação Adequados - buscam a construção de mecanismos adequados que permitam o acesso às fontes de informações, que possuem os dados e as informações necessárias para a Gestão estratégica da instituição.

Portanto para se ter uma gestão universitária necessita-se de pessoas preparadas tanto do ponto de vista técnico, quanto humanista. Ofertar cursos de gestão universitária em diferentes esferas e níveis públicos é recomendável para se projetar qualitativamente suas responsabilidades sendo reconhecida nacional e internacionalmente. Além de se agregar variadas atividades na universidade, observar os pontos fortes que possa se diferenciar em relação às outras IES e utilizar dessas vantagens, não se pode esquecer dos pontos fracos para que se supere e melhore o desempenho institucional. Enfim os desafios na gerência universitária são grandes para os atores sociais, porém é gratificante se dedicar a um projeto que reflete na construção de uma vida melhor para o aprimoramento da espécie humana em conjunto com a preservação de todos os seres da terra, tal valia é para pessoas que estão comprometidas e tenham responsabilidade, ações, coerência e sabedoria necessárias a essa missão heróica (ALMEIDA 2001).

2.1.1 ESTRUTURA DA IES

Historicamente a IES possui em sua característica de organização e estrutura como pluralista de referência, privilegiando a natureza pluralista de interesses. O termo pluralista é caracterizado por ideais de democracias liberais, usado bastante em ciência da política, cujas tendências autoritárias são controladas por grupos de interesses que se assemelham com o governo político (AMARAL, 2007).

Morgan (1986 *apud* AMARAL, 2007) também diz que a visão pluralista é constituída quando diferentes grupos de uma sociedade competem entre si por uma participação balanceando o poder.

Cella (2006) diz que estrutura organizacional das IESs está sofrendo mudanças para que se tornem cada vez mais ágeis devido à grande competitividade, das quais se destaca quatro níveis:

- I. Barreiras verticais eliminadas – tornam as decisões mais rápidas por ter um contato direto, quebra de hierarquia, flexibilidade nas decisões;
- II. Barreiras horizontais eliminadas – visão unificada dos processos operacionais;
- III. Barreiras externas eliminadas – parceria e aliança com fornecedores, clientes e concorrentes;
- IV. Barreiras geográficas eliminadas – integração através da comunicação auxiliada com o suporte e em parceira da tecnologia da informação.

Existem três níveis hierárquicos nas IESs particulares tradicionais de acordo com a sua departamentalização vertical: Administração Superior, Intermediária e Operacional (CELLA, 2006).

1. **Administração Superior:** É onde se desempenha a estratégia organizacional da instituição, suas principais características são criar, supervisionar e dirigir o planejamento estratégico, essas funções são atribuídas aos seguintes setores: órgão mantenedor; e Reitoria que de acordo com as atribuições que são unificadas ou distribuídas por cada IES e seus departamentos, abrangendo também as Vices-Reitorias e as Pró-Reitorias.

2. **Administração Intermediária:** Corresponde ao nível tático de gerenciamento, planeja as atividades e repassa as unidades operacionais das IES, compreendendo as Direções e Coordenadorias com o foco no planejamento tático e operacional dessas unidades e supervisionando suas atividades, compreende: Núcleos de pesquisa/extensão, Centros de Ensino, Faculdade, Institutos, etc.; Órgãos Auxiliares e Complementares como, Centros de Cultura e Arte, Museus, Orquestras, Corais, Secretaria Geral, Sistemas de Bibliotecas e Informação, Departamento de planejamento, Departamento de Comunicação, Departamento de Relações Externas, etc.; Unidades Administrativas de Apoio e Serviços.
3. **Nível Operacional:** De acordo com a departamentalização das hierarquias, nesse nível é onde se põem em prática todo o planejamento desenvolvido anteriormente, se executa as atividades fins de acordo com a missão da Instituição e das atividades meios que dão apoio operacional.

Toda estrutura acadêmica e suas função, esta diretamente relacionada com as atividades fins da IES, com isso os propósitos de Ensino, Pesquisa e Extensão compreende todas as áreas e níveis organizacionais, desde Administração superior as atividades de sala de aula, laboratório, nas pesquisas e extensão dos serviços prestados à comunidade (CELLA, 2006).

Mintzberg (2003 *apud* PIMENTA, 2007) diz que para dirigir a sistemática das operações em uma organização, e fazer com que elas se interliguem, é necessário o desenvolvimento de cinco estruturas:

- I. **Núcleo Operacional:** abrange todos os membros da organização que envolve se diretamente com a execução das atividades fins da instituição;
- II. **Cúpula Estratégica:** delegada a garantir que se cumpra a missão da instituição, e mostrar os resultados eficazes obtidos para os respectivos interessados superiores na hierarquia;
- III. **Linha Intermediária:** faz a ligação entre as estratégias desenvolvidas e as atividades operacionais, classe representada pelos gerentes que possuem sua autoridade limitada de acordo com

seu comando, porém com credibilidade, pois é a supervisão direta para coordenação;

- IV. **Tecnoestrutura:** composta por analistas que descobrem maneiras mais fáceis de executar as atividades da instituição e as adequa da mesma maneira a todos envolvidos no processo, existem também analistas trabalhando na adaptação da instituição junto às mudanças ambientais, e analistas de controle que desempenham a função de manter estável e padronizado as atividades da instituição;
- V. **Assessoria de apoio:** responsável em desempenhar apoio especializado para a instituição fora de seu âmbito operacional na prestação de serviços, não possui o envolvimento nas atividades fins da empresa, porém dá apoio indireto, exemplo desses setores são o departamento financeiro e setor de folha de pagamento, exemplificando do contrário como um apoio direto seria a biblioteca ou a informática.

Com um contexto de estrutura organizacional bem definida pela IES perante todos envolvidos nessa esfera, elevam-se o nível de entendimento e objetivos, estratégias para elencar prioridades a conquistar pela Instituição; uma gestão eficiente e eficaz é de fundamental importância para que os docentes envolvidos em diferentes patamares de atividades não percam o foco em suas distintas funções, sendo subordinados administrativamente as Unidades Acadêmicas ou a Órgãos Acadêmicos, possivelmente Administrativos funcionalmente ou administrativamente (CELLA 2006).

Na Figura 1, pode-se observar uma estrutura organizacional de uma Universidade, composta inicialmente pela reitoria que desenvolve suas funções executivas, órgãos de colegiados com suas funções deliberativas, e logo após o reitor vem os seus pró-reitores. Sendo opcional na área acadêmica se constituir uma departamentalização com núcleos e diretorias (AMARAL 2007).

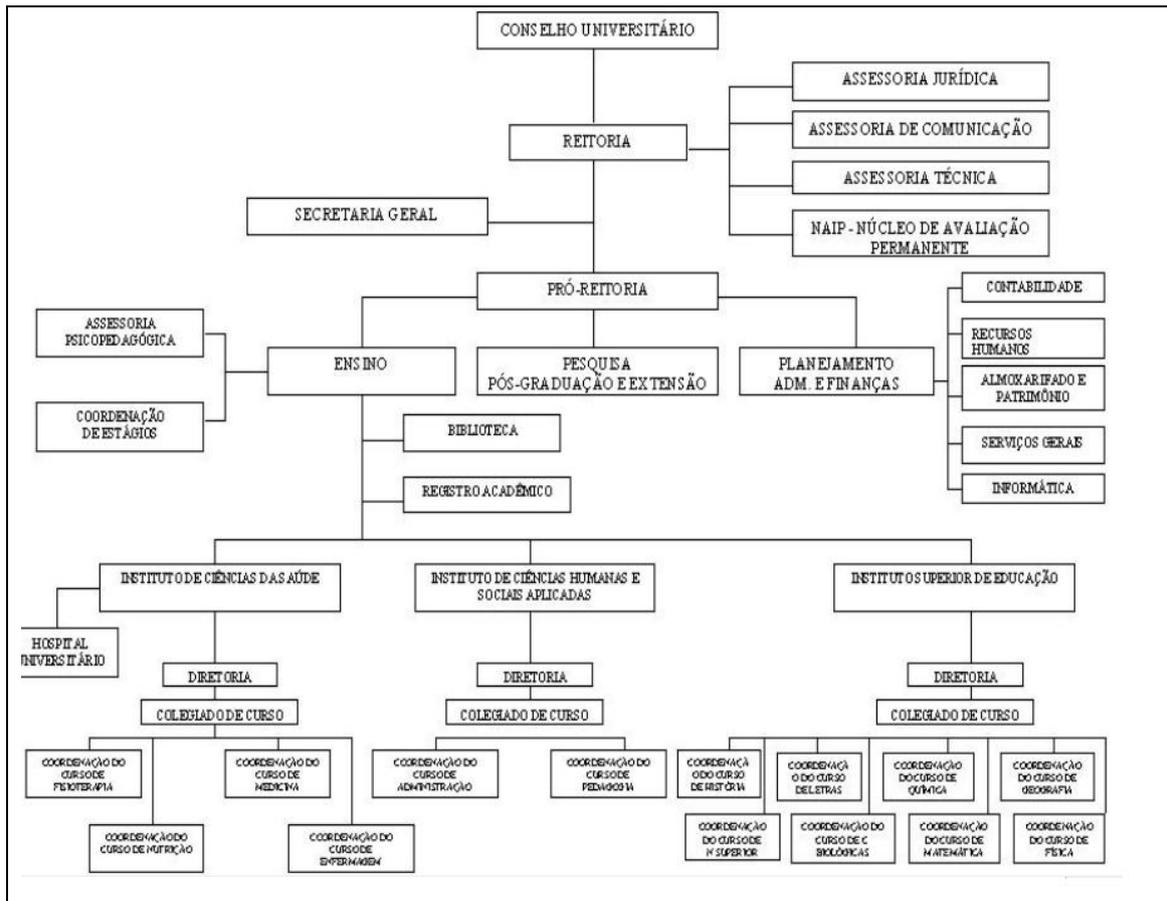


Figura 1: Estrutura Organizacional de uma Universidade.

Fonte: Amaral (2007, p.51).

Portanto, para se estabelecer a estrutura de uma IES é fundamental que se tenha uma seleção de elementos que influenciará diretamente na divisão dos serviços e nos mecanismos da coordenação. Desta forma a divisão de serviços será responsável pela união ou tamanho das unidades como parâmetros delineadores da estrutura da empresa. Em contra partida também leva a delinear os costumes individuais da comunidade acadêmica com a especialização das atividades, formalização comportamental através dos treinamentos e da doutrinação. (PIMENTA 2007)

2.2 MODELOS ANALÍTICOS UNIVERSITÁRIO

Os Modelos Analíticos foram desenvolvidos para auxiliarem na gestão e organização acadêmica de uma Instituição de Ensino Superior (GRADELA, 2006).

A observação da organização universitária sobre modelos analíticos permite situar uma relação entre os modelos da burocracia acadêmica, político e

anárquica devido a sua dinâmica interna, que em contra partida reflete em maneiras ou formas de se entender a universidade como um organismo vivo (AGUIAR, 2006).

2.2.1 Modelo Burocrático

O modelo burocrático se afirma através da racionalidade da decisão como fator preponderante, tendo como princípio norteador à racionalidade formal. Modelo muito criticado que, porém, permite a compreensão da estrutura e funcionamento da instituição em geral (AGUIAR, 2006).

Algumas das características do modelo burocrático são atividades desempenhadas na instituição, que se vincula diretamente com a racionalidade das ações do indivíduo para sua resolução, destacando a certeza e a estabilidade. Além da centralização da administração e ainda de forma burocrática de maneira gigantesca e inflexível, irracional e incongruente, ineficaz ou ineficiente. Há pessoas no comando, na execução das ações, regras abstratas e nitidamente definidas. Normas e regulamentos são definidos para cada contingência teórica possível no intuito de apresentar estabilidade e organização, com isso determinando uma flexibilidade maior ou menor na resolução dos problemas (GRADELA, 2006).

Já Marback Neto (2001 *apud* SOUZA, 2007) caracteriza a burocracia das seguintes formas:

- Apresentação forte do formalismo, impessoalidade profissionalismo;
- Não possui a visualização de conflitos entre os poderes existentes, formado pelas influências e no conhecimento especializado;
- Bloqueia a criatividade acadêmica pelo excesso de padronização das rotinas administrativas;
- Lentidão na resolução de problemas entre as áreas acadêmicas e administrativo-financeira.

Segundo Rebelo (2004 *apud* AGUIAR, 2006) pode-se afirmar que os modelos burocráticos das universidades se sobressaem com maior visibilidade no processo de formação de pessoas, de acordo com a quantidade de disciplinas, horas aula, percentual de frequência, o registro de diplomas e mais inúmeras outras atividades rotineiras administrativamente que auxiliam no suporte aos inúmeros atendimentos diários aos alunos, estabelecendo que o processo decisório seja exercido por pessoas especialmente designadas para as diferentes atividades como

ingresso de alunos, realização de pesquisas e cancelamento de faltas, são atividades decididas por pessoas designadas para tal propósito.

Portanto, pode-se compreender que o modelo burocrático se sobressai também na importância dos papéis e das relações formais, mostrando que as instituições são entidades que comprometem seus membros com responsabilidades, através de regras políticas e hierarquias na gestão para poder coordenarem as diversas funções (AGUIAR 2006).

2.2.2 Modelo Colegiado

Este modelo teve começo na área das relações humanas idealizado por John Millet. Participação é a palavra que caracteriza o modelo. As IES passaram a ser pensadas como todo de organização coletiva, com isso a participação de todos foi e é essencial. Na visão geral da organização pode-se observar o envolvimento da comunidade profissional na universidade, a gestão democrática efetiva nesse modelo. O colegiado se desenvolve de três maneiras de gestão: a primeira é a técnico-científica, que se destacam as funções, que tem como primordial as tarefas e não as pessoas, e a comunicação feita de forma direta; a segunda é a auto-gestora em que uma pessoa retém o poder para definir as funções com o objetivo de agilizar os processos, a terceira é a democracia participativa, que define os objetivos, tendo competência técnica valorizada para uma conjuntura entre homem e os processos, em que todos se avaliam e são avaliados ao mesmo tempo (GRADELA, 2006).

É descentralizado, pois valoriza pouco o aspecto formal, se considera como importante a dinâmica consensual e o conhecimento de quem está no comando, todos envolvidos nesse contexto estão relacionados com os objetivos da organização e a participação efetiva na tomada de decisão em relação aos mesmos objetivos. O modelo permite que todos os membros envolvidos participem de um processo decisório consensual, e partilhem da responsabilidade em relação à organização. O pressuposto é que o grupo seja coeso e comprometido com os objetivos da instituição, porque todos participam da construção dessas metas, e partilham do poder e liderança na estrutura da organização. Por ter uma gestão compartilhada entre o grupo, todos podem assumir a liderança na negociação das discussões, levando em conta sua delegação profissional e intelectual, podendo ser

liderada a mesma discussão por outro membro do grupo, somente se abordar uma área diferente de conhecimento (AGUIAR, 2006).

Marback Neto (2001 apud SOUZA, 2007) cita em tópicos que as principais características desse modelo são:

- Estrutura igualitária, predominando relações informais;
- Decisão tomada em conjunto;
- Dirigente eleito democraticamente, legitimando;
- Modelo mais adequado para as Universidades.

Em uma visão geral a base que sustenta a autoridade na gestão colegiada é o conhecimento, que seguem em três pontos importantes, se confirme a tomada de decisão em consenso por todos do grupo, as autoridades membros do grupo terão que ser especialistas na execução de suas atividades na organização, e um maior pleito em prol da organização humanística. Se esses aspectos do colegiado como gestão de uma universidade fosse efetivamente implantados, ter-se-ia grandes melhorias nos centros de aprendizagem (AGUIAR, 2006).

2.2.3 Modelo Político

Interesse, poder e uma estrutura pluralista, assim se podem caracterizar o modelo político, o pensamento é individual e não coletivo, os grupos possuem ideais distintos uns dos outros de acordo com os seus interesses. O conflito é visto como algo comum, a maneira de se chegar à negociação e acordo para as decisões é através do poder de persuasão, influência, barganha (GRADELA 2006).

A análise da organização está atrelada na tomada de decisão de acordo com os diferentes grupos de interesses, as divergências entre eles limitam a autoridade formal. As negociações das diferentes opiniões ocorrem entre os grupos externos e professores, alunos, colaboradores que formam o grupo interno. O modelo político se alterna com o modelo burocrático, pois ele apresenta novas maneiras de caracterizar as dinâmicas organizacionais, mostrando a existência de variadas formas para conquistar a diversidade de interesses. Como essencial o modelo está inseparável na esfera da organização, paralelo ao poder centralizado vem às divergências, sendo elas pelo poder, interesses, que fazem acontecer mudanças constantes na administração da IES (AGUIAR, 2006).

Marback Neto (2001 *apud* SOUZA, 2007) levanta os tópicos principais no modelo político como:

- Promover a união dos fatores como consumo e conflito na conjuntura de ferramentas burocráticas;
- As decisões algumas vezes partem de pequenos grupos, que por sua vez se articulam como grupos de interesse fora da estrutura hierárquica;
- Objetivos instáveis dos grupos de interesses em conjunto com o ambiente externo;
- Papel do dirigente – constante negociação entre os conflitos, articular.
- Decisões são tomadas de acordo com as vantagens dos participantes, jogo político;
- As regras norteiam o jogo, porém durante também aparece novos critérios a ser seguidos.

Portanto, o dinamismo de uma Universidade no modelo político para compreender melhor, é necessário levar em conta a presença intrínseca de conflitos e poder em seu âmbito, tornando-se elementos alavancadores (AGUIAR, 2006).

2.2.4 Modelo Anárquico

Nesse modelo o comportamento em relação à gestão administrativa é involuntário, ocorrem devido a confusão nas preferências, tecnologias, e na participação. As mudanças ocorrem de maneira conseqüente, pois nada é planejado, acontecem as dificuldades na organização e se busca a solução, as ações tomadas através de decisões individuais chegando ao resultado desejado pelo indivíduo que teve a iniciativa (GRADELA, 2006).

Rebelo (2004, *apud* AGUIAR, 2006) considera que a ausência de ação faz com que as decisões aconteçam de forma inesperada. Com essa falta de ação o indivíduo que observa o problema e dispõe-se de iniciativa é quem conduz a sua resolução. Como as práticas realizadas dependem diretamente de cada envolvido na organização os resultados são imprevisíveis.

Com isso as dificuldades e maneiras de superá-las as iniciativas e decisões a se tomar, acontecem em um fluxo observado até o momento como

independente, que se faz chegar a resolução dos problemas aparentemente é a interação entre os elementos de tempo e ambiente externo (AGUIAR, 2006).

Alguns dos elementos ressaltados por Marback Neto (2001 *apud* SOUZA, 2007) que constituem um modelo anarquista organizado são:

- Decisão com objetivos indefinidos, tecnologia indistinta, falta de alinhamento entre problemas e soluções, problemas na padronização dos meios, estrutura de decisão incerta;
- Tira a organização da universidade como de vanguarda, pois trabalha de forma realista;
- A tomada de decisão não possui um estudo prévio, não a uma perspectiva em relação as ações pois o objetivo é resolver os problemas.

Por fim Gradela (2006) destaca que o modelo de anarquia organizada da universidade, se aproxima de uma forma limite de burocracia profissional em sua estrutura.

2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Um documento fundamental para a administração gerir a instituição é o Plano de Desenvolvimento Institucional, é através deste documento que a IES coordenará suas ações em relação as atividades que oferta (ensino, pesquisa, extensão e administração), o PDI é produzido pela comunidade acadêmica com base na comunidade externa e suas necessidades, logo após seu término é apresentado ao Ministério da Educação pela entidade mantenedora nas instituições de iniciativa privada (PIMENTA, 2007).

Cardim (2004, *apud* PIMENTA, 2007) esclarece que o PDI tem validade do período de cinco anos conforme Resolução nº10/2002 do Conselho Nacional de Educação, com uma flexibilidade de tempo em até dez anos, dependendo da permissão do recredenciamento da IES. Esse documento tem como função mostrar para a sociedade os critérios e suas características filosóficas para a conquista dos objetivos da Instituição, abordando sua missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional, atividades acadêmicas existentes e que planeja implantar.

Nogueira (2007) diz que para desenvolver o PDI é necessário observar e analisar os ambientes de marketing, pois é através dessa análise que se pode

constatar quais as principais tendências em relação as mudanças ambientais, no que essas mudanças podem implicar para a IES, e no cenário. as oportunidades e ameaças a encontrar. A partir destes pontos analisados começa-se a formular a missão, futuras metas, estratégias, estruturas e sistemas.

É com o PDI que começa a se visualizar o rumo da IES. É muito importante o momento de pensar e se re-pensar sobre as atividades a serem desenvolvidas, como uma ferramenta flexível no gerenciamento. Ele se baseia em metas e objetivos e sua elaboração deve ter a participação de todos os envolvidos diretos ou indiretos com esse cenário. A avaliação institucional é também uma referência essencial em sua formulação (SOUZA, 2007).

Em relação ao PDI Pimenta (2007) afirma que há autores que consideram o Planejamento Estratégico da IES como paralelo ao PDI, aconselham que se deva analisar sempre algumas diretrizes, pois se está em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado. O planejamento é um fundamental requisito para se alcançar as metas de seu desenvolvimento, suas ações e o cumprimento dos seus objetivos finais com a sociedade, considerando também mais alguns fatores envolvidos como:

- A qualidade e excelência exigida pela sociedade em relação a novos investimentos e manutenções frequentes. Essa demanda é traduzida na busca de novos financiamentos, tanto para as instituições privadas quanto para as publicas, porém as privadas que dependem de arrecadação das mensalidades não estão conseguindo suprir suas necessidades;
- Existe uma dependência de vontade política, responsabilidade e ética profissional dos gestores em conjunto com a comunidade interna na organização da IES, que objetive atualização referente as novas tecnologias;
- Como forma de esclarecimento planejamento e de demonstração de informações claras a previsão orçamentária anual e plurianual é de fundamental importância para ser de conhecimento dos gestores e docentes o que se pode viabilizar de investimento e manutenção, e se necessário for elencar as prioridades;
- A comunidade satisfeita em que a IES esta inserida é a melhor forma de divulgação, prestígio e reconhecimento;

- Uma constante avaliação da instituição é essencial para o seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

Por fim, pode se dizer que o PDI é um documento na IES considerado o ponto de partida que orientará na gestão e desenvolvimento, isso implicara em um perfil de instituição que caminha junto a um objetivo preciso que possa atender suas necessidades (SOUZA, 2007).

2.4.1 COMUNICAÇÃO BREVE CONTEXTO HISTÓRICO NO BRASIL

A comunicação organizacional no Brasil começou a se caracterizar a partir da década de 1950 com o surgimento das relações públicas e do jornalismo empresarial. Nesse momento empresas multinacionais que no Brasil se instalavam começaram a preocupar-se com ferramentas na área de comunicação para direcionar as informações de seus atos a quem lhes interessassem (REBECHI, 2006).

Na era Industrial, em uma época que as organizações eram mais conservadoras, as pessoas eram consideradas recursos de produção, da mesma maneira que o maquinário e o capital, para que conquistassem a eficácia desejada. A administração dos indivíduos era considera relações industriais. Em uma época que os instrumentos de comunicação interna não permitiam quase nenhuma participação do empregado, em que se apresentavam restrita a caixas formulários preenchidos com as sugestões, ou encaminhar algumas receitas ou poemas para publicar nos jornais da empresa, na época a comunicação externa era o que se valorizava (GUEDES, 2006).

Já na década de sessenta, a comunicação organizacional toma uma posição de destaque por empresários e profissionais interessados em estabelecer meios de informação com o cliente, empregados e grupos diversos que possuíam uma relação com a empresa. Com isso surgem os primeiros departamentos de relações públicas, sendo suas publicações feitas pelas empresas com destaque para os jornais da organização, que era o mais representativo nas ações de comunicação. Neste caso os profissionais da área contribuíam dando inicio a um pensar para o desenvolvimento das empresas em relação ao cenário social no Brasil. Nesse período, grande parte dos profissionais da comunicação nas organizações voltava-se para a melhoria e aprimoramento das técnicas já utilizadas,

o foco de suas preocupações era nos conteúdos editoriais e o planejamento gráfico (REBECHI, 2006).

Na década de oitenta a comunicação organizacional ainda não era parte de uma estratégia das empresas, era elaborada por indivíduos que não possuíam nenhum vínculo com o planejamento institucional. Já a partir dos anos noventa se incorpora a comunicação organizacional de maneira estratégica criando uma conjuntura integrada para o relacionamento com o público (SANCHEZ, 2006).

Por fim em pleno século XXI a comunicação organizacional se torna fundamental para a estratégia das empresas em virtude dos avanços tecnológicos dar suporte ao processamento de uma gama gigantesca de informação (SANCHEZ, 2006).

2.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional se reformula a partir da década de 1980 e as organizações mediante as suas novas necessidades, tiveram que estudar novas funções para sua adequação à conjuntura atual, de acordo com cenário social modificado e as novas maneiras das organizações gerirem com enfoque na integração, participação, informações maiores e resultados. Com isso a comunicação nas atuais organizações é avaliada como um ambiente de relacionamento, assim tomando um caráter mais estratégico (GUEDES, 2006).

A comunicação é um fator atrelado nas organizações até mesmo implicitamente, levando-se em conta que os métodos comunicativos podem não estar caracterizados dentro da instituição. Mesmo assim é de fundamental importância para o gerenciamento da instituição a comunicação estar ligada ao significado, valorização e a forma de ser da organização, ou seja, o processo comunicacional é elaborado através da cultura, identidade da instituição, o que caracteriza uma imagem que possa ser vista pelo seu público interno e externo. A comunicação é considerada uma das bases da empresa, pois é através dela que se delineiam os traços da organização, isto é, sua maneira de ser, seu histórico, etc (CARDOSO, 2006).

Sanchez (2006) observou que ao fundamentar a comunicação organizacional, simultaneamente teve contato com contextualizações sobre outro termo chamado organização, que é considerado um assunto muito amplo. Ele

fundamenta o conceito de “organização” como “[...] em sua concepção inicial, está vinculado ao ato de organizar, ordenar, articular e é dotado de um sentido ativo, dinâmico, capaz de explicar, reformar e reconfigurar o todo social” (SANCHEZ, 2006, p.28), enfatiza ainda que para constituir uma organização é necessário haver a comunicação, pois com a sua ausência não se teria a direção dos diversos grupos, o que prejudica a organização pela falta do trabalho em equipe para poder através do atrelamento se realizar um objetivo.

Sanchez (2006) acredita que apesar da comunicação ser de fato importante para a organização, não deve ser uma “via de mão única”. Neste sentido, necessário se faz a existência de um planejamento na estrutura para que as informações dêem garantia nas decisões adotadas, principalmente nas que possam afetar o todo da organização.

Não se pode deixar de considerar que a sustentabilidade das empresas no mercado na era contemporânea somente acontece mediante ao planejamento estratégico das formas de comunicação interna e externa (TAVARES, 2005).

Coutinho (2008, p50) faz a seguinte afirmação em sua tese sobre comunicação organizacional: “[...] se a comunicação entre o empregado e a empresa estiver adequada, o cliente certamente receberá um produto ou serviço com maior valor agregado”. Assim, nessa perspectiva é preciso que haja por parte dos envolvidos nos processos organizacionais afinidade na troca de informação e experiências, independente dos níveis hierárquicos, além do que a comunicação administrativa e a interna necessitam estar continuamente unidas na contribuição da geração do conhecimento organizacional (COUNTINHO, 2008).

Sanchez (2006) diz que a comunicação organizacional está relacionada a um fluxos de dados que são coadjuvantes de alguma maneira dos processos de comunicação e intercomunicação da organização. Sua caracterização se dá pela somatória de todas as atividades comunicacionais da organização, internas e externas, sendo uma tarefa que envolve variadas disciplinas como relações públicas, assessoria de imprensa, propaganda, lobby, marketing e endomarketing.

A comunicação organizacional se dá também pela crescente valorização do ser humano e conseqüentemente do empregado. Assim as organizações direcionam o enfoque para as pessoas, pois a circulação da informação com qualidade em uma maior escala, também aumenta a oportunidade da participação, conscientização, comprometimento do empregado e o aproveitamento dessas

informações de maneira útil ao negócio, gerando melhores resultados (GUEDES, 2006).

Em um contexto de mundo globalizado junto a sociedade, se faz com que a comunicação assuma uma perspectiva cada vez mais relevante, tornando-se obrigatório uma nova análise de seus processos, paradigmas e formatos, essencialmente na esfera organizacional. Isso se dá em virtude dos avanços tecnológicos, ao fazer com que as organizações obrigatoriamente, revejam suas posturas na maneira de se comunicar com seus públicos diversos, seja eles internos quantos externos (SANCHEZ, 2006).

Ainda por conta da globalização, o aumento da competitividade e da produtividade, fizeram com que muitas mudanças ocorressem, inclusive nos processos de comunicação nas organizações. Esta realidade tornou a comunicação uma questão mais estratégica em uma sociedade que produz e recebe grande quantidade de informação a todo minuto advindo dos diversos veículos e ferramentas comunicacionais (SANCHEZ, 2006).

Guedes (2006) ao relacionar o contexto social organizacional contemporâneo com as concepções teóricas, destacou alguns pressupostos importantes que dão continuidade a discussão sobre o tema - processo comunicacional das organizações. Diz que a comunicação organizacional pode ser compreendida da seguinte forma:

- a) Tem que agregar valor e gerar resultados, para que isso aconteça deve ser estratégico; ser um elemento do planejamento global da organização;
- b) Tem que se integrada, ao criar uma conexão entre todas as áreas da comunicação, ao estimular a interação e a participação de todos, com vista a privilegiar os interlocutores e viabilizar o diálogo;
- c) O diálogo aumenta com a interatividade e a possibilidade de quem recebe a mensagem conduzir o processo comunicativo com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação; com isso, a comunicação organizacional abre novos horizontes além dos quais se permitia os instrumentos tradicionais;
- d) Tem que ser um processo orgânico, dinâmico, ao levar em conta a percepção dos públicos e que possibilite a construção social da realidade organizacional;

- e) Deve considerar a cultura organizacional e os significados diferentes que formam o processo comunicacional. Com isso não se pode padronizar e sim diferenciar a comunicação organizacional de acordo com o cenário e os públicos;
- f) Ir além da condição de mera fonte transmissora de informação, que se transfere mensagens lineares para públicos passivos, como maneira de tornar conhecido, para chegar ao nível de processo relacional que produz sentidos.

Salienta-se que é o contexto, as necessidades, objetivos e recursos das organizações, reunidos aos perfis, expectativas e percepção dos públicos de interesse e a criatividade que irão definir as ações, diretrizes estratégicas e as ferramentas da comunicação organizacional. O fundamental é que a comunicação seja embasada de maneira que os valores significativos atendam as demandas informativas de todas as partes da organização. Assim, contribuindo para alcançar aos objetivos comunicacionais, é preciso se basear na transparência, democracia, responsabilidade social e participação para obtenção do êxito da organização. Vislumbrando a comunicação organizacional nesse sentido, a comunicação interna deve estar em consonância com os objetivos da organização (GUEDES, 2006).

A comunicação organizacional está inserida em uma nova dimensão estratégica nas organizações, que modifica gradualmente antigos limites. A comunicação assume um papel em larga escala, tendo como referência tudo que possui relação com a posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde o clima interno as relações institucionais. As empresas devem perder o medo de abrir suas portas para que se possa ter um diálogo com uma via de duas mãos sem limites com os formadores de opinião, o que só irá acontecer quando se levar em conta as opiniões e posturas da sociedade. Nesse novo contexto que as empresas estão inseridas de incertezas e complexidade, não se pode compreender a estratégia organizacional como um exercício de previsão limitado, conduzido por pessoas, e sim, como um processo de emergência estratégica que envolva todas as pessoas coletivamente, em que o centro é a comunicação (CARDOSO, 2006).

Sá (2008) afirma a comunicação organizacional pode assumir diversas formas. Ainda esclarece que tudo que uma empresa faz ou deixa de fazer, mesmo coisas comuns, é aproveitado para se comunicar algo. Refere-se que até questões relacionadas ao cotidiano da empresa pode ser informação para se comunicar ao

público interno, a fim de inculcar-lhe o espírito da empresa. Por exemplo: os logotipos, quadros espalhados pelos ambientes da organização etc.

A comunicação organizacional é considerada o espelho da cultura organizacional que reflete essencialmente, os valores da organização. Se os direcionamentos são ligados com profissionalismo, transparência, responsabilidade social e com a participação de toda a comunicação caminha no mesmo sentido, ou seja, a empresa instiga a participação de seus funcionários que contribuirá para que as informações circulem através dos canais de informação, tanto formais quanto informais, ao possibilitar uma relação entre os diversos segmentos da organização (TAVARES, 2005).

Com a evolução constante da sociedade, as organizações buscam atender as novas demandas começam a utilizar novas tecnologias de informação e comunicação. Isto se torna cada vez mais emergente, quando a organização começa a atuar globalmente, o que torna necessário um alinhamento dos interesses organizacionais e com os públicos que possui vínculo com a organização. Desse modo o planejamento é essencial para a organização possa conhecer as necessidades das demandas de mercado, além de valorizar as informações diversas como fonte de riqueza, que a impulsiona ao alcance das metas e a sua sustentabilidade (GUEDES, 2006).

Assim, a essência da comunicação é considerada a divulgação da informação que é captada e interpretada pelos receptores. O resultado disso é a influência nos padrões de comportamento e mudança de atitude e sentimentos (SANTIAGO, 2003).

A boa comunicação na organização tende a motivar os colaboradores a executar as tarefas da melhor forma possível, além de minimizar as incertezas, dúvidas e insegurança. Com isso a empresa poderá ter um reflexo positivo em sua produtividade, qualidade e fazer investimentos na área de satisfação ao cliente tanto interno quanto externo (SILVA, 2009).

Portanto, é muito importante conseguir envolver as pessoas no processo de comunicação organizacional. As pessoas precisam demonstrar satisfação pelas atividades que desempenha e do convívio nas suas relações de trabalho. Assim quando há planejamento e controle dos processos, considera-se que as pessoas terão mais segurança em desempenhar suas atividades, além do que o comportamento individual é o que determinará o sucesso ou o fracasso da

instituição em relação à implantação de um plano estratégico e comunicação (TAVARES, 2005).

2.6 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A princípio, a comunicação dentro das organizações possui a função de levar as mais variadas informações a fluírem da melhor maneira possível, com o intuito de atingir todos os níveis hierárquicos. Existem dois lados da comunicação, isto é, um leva os colaboradores a conhecer a missão e valores da empresa, juntamente com as ordens a serem cumpridas fluxo descendente, e o outro fator é no sentido ascendente que permite aos executivos as condições de avaliarem se as ordens por eles enviadas estão sendo acatadas a contento, e contribuindo ainda para conduzir com uma melhor excelência os processos de planejamento e controle organizacional (SANTIAGO, 2003).

Uma das grandes funções da comunicação organizacional é continuar a construção e a manutenção da imagem organizacional perante o seu público. Essa imagem é o maior patrimônio, pois refere-se a um ativo intangível com maior valor agregado na organização (SANCHEZ, 2006).

Os intangíveis são os ativos da organização que não se podem mensurar pelos instrumentos tradicionais. Pode-se referir como intangíveis, por exemplo: o nome dos produtos, marca registrada, capacidade intelectual, liderança tecnológicas, patentes, direitos autorais, cultura de inovação e imagem organizacional. A esse grupo de valores dentro da empresa se denomina capital intelectual (SANCHEZ, 2006).

Assim a comunicação precisa efetivamente ser um instrumento para dar suporte em um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de direcionar a empresa para enfrentar a competitividade no mercado, numa sociedade que exige mais qualidade e direitos. O que se espera da comunicação é o seu papel essencial na sociedade, em que o emissor e o receptor possuam um diálogo limpo e aberto de forma democrática, que possa construir a estratégia de gestão da organização com base em princípios sociais e éticos (CARDOSO, 2006).

O objetivo de toda a comunicação é que a pessoa que recebe uma mensagem, após ter o conhecimento e interpretação da mesma. Ser persuadido da

forma correta, ou seja, interpretá-la e cumprir da forma adequada que o emissor deseja (SANCHEZ, 2006).

Por fim Silva (2009) diz que a principal função da comunicação organizacional é fazer com que as informações procedam de maneira correta em todo o sistema da organizacional.

2.7 A GESTÃO INTEGRADA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações passam por constantes metamorfoses, pois o ambiente em constante mudança impõe novas direções e conseqüentemente, atualizações nas estratégias. Nesse cenário, as empresas necessitam de bases informativas para continuar a sobreviver no mercado e o trabalho de comunicação organizacional fragmentada, já não satisfaz totalmente. As constantes mudanças na postura e a quebra de paradigmas fazem com que a comunicação organizacional não se isole mais. Assim o trabalho em equipe, cooperativo, se une as necessidades dos funcionários que estão atrás da construção do conhecimento e a melhora da produtividade da organização. Devido a isso é necessário uma comunicação interna integrada para permitir que todos os funcionários participem (TAVARES, 2005).

O que a comunicação integrada prega se respalda no teor estratégico que se põe em prática à comunicação organizacional, caracterizado como fundamento principal cuja meta é que as modalidades comunicacionais possuam uma interação e mostram uma sinergia para a organização conquistar o seu desenvolvimento (REBECHI, 2009).

A gestão integrada da comunicação organizacional se confirma como uma maneira de propor ações estratégicas e táticas, criando um discernimento entre os vários programas impostos pela organização, além de um discurso homogêneo que evita a sobreposição de atividades. Quando se escolhe a opção por ter uma comunicação integrada, se desenvolve uma identidade da organização forte em sintonia com a sociedade e caracteriza numa imagem de forte perante os públicos e a opinião pública (SANCHEZ, 2006).

Rebechi (2009) diz que a propagação da ideia de comunicação integrada também exemplifica o aspecto pratico que é delegado ao processo da comunicação nas organizações. A coerência integrada mostra que o processo envolvido tem a

possibilidade de se repartir, porque não seria necessário integrar algo quando por si só é considerado singular e completo.

A gestão da comunicação integrada passa a ser uma estratégia por formar a identidade organizacional, principalmente pelo fato de se estar em meio a um contexto de sociedade que produz e recebe uma quantidade gigantesca de informação. Desta forma todos os dados que fazem parte do sistema de comunicação da organização, deve ter seus procedimentos regidos por uma mesma política, que por sua vez, deve possibilitar o acesso a informação de forma democrática e universal (SANCHEZ, 2006).

Assim conclui-se que as empresas que dependem das pessoas para conseguir uma vantagem competitiva no mercado, precisam se basear numa comunicação interna integrada, ou seja, planejada, estratégica a fim de possibilitar que as pessoas compartilhem com os ideais da organização (TAVARES, 2005).

2.8 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

É de grande valia ter a ideia de que o padrão de comunicação em uma organização é o que comanda o andamento e a realização do trabalho, bem com a qualidade obtida (SANCHEZ, 2006).

Para se implantar um sistema de comunicação em uma organização é necessário que se tenha um detalhado planejamento, que seja compatível com a variedade das ações comunicacionais. A integração somente será conquistada através de um processo comunicacional (TAVARES, 2005).

Guedes (2006) diz que para se planejar a comunicação interna existem alguns princípios a serem analisados como: as influências dos ambientes externos e internos, ameaças e oportunidades, conhecimento e valorização da cultura da organização, atendimento às necessidades e características da diversidade do público interno, incentivo para criar mecanismos que contemplem a participação do empregado, avaliar constantemente as estratégias em pratica e viabilizar investimentos na melhoria da imagem e atualização das ferramentas de comunicação.

Portanto, a comunicação é um dos principais fatores para o comprometimento dos colaboradores, e o processo de comunicação tem papel fundamental nessa estratégia de comprometimento, então a comunicação deve ser

planejada, possuindo varias ferramentas e canais comunicacionais, colaborando para que se atue em todas as áreas da organização simultaneamente. Com isso se pode concluir que a comunicação planejada tem influencia direta de forma positiva no propósito de se conseguir o comprometimento afetivo dos colaboradores (TAVARES, 2005).

2.9 PROCESSOS COMUNICACIONAIS

Na maior parte do tempo na empresa, no tempo livre, faculdade ou em família, esta se em contato com outras pessoas, assim os atos de um para com o outro tem que se dar através de ações comunicativas, verbais ou não (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Esse fato segundo Lacombe e Heilborn (2003) é a comunicação da mensagem que engloba transmitir um conteúdo, que acontece através de um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, mão dupla por que quem recebe responde momentaneamente ou depois de certo tempo. Pode se mandar a mensagem através de uma comunicação em forma de documento, visual ou audível. Porém existem alguns problemas em decorrência de comunicações impróprias, inconvenientes ou falhas. Deformidades acontecem em detrimento de que é necessário que o emissor codifique o seu pensamento em palavras, que possa ser transmitida como mensagem de forma codificada e o receptor possa decodificar essas palavras em um novo pensamento, assim nesse processo de codificação e decodificação pode acontecer de mensagens chegarem erradas. Se não bastasse ainda tem que considerar o ruído que não faz parte nem do emissor nem do receptor mas pode vir acontecer de interferir descaracterizando a mensagem (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

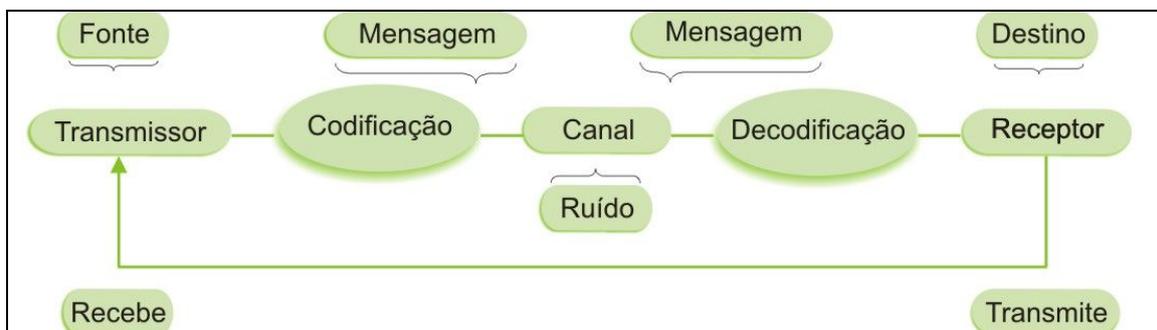


Figura 2: O processo de comunicação e seus elementos.

Fonte: Silva (2004 p. 36)

Coutinho (2008) considera os processos comunicacionais essenciais para contribuir com a divulgação da gestão e geração do conhecimento. Pode-se evidenciar esses fatos através da diversificação dos canais de comunicação dentro da empresa, que tem por objetivo o contato e a troca de informação entre os seus públicos, levando ao crescimento organizacional.

Internamente nas organizações o processo comunicacional tem um papel constante e de grande valia para sua existência e competitividade (SANCHEZ, 2006).

O desenvolvimento das estratégias empresariais e da própria evolução das organizações sempre teve ligação com a informação e os processos comunicacionais. Assim na atualidade, torna-se necessário compreender toda complexidade em torno da informação e dos processos comunicacionais para gerir estrategicamente as organizações. Por conseqüência vive-se num ritmo de modificações e situações mais complicadas em uma conjuntura que as empresas não podem estagnar a busca constante por novos raciocínios para administrar e encarar a competitividade (CARDOSO, 2006).

2.10 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

No cenário atual torna-se necessário inserir as pessoas no centro das atenções, ao incentivar a participação efetiva nas tomadas de decisões com a busca constante por inovações, propagação e compartilhamento das informações e do conhecimento, explorar o imediatismo, interatividade e simultaneidade das atuais tecnologias em busca de uma boa qualidade para a comunicação. A condução da comunicação organizacional antigamente se confundia em exaltar os dirigentes através dos jornais internos, hoje não se tem mais espaço para tais vaidades, hoje para que a comunicação passe de um caráter não somente de transmissão de dados, como ferramenta para executar tarefas e motivar para a produtividade, mas sim também caráter estratégico baseado na participação e geração de resultados (GUEDES, 2006).

As organizações atuais para possuir sua posição no mercado e enfrentar os desafios diários necessitam-se planejar, administrar e raciocinar estrategicamente a sua comunicação (TAVARES, 2005).

Em meio ao cenário contemporâneo é necessário que a comunicação possua um compromisso estratégico para tornar a organização competitiva, pois sem essa característica corre-se o risco de ser irrelevante, vindo a somar pouco ou nenhum valor para estratégia global da empresa. Com essa nova característica, exercitar a comunicação é de responsabilidade de toda organização e enquadrar de forma definitiva à gestão estratégica da organização (CARDOSO, 2006).

Pons (2007) afirma que a melhor estratégia de comunicação é fazer com que as pessoas que trabalham dentro da empresa sejam a sua porta voz. Pois certamente se uma equipe é bem informada e conhece os objetivos da empresa contribuirá para a comunicação externa da organização. Os instrumentos escolhidos irão definir o quanto integrado e participante estão os colaboradores, aí vem a necessidade de ter as informações importantes esclarecidas e conceitos diversos da empresa no mercado sem se preocupar com a veracidade dos dados. Quanto maior o conhecimento do funcionário em relação à empresa, melhor sua atuação e eficiência em consonância com os da organização.

Com isso se deve esclarecer a alta administração da organização para se comprometer com a comunicação, imaginar a comunicação como um fator estratégico que irá disseminar a missão os valores da organização a frente dos diversos públicos. Ver a comunicação como um departamento integrado ao todo da organização, seja ele interno ou na gestão estratégica, trazendo benefícios as relações interpessoais, interdepartamentais e entre organizações, na busca de uma interação organizacional para conseguir as metas globais, criar valores, cumprir a missão, estabelecer a visão, etc (TAVARES, 2005).

Sanchez (2006) diz que uma comunicação para ter o seu cunho realmente estratégico deve presumir uma verdadeira cultura de comunicação na organização ligada aos seus objetivos e missão.

2.11 COMUNICAÇÃO INTERNA

Para poder fazer com que a organização se desenvolva é necessário se manter uma comunicação interna. Não a comunicação cotidiana que acontece naturalmente no ambiente organizacional entre direção e empregados para que se possa executar as tarefas diárias, isso limita o seu conceito. Pois esse processo

acontece sem precisar de um planejamento ou utilização de instrumentos da comunicação organizacional (GUEDES, 2006).

No âmbito da comunicação organizacional, o fator interno possui grande expressão para sedimentar sua cultura, notoriedade e seus valores. Então a comunicação interna é entendida como o que sustenta o funcionamento da comunicação, atendendo sua necessidade básica, onde se vincula as pessoas que estão envolvidas com a organização promovendo assim a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados (SILVA, 2009).

Formais e informais são o que constituem as comunicações internas. As formais são compostas por memorandos, circulares, intranets, o jornal da empresa, ou uma reunião de trabalho, elas são canais de comunicação elaborados com objetivos específicos pela administração. Já a comunicação informal trata-se dos boatos, ela se propaga entre os colaboradores sem um canal formal (SANTIAGO, 2003).

Santiago (2003) salienta que os boatos acontecem muitas vezes em detrimento de não se ter um sistema de comunicação organizacional formal eficiente, pois o mesmo ocorre na falta da informação oficial não comprovando sua veracidade.

A elaboração de um sistema de comunicação interna se torna fundamental em virtude do ambiente em que as empresas estão inseridas, onde a mutação é constante, tanto econômico, sociocultural, político como demográfico. Com essas constantes oscilações em diferentes esferas é imprescindível possuir informações embasadas, contínuas e que tenham sua legitimidade. Ressaltando essas oscilações que ocorrem no ambiente mexem com o comportamento dos colaboradores, então aí a importância de uma informação efetiva (COUTINHO, 2008).

Para se ter os funcionários envolvidos e comprometidos com a excelência dos produtos e serviços, é essencial que chegue ao seu conhecimento informação pertinente ao seu papel individual e coletivo no processo, assim tendo uma compreensão maior, demonstrando que a comunicação interna é uma ferramenta de promoção da qualidade (ALMEIDA; SOUZA; MELLO, 2010).

É primordial a comunicação interna para o bom funcionamento do sistema organizacional e não deixando de ser um diferencial competitivo. Melhores condições de planejamento estratégico são conquistadas por empresas que

possuem um bom sistema interno de comunicação, pois suas informações fluem melhor e são confiáveis desde a base até o topo da pirâmide organizacional. Também dinamiza os processos produtivos, pois as diretrizes chegam a quem executa adequadamente. Sem falar que os colaboradores ficam mais motivados sabendo de suas responsabilidades, tendo acesso a informações claras e adequadas sobre o serviço a desempenhar na quantidade certa e em tempo real, podendo ter um contato de mão dupla também com seus superiores, trocando idéias, sugestões e até mesmo reclamações.

Já por outro lado constata-se que os problemas na comunicação interna também modificam a atitude dos colaboradores, repercutindo de forma negativa na organização em relação a competitividade, produtividade, integração, comprometimento e na propagação do conhecimento (SANCHEZ, 2006).

Sá (2008) diz que a comunicação interna é importante pois são os indivíduos internos que a promovem, significando que se o colaborador encontra-se satisfeito com a empresa, seu desenvolver das atividades será eficiente, sua motivação estará em alta, conseqüentemente terá os princípios da organização como seus princípios. Por assim dizer se pode afirmar que os colaboradores levam a imagem positiva da empresa, iniciando pela família e amigos. Necessitando essa área de uma boa atenção por seus dirigentes.

Para conquistar a confiabilidade, a adesão e o compromisso do publico interno é necessário uma análise de nossos canais de comunicação, bem como agregar novos meios mais eficazes, rápidos o bastante para suprir a alta demanda de informação que chega para as organizações e para vida dos próprios colaboradores. As comunicações de mão dupla são de suma importância. Uma comunicação transparente, que reflita a imagem da organização sem deixar incertezas será relevante nos novos aspectos da comunicação interna, pois assim um ambiente interno de confiança se desenvolve, porém desenvolve também automaticamente um compromisso em manter e melhorar cada vez mais o processo comunicacional (SANCHEZ, 2006).

De acordo com Sanchez (2006) pode se destacar alguns pré-requisitos de fundamental importância para implantar um programa de comunicação interna que compreenda os novos aspectos da organização:

Organização reconhecer o potencial interno como importante aliado para conquistar os resultados almejados pela empresa;

- A alta administração da empresa possuir convicção na necessidade em desenvolver a qualidade da comunicação interna, comprometendo-se em investir tempo e energia nessa ação.
- A organização tem que mobilizar profissionais tanto de dentro e de fora com a meta de encontrar os principais defeitos e as possíveis soluções para o avanço dos fluxos e canais internos de comunicação, já vislumbrando implantar a política de comunicação interna.
- Flexibilidade da alta administração para mudar e adaptar se necessário a cultura organizacional.
- Estar pronta para as verdades e a utilização da transparência em relação as atitudes e ações por parte da alta administração, reconhecer o semblante humano da empresa (SANCHEZ, 2006).

Pode-se perceber assim que em varias circunstâncias, as barreiras não permitem que a comunicação seja eficaz, pois são maiores do que os fatores que vêm para ajudar. Uma das formas de tentar diminuir a influência negativa dessas barreiras na comunicação é adequar os canais de acordo com as mensagens transmitidas (SANCHEZ, 2006).

Pons (2007) diz que independente instrumento de comunicação escolhido para utilizar os canais em meio aos colaboradores, alguns fatores devem ser analisados, como estimular as pessoas a abraçarem os objetivos da empresa, a estar em constante aprendizado para seu crescimento individual, saber lidar com culturas diferentes, ter uma relação interna flexível. Assim chega a uma comunicação eficaz com a compreensão dos gestores, pois a comunicação no atual cenário dos negócios e no relacionamento com os colaboradores é indispensável.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é a maneira de materializar um aprofundamento investigativo sobre determinado fato ou acontecimento de forma planejada, desenvolvida através de métodos científicos. O aspecto científico da pesquisa acontece de acordo com a abordagem metódica do fato estudado (RUIZ, 2002).

O procedimento metodológico é uma ciência que domina quase todas as áreas do conhecimento humano, é vinculada com fatos e acontecimentos, que se agrupa por regras consideradas por princípios. Baseia-se no estudo em relação a fenômenos diversos da sua causa e efeito com critérios metodológicos, e o estudioso através desta ferramenta metódica esclarece as verdades, fatos e suas possíveis aplicações práticas. Considerado por cientistas como um método de regras especiais de pensamento o procedimento pode ser chamado de ciência. Na academia a produção científica é de extrema importância para novas descobertas e invenções (OLIVEIRA, 2001).

A ciência segundo Ruiz (2002) é uma palavra que pode ter duas definições: em um sentido geral se entende como conhecimento, ou seja, tomar ciência (conhecimento), e de maneira menos ampla o conhecimento não se configura apenas em aprender ou registrar os acontecimentos, mas também evidenciar quais as causas e de que maneira se constituiu os fatos.

Ainda Ruiz (2002) diz que é através do conhecimento científico que podem se compreender as causas de forma pessoal e profunda atingindo sua realidade. Com ele também se fundamenta a legitimidade dos fatos e amplia as verdades do ambiente que está relacionado.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa se origina através de idéias, é necessário em sua iniciação essa fertilidade da mente, pois não se tem conhecimento de que maneira se pode substituir uma boa idéia, são elas que irão nos aproximar da realidade que almejamos pesquisar, ou fenômenos, acontecimentos e espaço a serem estudados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A pesquisa tem como objetivo final conhecer e explicar os fenômenos que se manifestam de diferentes formas, e a maneira que mecaniza sua estrutura funcional em seu aspecto (OLIVEIRA, 2001).

Observando a possibilidade de desenvolver da melhor forma possível um estudo adequado para o problema, a pesquisa será baseada em bibliográfica e exploratória.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Os mais diferentes tipos de pesquisa e em qualquer área de atuação se exigem a precedência de uma pesquisa bibliográfica, sendo à maneira de atividade exploratória ou para justificar os subsídios e as metas da pesquisa (RUIZ, 2002).

Martins (2009) confirma que a pesquisa bibliográfica é essencial estrategicamente para condução da cientificidade de uma pesquisa, pois é através dela que se procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema. É um primoroso meio de formação científica quando feito de maneira independente, ou como forma de construir e concretizar seu referencial teórico do estudo.

A pesquisa bibliográfica deve ser distinguida da pesquisa de documentos, pois a abrangência da bibliográfica é bem mais ampla, tendo em vista que se pode utilizar ambas dependendo da pesquisa. Seu objetivo final é tomar conhecimento sobre distintas contribuições científicas em relação ao estudo em questão. A busca pelos dados bibliográficos pode ser feito em bibliotecas públicas, faculdades, universidades e, sobretudo nas que fazem parte de um catalogo coletivo e das bibliotecas virtuais (OLIVEIRA, 2001).

Com todos os objetivos do presente estudo definido a pesquisa bibliográfica estrategicamente se abordou para fundamentar cientificamente e ampliar as idéias teóricas sobre o problema de pesquisa.

3.1.2 Pesquisa Exploratória

O estudo feito em relação ao campo exploratório tem como finalidade a observação de um problema, com efeito, para uma pesquisa mais precisa, ou na formulação de teorias. Possibilita também ao pesquisador fazer um levantamento provisório do fato ou fenômeno que irá estudar de maneira mais delineada e organizada em sua estrutura, além de obter dados informativos especificadamente (OLIVEIRA, 2001).

A pesquisa exploratória tem como objetivo fazer tomar conhecimento em relação ao problema de maneira a torná-lo mais explícito (BOAVENTURA, 2004).

Salienta-se que os estudos exploratórios abordam geralmente fatos e fenômenos poucos estudados, onde se possui muitas incógnitas ou que ainda não se teve conhecimento (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O presente estudo abordará a pesquisa exploratória, pois visa levantar os principais problemas que ocasionam o desencontro das informações e procedimentos em relação às atividades rotineiras ligadas a CENTAC.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem do estudo será aplicada através de técnicas Qualitativas. Sendo assim a abordagem qualitativa tem como principais características desenvolver questões e hipóteses antes, durante, ou depois da coleta e da análise, comparando com a quantitativa seria inviável, isso serve para poder identificar quais questões é de mais importância para a pesquisa até mesmo para melhorá-las e obter uma resposta mais completa. O objetivo não é mensurar as variáveis que estão envolvidas em relação ao fato, mas sim compreender (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O pesquisador nessa abordagem continuamente faz alegações baseadas em experiências individuais com significados sociais variados, com a finalidade de desenvolver uma padronização ou teoria. Propõe-se a coletar dados de forma aberta com a intenção de criar temas a partir das informações identificadas (CRESWELL, 2007).

Uma abordagem qualitativa proporciona uma facilidade para descrever a problemática do estudo e diagnosticar de forma analítica as variáveis que a cerca. Assim tendo um contato com uma série de leituras sobre o estudo da pesquisa, relatando se as diferentes ideologias de autores diferentes sobre um mesmo tema, criando uma correlação importante para conclusões finais da pesquisa (OLIVEIRA, 2001).

Portanto, neste estudo será utilizado a pesquisa qualitativa, pois na etapa exploratória visa-se conhecer os principais problemas que ocasionam o desencontro das informações e procedimentos em relação às atividades rotineiras ligadas a CENTAC

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pode ser descrita como uma totalidade de objetos pessoas animais, etc.; onde possuem características que se assemelhem entre si (APPOLINÁRIO, 2006).

A seleção de uma amostra depende primeiramente da definição das pessoas, organizações, ou seja, uma unidade de análise, assim descobrir de quem será coletado os dados de acordo com o enfoque escolhido, investigando sempre com base na formulação do problema estudado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Marconi (1985 *apud* OLIVEIRA, 2001) diz que quando se tem a necessidade de coletar as informações de um grande grupo, a pesquisa pode se tornar inviável, com isso cria a necessidade de pesquisar somente uma parte do grande grupo que represente os aspectos do todo, ou que seja uma amostragem mais próxima.

A amostragem não probabilística é aquela que possui uma diversidade grande de técnicas, que possibilita a escolha dos elementos em relação ao universo, com isso possibilitando o pesquisador retirar de um elemento da população de maneira aleatória e não especificada (OLIVEIRA, 2001).

Também chamadas de amostras por conveniência, se pode supor uma seleção da população através de métodos informais. A amostragem sendo utilizada em um enfoque quantitativo tem a característica de selecionar indivíduos peculiares, com a esperança de ser a parte com maior representatividade do todo da população, salientando que a escolha dos indivíduos parte do pesquisador e não de uma probabilidade onde todos podem ser escolhidos. Já no enfoque qualitativo como é inexpressivo o desejo de generalizar os resultados as amostras não probabilísticas possuem grande expressão, devido a procedência atenciosa e com uma intensa imersão inicial do campo, obtendo os casos que são interessantes e uma rica coleta de dados a ser analisados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nesse presente estudo a população será 28 secretárias dos cursos da Universidade como um todo e a amostra 24 secretárias dos cursos da instituição, sendo considerada uma amostragem intencional não probabilística.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A parte prática da pesquisa inicia-se quando se inicia a coleta de dados, em que se aplica instrumentos elaborados e técnicas selecionadas com o intuito de coletar as informações previstas. Pode-se dizer que é uma tarefa que ocupa um tempo muitas vezes maior do que foi planejado. A paciência na maioria das vezes é essencial, além da luta pessoal para não desistir e do atencioso registro dos dados obtidos (OLIVEIRA, 2001).

Para coletar dados é necessário desenvolver três atividades que se vinculam profundamente (OLIVEIRA, 2001);

- Selecionar um instrumento de pesquisa ou um método de coleta de dados existentes para área de estudo a abordar ou até mesmo criar um. Levando em conta sempre sua confiabilidade e validade para que se possa basear no mesmo;
- Aplicar o instrumento ou método para coletar os dados, ou seja, as observações, registros, acontecimentos, etc. O que for importante para o estudo;
- Sempre deixar observações, registros e medição obtidas para que se tenha uma análise exata.

Para coletar os dados há uma grande variedade de instrumentos ou técnicas, que se pode usar até mesmo alguns que possuem parte quantitativo e parte qualitativo usado bastante nos enfoques mistos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Para coletar dos dados o pesquisador utilizou a técnica de entrevista gravada, em que utilizou um questionário semi estruturado com questões que nortearam o pesquisador no momento da entrevista, conforme Apêndice I.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A opção do tipo de análise a ser feita está ligada a coleta de dados, se os dados coletados forem qualitativos, necessário se faz utilizar alguma análise quantitativa para mensurar os dados. E se acontecer de ter os dados mistos aí aplica-se uma análise para cada uma (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Porém os dados coletados foram qualitativos através de perguntas abertas, o pesquisador depois de aplicado a pesquisa, tabulou todas as respostas

agrupando de acordo com categorias e seus respectivos assuntos, assim focando e analisando cada tópico especificamente.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A Universidade que foi referência para a pesquisa, está situada no extremo sul do estado de Santa Catarina, está na quarta década de sua vida e é referência na comunidade e região que está inserida.

A CENTAC é um dos setores desta IES, sendo uma central que abrange diversos serviços, tanto para os alunos, professores, funcionários quanto para a comunidade externa em geral.

O ambiente em que a pesquisa foi aplicada transcorreu nas secretarias dos cursos de graduação referente à instituição de ensino que se vinculam direta ou indiretamente com os serviços prestados pela CENTAC.

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Analisar os fatores que facilitam e dificultam o processo de comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O pesquisador visou abordar assuntos como o tempo de exercício da função dos entrevistados, se já trabalhou em outro setor dentro da Universidade, sua formação acadêmica, quantos cursos que estão sob sua responsabilidade, se possui estagiários no curso.

Iniciando a partir de três questões mais abertas, a primeira se indaga quais os fatores que dificultam a comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC, a segunda se refere a quais fatores facilitam a comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC e por fim qual a sugestão para melhorar a comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC.

a) Tempo de exercício da função:

O tempo de exercício da função se fez necessário para observar o perfil dos entrevistados em relação as suas atividades dentro da Universidade.

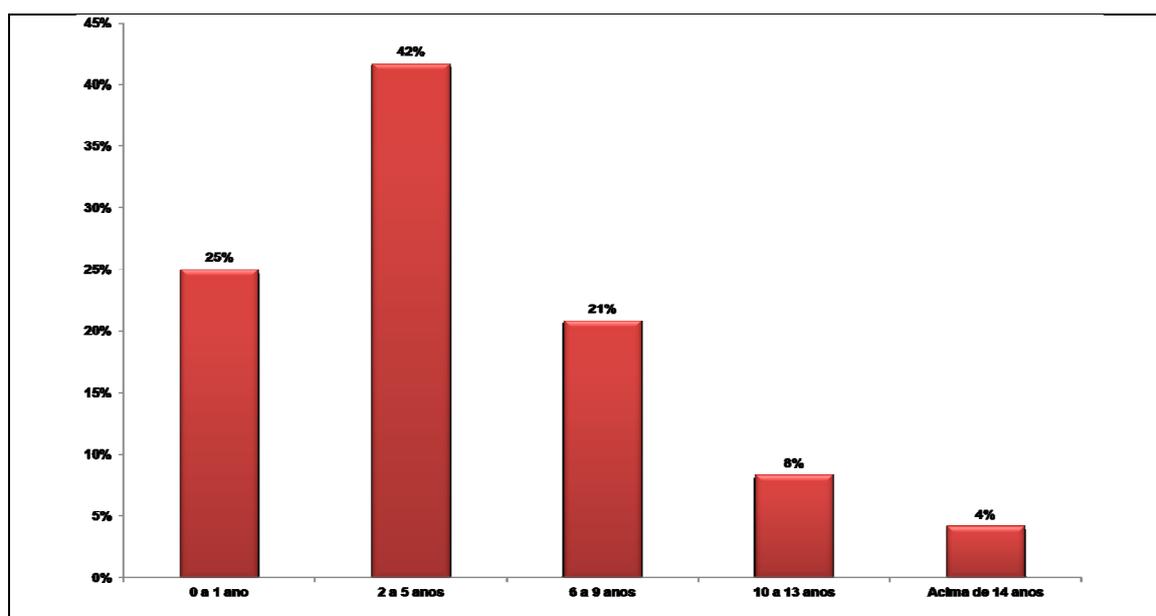


Figura 3: Tempo de exercício da função.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos na pesquisa.

Como se pode observar em relação ao tempo do exercício da função das 24 entrevistadas, se tem uma demanda considerável de secretárias entre 0 a 1 ano de atividade dentro da instituição, chegando perto as secretárias de 6 a 9 anos, porém se sobressai as que possuem um tempo entra 2 e 5 anos.

b) Se o entrevistado já trabalhou em outro setor dentro da Universidade:

Também foi observado pelo entrevistador se já existia a passagem das secretárias dos cursos por outros setores.

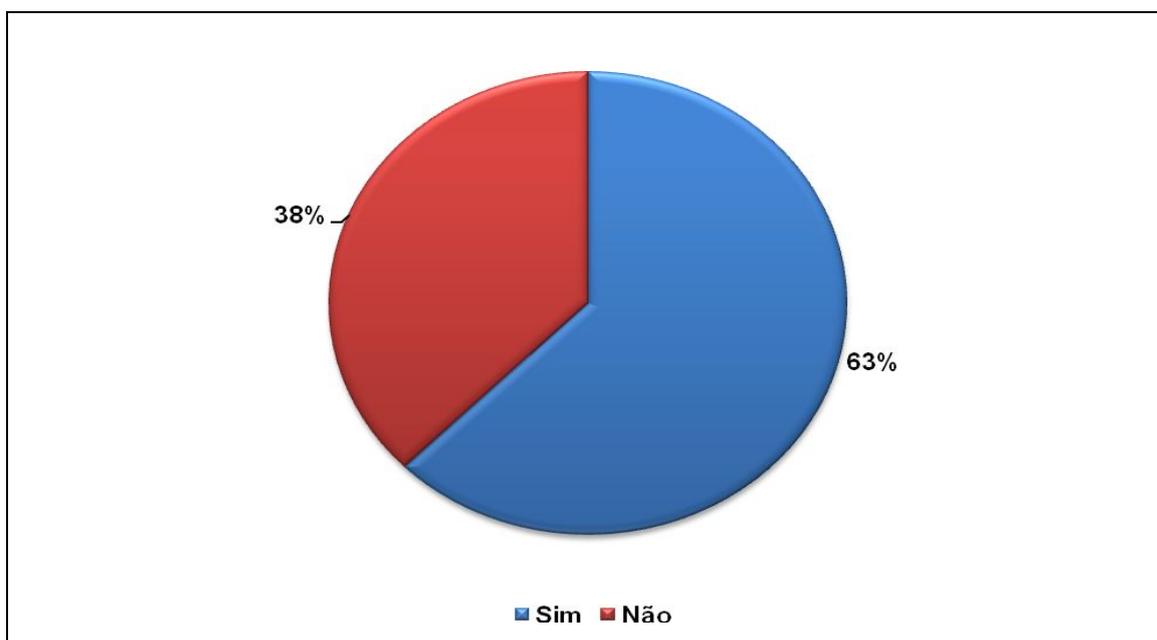


Figura 4: Se o entrevistado já trabalhou em outro setor dentro da universidade.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos na pesquisa.

Pode se constatar que mais da metade das secretárias dos cursos já tiveram experiência em outros setores da instituição cerca de 63% do público entrevistado. Sendo assim possuindo um conhecimento maior de outros serviços dentro da Universidade.

c) Formação acadêmica dos entrevistados

O pesquisador também observou a questão da escolaridade das secretárias, se possuíam o ensino superior incompleto, ensino superior completo ou pós-graduação.

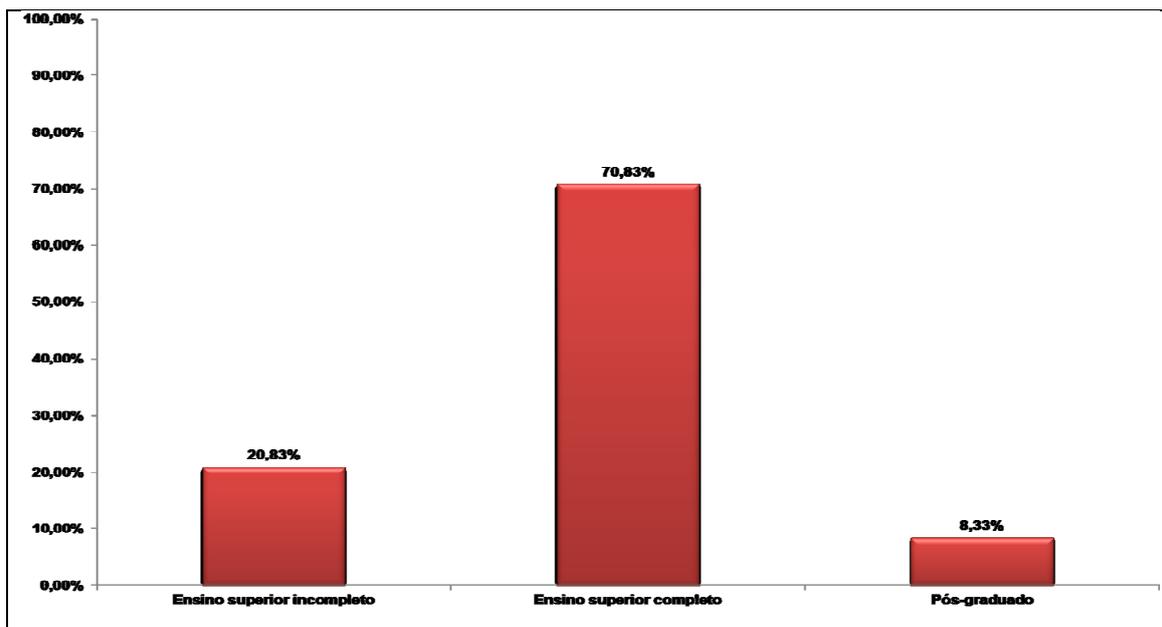


Figura 5: Formação acadêmica dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos na pesquisa.

Relata-se que das 24 entrevistadas possuem nível superior com 70,83% das entrevistadas e 8,33% já possuem pós –graduação. O restante que é 20,83% possui superior incompleto.

e) Quantos cursos estão sob a responsabilidade do entrevistado:

Foi necessário conhecer quantos cursos estão sob comando das secretarias, ou seja, se era somente 1 curso, 2 cursos, 3 ou mais cursos.

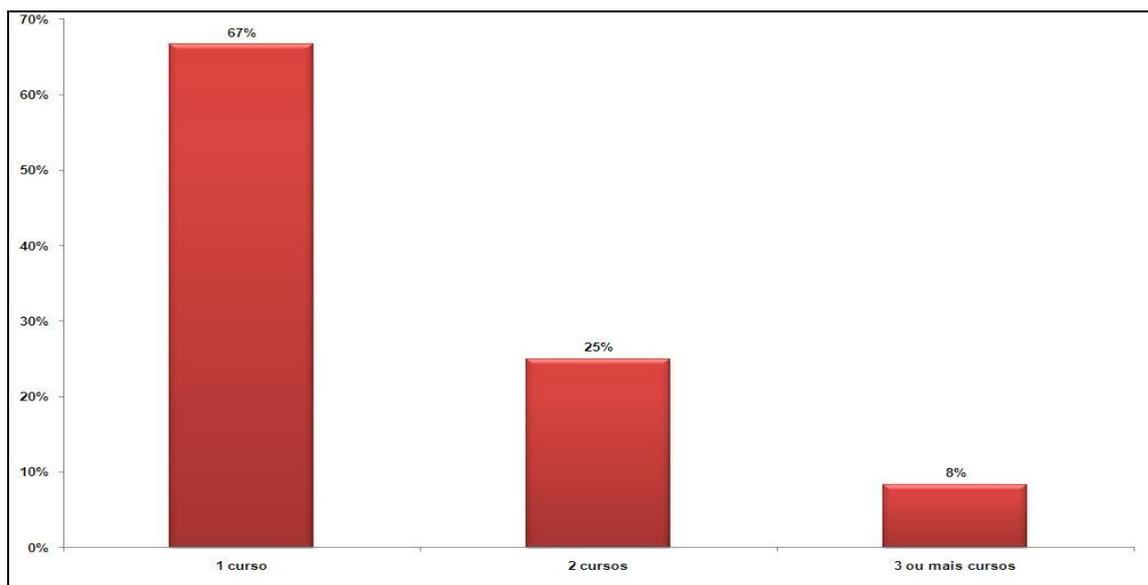


Figura 6: Quantos cursos estão sob a responsabilidade do entrevistado.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos na pesquisa.

A maior parte das secretárias tem como responsabilidade somente 1 curso com 67% das entrevistadas, com 2 cursos teve 25% e com 3 cursos ou mais apenas 8%.

f) Se o entrevistado possui estagiários no curso:

Um dos fatores que foi também levantado se as secretárias dos cursos possuíam algum estagiário para ajudar na parte administrativa.

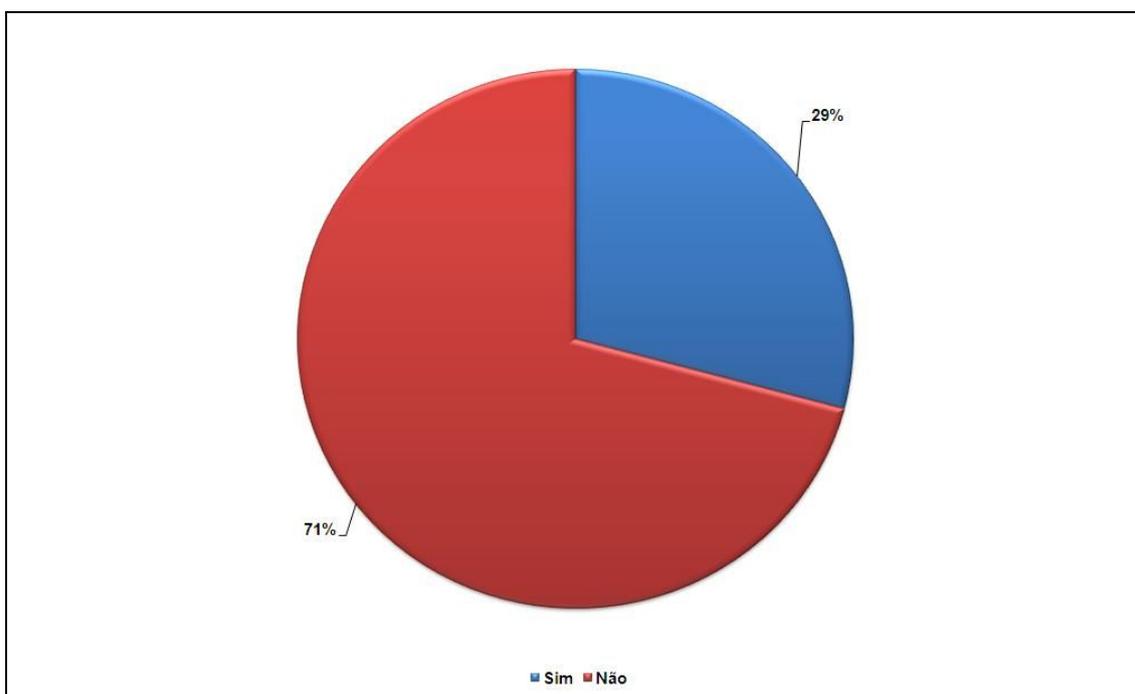


Figura 7: Se o entrevistado possui estagiários no curso.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados obtidos na pesquisa.

E foi observado que apenas 29% das secretarias dos cursos possui uma estagiaria, e 71% desempenham seus trabalhos administrativos somente com as secretárias.

Fatores que dificultam a comunicação interna entre o seu departamento e a CENTAC:

Para identificar os fatores que dificultam a comunicação interna entre as secretarias dos cursos da universidade e a CENTAC – Central de Atendimento ao Acadêmico - foi transcrito todas as 24 entrevistas literalmente como os participantes respondiam, sendo que 4 não se dispõem a responder, as entrevistas tiveram uma média de 20 minutos cada uma. Convém mencionar, que estas entrevistas foram

gravadas pelo pesquisador, garantindo por parte do mesmo a cada entrevistado o anonimato, tendo em vista que o interesse deste estudo está nas contribuições de cada secretária envolvida na problemática desta pesquisa.

Desse modo, foi possível identificar categorias, nas quais foram denominadas como:

- a) Uniformização da comunicação entre as secretarias dos cursos e a CENTAC;
- b) Ampliação do atendimento das épocas de alta demanda de atendimento na CENTAC;
- c) Atendimento da CENTAC via telefone;
- d) Procedimentos submetidos aos acadêmicos;
- e) Pro atividade do atendente em resolver o problema do acadêmico;
- f) Falta de conhecimento das secretárias sobre o procedimento padrão da universidade:

Diante desta identificação, a seguir analisa-se cada categoria individualmente.

a) Uniformização da comunicação entre as secretarias dos cursos e a CENTAC.

Para que haja uma comunicação interna eficiente segundo Coutinho (2008) necessário se faz que exista formalidade nos processos de comunicação, para garantir a legitimidade das informações que transitam continuamente no ambiente organizacional. Esta formalização tende a determinar o comportamento dos profissionais que estão inseridos no ambiente organizacional, a fim de possibilitar a qualidade no desempenho das atividades rotineiras.

Neste sentido, pode-se notar nas falas do Entrevistado 1, que há problemas na uniformidade das informações entre a CENTAC e as secretarias dos Cursos da Universidade. Segundo ele o acesso as informações dos procedimentos de rotina na Universidade deveriam ser mais facilitados, isto é, mais diretos.

[...] eu acho que deveria ser mais fácil, [...] os editais que sai assim, não passa direto ou só pra CENTAC ou só pro curso, entendeu? Ter uma **comunicação mais direta, a mesma informação** que for pra CENTAC, venha pro curso e vá pra secretaria acadêmica, no caso as datas de matrícula [...] (Entrevistado 1).

Por conseguinte, o Entrevistado 4, relata o mesmo problema do Entrevistado 1, ao destacar que a informação repassada aos acadêmicos entre secretarias dos cursos e CENTAC precisa ser mais clara, isto é, mais acessível com vistas a inibir as distorções que ocorrem na interpretação do mesmo sobre as orientações repassadas por estes dois setores.

[...] o que **tem que ficar mais claro é a linguagem** que nós falamos para os acadêmicos, [...] o que acontece tem acadêmico que diz a CENTAC mandou aqui, **mas talvez distorce a orientação da atendente** lá e agente liga e não era, não foi isso, tem que ter um discurso [...] **mais uniformizado** talvez, e que o acadêmico, realmente, saiba o que foi dito lá, que ele traga a informação aqui, porque da muito transtorno [...]. Porque assim, depende do problema do acadêmico, já aconteceu de o acadêmico **pedir aproveitamento de disciplina que não cursou**, então **foram informações soltas** que a cada caso de um acadêmico, [...] as **vezes eles não sabem se é aqui ou se é lá na CENTAC**, falam informalmente com alguém, mas não sabem o nome dessa pessoa, é muito fácil colocar a culpa no setor, é tudo a CENTAC ou a coordenação do curso, mas eles não conseguem especificar mais isso **(Entrevistado 4)**.

Outro ponto de destaque pelo próprio Entrevistado 4, é que em virtude da falta de clareza – por parte do acadêmico – sobre as informações repassadas por ambos setores, o mesmo enfrenta um agravante que é aguardar na fila – na CENTAC – para ser atendido, porém não era o local correto para ser resolvido o problema.

[...] as vezes eles **aguardam lá na fila vários minutos, chega no momento do atendimento não era ali** ou falta informação nesse sentido, mas a culpa talvez não é da Universidade é que **eles compreenderam errado** **(Entrevistado 4)**.

Um exemplo prático mencionado pelo Entrevistado 4, refere-se aos pedidos especiais de matrícula, em que envolve outros setores da Universidade para liberar as solicitações. Segundo os entrevistados há problemas na comunicação entre estes setores, que em virtude da falta de comunicação repercute diretamente no atendimento do acadêmico. A título de exemplo, alguns processos os cursos encaminham para as unidades acadêmicas (UNAS) os pedidos especiais dos acadêmicos. Estas por sua vez, realizam o deferimento ou indeferimento do processo e encaminham simultaneamente para os cursos e CENTAC. Neste caso, os cursos com a documentação em mãos partem do princípio que a CENTAC já esteja ciente do encaminhamento das UNAS, porém quando o acadêmico vem formalizar a matrícula, percebe-se que não houve os encaminhamentos necessários, estando a CENTAC desprovida das informações necessárias para realizar o procedimento.

A partir do exemplo supracitado, percebe-se que quem é o maior prejudicado é o acadêmico, que precisa aguardar e transitar pelo campus para solucionar o seu problema. Tanto pela falta de informação adequada ao procedimento, quanto pela própria falta de interesse do aluno em algumas situações.

[...] **nos casos especiais de matrícula** agora é claro, tudo documentado, essa burocracia como eu te falei é necessário, ah precisa trancar, destrancar, aumenta créditos, passa pelo curso, vai pra unidade acadêmica e depois é encaminhado pra CENTAC, claro que não vê ao caso aqui, nós encaminhamos os documentos pra unidade acadêmica, vem o deferimento pro curso e no documento que vem pro curso diz: encaminhado também pra a CENTAC, **então eu estou crente que eu já posso fazer a matrícula e a CENTAC também já está sabendo**, o que acontece. O acadêmico vem aqui, daí eu não consigo liberar a matrícula, daí ele vai na CENTAC liberar a matrícula e eles dizem que o curso não liberou, só que o problema não está nem entre CENTAC e o curso, sabe! Mas até essa comunicação entre a Universidade toda, talvez a unidade acadêmica, o curso e a CENTAC, agente precisa ter o mesmo discurso e saber assinar isso, é nesse sentido **(Entrevistado 4)**.

Convém evidenciar ainda o exemplo do Entrevistado 1, que declara a demora na liberação do pagamento - feito pelo acadêmico no banco – no sistema operacional da Universidade. O que se percebe nas falas do Entrevistado 1 é que o acadêmico, neste caso, precisa ir a CENTAC imprimir o boleto, logo pagar no banco e posteriormente, retornar a CENTAC para liberar o boleto, o que ocasiona um desgaste muito grande por parte do mesmo.

[...] esses **pedidos especiais** que acontecem agora [...] o aluno tem o pedido aprovado, ele vai na CENTAC depois ele tem que retornar ao curso, eu acho que isso dificulta um pouco, por que o aluno [...] fica na [...] fila enorme depois ele vai no banco [...] paga o título depois ele tem que voltar pra liberar o título. Eu acho que ali os procedimentos internos [...] tem que dar uma melhorada [...] **(Entrevistado 1)**.

Vale ressaltar, que embora se esteja numa era de avanços tecnológicos, ainda percebe-se que falta uma agilidade maior no repasse das informações entre o banco e a universidade. Falta a adoção de sistemas integrados, em que vise a agilidade do acesso das informações.

Outro ponto de destaque foi a sugestão do Entrevistado 4 para melhorar a uniformização da comunicação entre a CENTAC e as secretarias dos cursos, como é o caso do **manual acadêmico** adotado por um dos cursos da universidade, segundo ele esta ferramenta tem um papel fundamental no esclarecimento de dúvidas dos acadêmicos sobre os diversos serviços oferecidos pela Universidade e em qual setor é responsável.

O entrevistado 7 resalta também a falta de uniformização da comunicação, pois em um primeiro momento se faz o contato com a CENTAC e a

informação obtida para dar continuidade num procedimento é de uma forma, logo em seguida se for questionar a mesma situação é dado um outro procedimento.

[...] falta de comunicação dentro da CENTAC, as informações equivocadas, [...], tu liga pra La e a **pessoa que te atende da uma resposta**, cinco minutos depois tu retorna a ligação e a informação já é diferente, **talvez se todos falassem [...] a mesma língua**, tivessem **a mesma informação** [...] (Entrevistado 7).

O entrevistado 9 destaca que a informação dada pela secretária do curso se contradiz com as prestadas pela CENTAC, e vice versa. Por esse motivo o atendimento perde sua agilidade se tornando mais moroso pelo fato de ter que confirmar se o encaminhamento dado é o correto. Os entrevistados 12, 15, 19, 20 e 22 confirmam situações em que o entrevistado 9 se refere, de que as informações se contradizem entre um atendente e outro da CENTAC. O que se percebe que em alguns procedimentos, nem os próprios atendentes da CENTAC tem a devida clareza de como proceder o determinado processo.

[...] as informações prestadas, **muitas vezes contraditórias** com as que a gente tem, **nós temos uma informação pra passar** pro aluno, ele vai na **Centac é outra orientação**, mas que daí a gente tem que perder o tempo em ligar pra Centac [...] (Entrevistado 9).

Às vezes o aluno vem procuram a gente e eu falo que é lá na Centac, daí eles vão lá à Centac e [...] voltam aqui dizendo que, **ah eu fui lá mais eles disseram que era pra vir aqui primeiro** [...] (Entrevistado 12).

[...] **existem informações trocadas**, ai disciplina isolada, primeiro tem que passar nos cursos pra depois ir lá, ai o próprio acadêmico tem uma informação errada [...] (Entrevistado 15)

[...] **sempre encaminho o aluno pra lá, e as vezes o aluno chega lá e recebe resposta diferente**, eu falo pro aluno tu vai na Centac tu diz que é isso que tu quer, e se diz que não pode tu manda liga pra mim, é isso que acontece, não mais agora não pode, ai manda liga, ai eu digo ele pode por isso, por isso e por aquilo, daí as pessoas resolvem [...] (Entrevistado 19).

[...] aluno que é formando e ele só tem duas disciplinas pra cursar, e tem a questão da parte financeira, a eu vou cursar só oito créditos, então esse semestre tive a **situação de a gente encaminhar por e-mail esse pedido**, [...], **nos semestres anteriores a gente encaminhava um documento assinado pelo coordenador**, explicando que o aluno era formando que só tinha duas disciplinas. E nesse semestre veio **a informação de que a gente poderia encaminhar isso por e-mail** [...] no primeiro momento foi encaminhado por e-mail, o aluno foi lá e fez o procedimento tranquilo, chegou uma segunda acadêmica com a mesma situação, eu já nem entrei em contato, eu já sabia que poderia mandar por e-mail, **mandei por e-mail, mas não foi aceito** [...] (Entrevistado 20).

[...] foi colocado pra coordenação, que eles não realizaram a matrícula porque o atendente informa que **será ligado pro aluno se conseguisse vaga ou não, esse critério nunca foi adotado** pela coordenação, o que foi adotado é que nós passaríamos pra Centac o nome das pessoas que conseguiram vaga, isso já tá no sistema, porque hoje o sistema já tá bem avançado, o sistema acadêmico, e nós já passamos ali o deferimento dos processos, e o que procedeu foi essa informação de que algumas pessoas não conseguiram vir no dia da matrícula porque estavam esperando uma ligação da coordenação [...] (Entrevistado 22).

Já o entrevistado 14 diz que a situação que faz com que a CENTAC preste informações não verídicas, é pelo fato de que as mesmas não chegam ao conhecimento do setor ao mesmo tempo chega para o curso. Desta forma a CENTAC desprovida das alterações ou dos procedimentos novos encaminha uma informação diferente.

[...] porque o que a gente veja, no dia a dia, que é **passado alguns procedimentos pro curso de graduação** que não chegam até a Centac. Então a **Centac repassa pros alunos, uma informação que não é verídica**, [...] uma informação que é repassada pros alunos e a Centac repassa **uma informação diferente** [...] (Entrevistado 14).

A comunicação interna é uma dificuldade dentro da própria instituição, de acordo com o entrevistado 21, não é exclusividade dos cursos e da CENTAC somente, e sim um problema intrínseco no todo da instituição, em virtude de que várias situações que acontecem e os setores envolvidos não tomam o devido conhecimento. Essa informação corrobora com o entrevistado 14.

[...] **comunicação interna é dentro da própria instituição**, [...] não é exclusivo do **departamento com a Centac**, se tiver problema já é de uma forma geral, não tão específico. Hoje o que eu vejo é que existe situações que **acontecem na instituição que, muitas vezes os setores envolvidos, muitas vezes, não tem ciência** do que tá acontecendo, ou durante o processo que acaba criando entraves [...], **então não é específico do curso com a Centac** (Entrevistado 21).

Questionado sobre as dificuldades da comunicação entre a secretaria do curso e a CENTAC, o entrevistado 16 levanta uma situação ocorrida durante uma reunião que visaria esclarecer dúvidas sobre diversos procedimentos da Universidade, em que quem possuía as informações necessárias para sanar essas dúvidas eram os representantes dos setores envolvidos com todo o trâmite burocrático. Porém o que se viu, foi que os próprios responsáveis em meio a reunião se discordavam entre si, com dizeres diferentes um dos outros demonstrando que cada um possuía sua maneira de proceder, levando assim ao constante desencontro de informações.

[...] foi **feito reuniões antes dos períodos** de matrícula juntando [...] secretárias dos cursos e Centac [...]. Eu acredito que aquilo melhorasse, eu pensei que aquilo ali solucionasse. Não funcionou, na própria reunião a gente via que o **discurso dos representantes dos setores envolvidos com a matrícula** [...] **não se encontravam**, na própria reunião, cada um tinha um discurso diferente. Isso quer dizer, ali era nítido pra nós, secretárias dos cursos, que as **informações estavam totalmente desconstruídas**, que não tinham nem, uma conversa prévia e que cada um tá trabalhando dum jeito sem se comunicar. Eu acho que a palavra chave é comunicação (Entrevistado 16).

Pimenta (2007) afirma que uma estrutura inflexível é como a burocracia, pois está configurada para fazer o padrão, porém quando necessário é se adaptar a situações contingenciais possui grandes dificuldades.

b) Ampliação do atendimento das épocas de alta demanda de atendimento na CENTAC:

Um dos fatores que podem contribuir para as informações confusas segundo o entrevistado 6, é o fato da alta demanda de serviços prestados pela CENTAC em alguns períodos do ano. Levando em consideração essa situação, o entrevistado 6 levanta a hipótese de que o atendente não disponibiliza muito tempo para ouvir a necessidade do acadêmico, logo dando o encaminhamento equivocado na tentativa de agilizar o processo, o que resulta em perda a qualidade do serviço

Eu acredito que, derrepente, é porque é muito trabalho lá, e ai realmente eles não conseguem parar [...] **pra ouvir tanto sabe. Eles têm pensar em atender, então às vezes na pressa ou encaminhar, de resolver, acaba não ouvindo a frase completa** que fazendo diferencial pra onde o aluno tem que ir [...]. Ou talvez, **aumentar o numero de atendentes** [...], na verdade é uma questão de ouvir e orientá-los mesmo [...], e [...] a Centac ela presta serviço como deveria prestar, mas por uma questão de muita gente envolvida no processo acaba se perdendo a qualidade do serviço [...] **(Entrevistado 06).**

E os entrevistados 1 e 4 confirmam a necessidade - nos períodos de pico – de um maior número de atendentes, através de relatos e situações envolvendo acadêmicos em diversas situações. O entrevistado 24 salienta, no entanto, que a situação já foi mais crítica, e que reclamações já diminuíram, porém confirma que ainda há problemas a serem resolvidos principalmente em relação a demanda de atendimentos.

[...] acho que o que falta na CENTAC **são mais pessoas pra atender** [...] porque antes, agora se eu não me engano eu acho que foram divididos alguns guichês né , específicos ali, só que eu acho o que falta na CENTAC é um maior numero de pessoas pra trabalhar ali, dar uma aumentada **(Entrevistado 1).**

E claro, eu não conheço o setor, eu conheço algumas atendentes apenas, porque agente **acaba conhecendo por telefone**, principalmente em época de matrícula. Mas o que [...] os acadêmicos reclamam, que claro é muita gente na Universidade pra atender, agente tem nove mil alunos né, segundo, agente viu no levantamento das matriculas, é muita gente relativamente, **os atendentes é muito pouco pela demanda que nesses períodos de matricula gera** **(Entrevistado 4).**

[...] melhorou bastante, eu acho que a Centac tá organizada de uma forma, [...] mas a gente já **escutou mais reclamações dos alunos**, [...], acho que organizaram mais, talvez, **até precise alguma coisa de atendimento mais rápido**, mesmo assim eles ficam muito tempo lá, mas alguns entendem que

é culpa deles [...] deixaram pro final [...]. Agora, em época de matrícula extra, digamos assim, matrícula de vestibular, matrícula do sim, quando caminha tudo junto, ai fica complicado, porque dai não tem Box suficiente pra atender, com tempo acha que a **Universidade tem que pensar em ampliar** [...]. **Ampliar lá o atendimento**, acho que até em outros locais da Universidade, talvez não só ali, quem sabe espalhar [...], não precisa centralizar ali [...], em outros locais da Universidade [...], mais atendimento [...] **(Entrevistado 24)**.

Guedes (2006) afirma que planejar é essencial para que a organização tenha conhecimento de suas vulnerabilidades em relação a demanda do mercado, para poder conquistar seus objetivos.

Pode se observar que em alguns períodos do ano a demanda de atendimento é considerada maior do que os atendentes disponíveis, sendo assim seria necessário alternativas para sanar essa insuficiência.

c) Atendimentos da CENTAC via telefone:

Os entrevistados a seguir expressam a dificuldade em se comunicar com a CENTAC em períodos mais críticos – os conhecidos como de pico. Estes por sua vez, são vinculados a demanda nos atendimentos que é considerada maior do que o normal, porém apesar da demora na maioria das vezes, a situação problema que levou o contato com a CENTAC é resolvido, sendo um diferencial positivo.

O entrevistado 1 evidenciou que sempre teve um bom atendimento quando necessário, os entrevistados 2, 3, 4, 6, 8, 11, 14, 18, 19 e 24 citam que o problema maior refere-se ao telefone que está sempre ocupado. No entanto, o atendimento é considerado bom, isto é, que foi possível conseguir o contato. De forma geral, os problemas que acontecem com a maior parte dos entrevistados, é a dificuldade de contatar a CENTAC, mas assim que se conseguem a ligação o problema é resolvido.

Comigo eu até não tenho problema, quando eu fui fazer algum pedido assim que [...] tenha que ser feito pelo um aluno, só que agente já consegue pelo telefone, [...] sempre fui bem atendida [...] **(Entrevistado 1)**.

O telefone deveria ter mais linhas, muitas vezes agente espera, espera e as pessoas ficam aqui esperando e muitas vezes ocupado. [...] geralmente quando eu ligo pra lá com alguma dúvida sou muito bem atendida, quanto a isso ai o atendimento de vocês é muito bom pra nós interno **(Entrevistado 2)**.

A única dificuldade que eu acho é **quando a gente liga e demora pra atender, questão do telefone**. [...] **sou sempre bem atendida** [...] sempre que eu precisei, que eu consegui falar, sempre fui, obtive a resposta que eu queria **(Entrevistado 3)**.

[...] quando nós ligamos, né, elas não [...] **tem uma certa autonomia, mas tem certas coisas que elas não podem tomar decisão**, sempre quando eu precisei delas, assim, **eu sempre tive o êxito**, mesmo que sege depois de vários minutos de elas falarem com todo mundo, mas assim depende da situação do acadêmico, eu consigo conversar com elas, eu não tenho problema nenhum [...] **(Entrevistado 4)**.

Nos momentos em que eu precisei e entrei em contato com a CENTAC eu fui atendida, [...] nem todos os momentos é possível se ter o problema resolvido, mas a questão entre **ligar pra CENTAC e tentarem resolver o problema**, isso foi um ponto favorável **(Entrevistado 6)**.

[...] a gente tem a questão só do telefone, ah porque **demora pra atender** ou alguma coisa assim, quando tem esse fluxo, que é na matrícula [...], **em situações normais do semestre** não tem problema, é atendido normalmente [...] **(Entrevistado 8)**.

[...] a única coisa que eu tenha observado que dificulta assim as vezes, atender o acadêmico num **prazo mais rápido é o telefone** que as vezes a gente liga, **chama e demora muito pra atender** [...] seria mais nessa questão, porque no momento que eles **atendem a gente é prontamente atendido** [...] **(Entrevistado 10)**.

Seria mais o **ramal ocupado**, muito ocupado. **(Entrevistado 11)**. Isso, a única coisa que eu não sei se existe outro, eu só conheço um ramal, é que as vezes tá sempre **muito ocupado** e as vezes demora um pouco mas a gente **sempre consegue resolver** **(Entrevistado 12)**.

A dificuldade maior da comunicação, [...], é **a demora no atendimento do telefone**, pra mim aqui, [...], eu não tenho problema com a Centac, quando eu ligo [...] que a gente consegue falar [...], **é resolvido na hora o problema** **(Entrevistado 14)**.

O que acho dificultoso algumas vezes é o **ramal que ta sempre ocupado**, é o que mais dificulta, por enquanto na minha opinião. [...] tenta ligar em época de matrícula e ta sempre muito ocupado **(Entrevistado 18)**.

[...] época de matrícula no telefone não adianta tu ligar [...] **que ta sempre ocupado** [...], porque ta todo mundo ligando pra li, mais nesse momento eu não tive problemas [...]**(Entrevistado 19)**

Na verdade as atendentes sempre foram muito rápidas [...], o grande problema, como eu te falei, **só tem uma linha, e isso dificulta** muito, às vezes a gente quer resolver algo rápido e ai a gente telefona tá sempre ocupado [...] **(Entrevistado 24)**.

Se pode constatar que uma boa parte dos entrevistados possuem uma grande dificuldade de entrar em contato com a CENTAC durante alguns períodos do ano, fica evidente a necessidade de criar uma alternativa para suprir essa dificuldade, pois a informação não chega de acordo com a necessidade das secretárias.

d) Procedimentos submetidos aos acadêmicos:

Os entrevistados 2 e 17 questionaram os procedimentos os quais o acadêmicos passam para realizar alguns processos internos, acham que deveriam

ser alterados, pois atualmente se torna muito desgastante, e o aluno se perde em meio a tantas idas e vindas.

[...] que eles tem que vir no curso depois vai na CENTAC **e volta no curso novamente**, tem uma situação que tem que ser feito isso ai e eu acho que isso ai pro aluno **é meio desgastante** [...] (Entrevistado 2).

O que é complicado mesmo, [...], os alunos de **processo de matricula**, eles tem que vir aqui efetivar o processo, depois vai La na Centac, [...], **vem aqui agente faz a matricula e vai La paga o boleto**, olha sabe? Quanta ida e volta. Então, não seria mais fácil ele vir e eu ter acesso o boleto dele ali, pra gente imprimir [...] (Entrevistado 17).

Em relação a alguns procedimentos ficou evidenciado por parte dos entrevistados a necessidade de uma melhora para ajudar na finalização do processo, pois está envolvendo mais de um setor podendo causar alguns desencontros, conseqüentemente refletindo na agilidade do atendimento.

e) Pro atividade do atendente em resolver problemas internos e externos:

Em relação a pró atividade dos atendentes em resolver problemas do público externo (os alunos), há relatos por parte dos entrevistados 4, 5 e 7 de que não é dada a devida atenção aos seus problemas, que não existe um certo comprometimento por parte de quem está atendendo, e evidencia-se que os alunos ficam muitas vezes horas na fila e quando são atendidos ficam frustrados, seja pelo próprio atendimento, por não conseguir resolver o problema, ou por ter um encaminhamento inadequado fazendo com que o mesmo tenha que retornar a CENTAC e pegar novamente a fila.

[...] mas o que que os acadêmicos alegam: [...] as vezes tem pessoas **que são muito cruas, na linguagem deles**, [...] atendem lá mais não tem aquela empatia sabe? **De encontrar realmente o problema do acadêmico e tentar resolver**, porque assim, vai aguardar na fila alguns minutos [...] daí chega a hora de ser atendido, já com aquela ansiedade, [...] e [...] **não é bem recepcionado**. É uma coisa assim, é muito tratado com descaso e tu sai meio frustrado nesse sentido (Entrevistado 4).

A pessoa que atende, atende puro e **simplesmente pelo que ele disse, não investiga nada, e ele faz a coisa errada**, daqui a pouco ta aqui sem fazer a metade de lá, por exemplo, liberação de boleto [...], **saiu aluno daqui eu mandei ele paga o boleto passa na CENTAC, liberar e volta aqui, não foram, pegaram o boleto, não falaram nada**, foi no banco voltaram aqui sem liberar, daí eu liguei e a menina não liberou por telefone, fizeram ir la de novo pegar fila (Entrevistado 5).

[...] è que na verdade assim, tudo depende **da boa vontade do funcionário que ta te atendendo, tem vários na CENTAC que são exemplos**, [...] que tu liga e diz, não daqui a cinco minutos eu ligo e te dou a resposta e em menos de cinco minutos a pessoa liga dando a resposta, [...] ai aguardo um minutinho, vai atrás, e tem alguns que não[...], agente sabe que tem diferenças, acho que a motivação do funcionário é o que ajuda a melhorar o

atendimento, se é aquele **funcionário mais dedicado ele esclarece, ele vai atrás, ele se informa**, e tem alguns que não [...] (Entrevistado 7).

Já em relação ao atendimento prestado ao público interno observa-se relatos diferentes de atendimento. Os relatos dos entrevistados 8, 9, 10, 13 e 15 mostram que o comprometimento em resolver as situações adversas e o empenho por parte do atendente chega na maioria das situações, a solução do problema de forma satisfatória.

[...] sempre consigo **tirar minhas dúvidas**, uma ou duas vezes que é um problema muito complicado e talvez demore um pouquinho mais, a princípio eu **sempre sou atendida, [...], prontamente, as meninas são super** bem informadas, não tenho nenhum problema assim quanto a isso (Entrevistado 10).

Eu sou **sempre bem atendida**. [...], sempre prontos á atender, se não tem a resposta que eu quero no momento, mas é quinze, vinte minutos, já tão retornando, com aquela situação. (Entrevistado 9).

[...] da minha parte não tenho dificuldade nenhuma, o pessoal que me atende todo mundo sabe, as duvidas sempre são sanadas (Entrevistado 8).

Na verdade eu não, encontro [...] dificuldade, [...] **sempre consegue resolver, os problemas**, a gente liga daqui [...].(Entrevistado 13).

[...] que continue com esses atendimentos, **principalmente interno aqui com a gente, o setor de lá, a gente é bem atendido**, [...], acredito assim que sempre que eu necessito, [...] eu tenho alguma dúvida, eu sempre ligo pro Centac, [...] então não tenho problema nenhum [...] (Entrevistado 15).

Tavares (2005) diz que a comunicação é fundamental para se ter o comprometimento dos colaboradores, sendo os processos comunicacionais responsáveis nessa estratégia de comprometimento, assim se deve planejar a comunicação em conjunto com varias ferramentas e canais comunicacionais, contribuindo para todas as áreas da organização ao mesmo tempo. Conclui-se então que quando se tem uma comunicação planejada reflete-se de forma positiva no objetivo do comprometimento dos funcionários.

f) Falta de conhecimento das secretarias sobre o procedimento padrão da universidade:

Um dos fatores que causam grande divergência em relação a comunicação e a informação, é a capacitação, ou seja, é inviável dar um bom encaminhando em um procedimento quando não se possui um devido preparo.

Relata-se essa problemática quando os entrevistados 5 e 6 falam da dificuldade em ter o conhecimento dos processos, quando também e relatado pelo entrevistado 6 que não possuiu nenhum treinamento. Todo o conhecimento

adquirido, foi conquistado em seu dia a dia, e que muitas vezes os procedimentos dados são duvidosos.

Não há dificuldade de comunicação, a **dificuldade é nos processos**, as vezes **agente não tem conhecimento do processo**, da forma como vocês agem com o processo lá e aqui. [...] acho que os processos sendo claros, tipo a matrícula, aproveitamento, nós sabendo as datas ou se há alguma mudança, é bem o que nos passem **porque geralmente não chega** (Entrevistado 5).

A falta de comunicação, geralmente o que acontece, o curso encaminha pro CENTAC, **quando acho eu é de competência do CENTAC, e a CENTAC faz a mesma coisa encaminha o pro curso quando é de competência do curso**, nem sempre isso acontece, nem sempre o que a CENTAC imagina que seja de nossa competência é realmente e vice versa. [...] Seria muito mais fácil, quando tem um problema, vamos ligar pro CENTAC vamos ver se La pode ser resolvido, do que encaminhar o aluno, [...] na **verdade eu não sei até onde, até que ponto vai esse laço entre a Centac e o curso, e de que forma nós estamos ligados** [...], que aparentemente pra mim no princípio, a Centac só desenvolvia trabalhos em relação ao financeiro do estudante, [...] depois que a gente vai acompanhando no dia a dia e é muito mais que isso, tem os processos de transferência, processo de reingresso, de aproveitamento e é tudo através da Centac, que é uma união [...], daí vem processos pra gente. **Mas é tudo coisa que a gente vai descobrindo no dia a dia**. [...] eu não tive nenhum treinamento nada pra dizer **“oh o Centac ele serve pra isso, isso e isso”** (Entrevistado 6).

Para se ter uma otimização dos funcionários é necessário utilização de ferramentas de gerenciamento nas ações mais comuns e técnicas, ou em atividades mais complicadas dentro dos departamentos, exigindo um número maior de colaboradores e capacitação para se adequar as novas necessidades (CAMPOS; VERNI, 2006).

Fatores que facilitam a comunicação interna entre o seu departamento e a CENTAC:

Através desta segunda questão o pesquisador visou identificar o inverso, analisar as questões que facilitam a comunicação interna entre as secretárias dos cursos e a CENTAC.

Assim, foi possível identificar as seguintes categorias, nas quais foram denominadas como:

- Ambiente da Centac;
- Procedimentos em relação aos processos;
- Atendimento da Centac de forma geral;
- Disponibilidade do boleto de pagamento via internet.

a) Ambiente da CENTAC

Os entrevistados quando questionados sobre o fator que facilitou a comunicação interna entre CENTAC e as secretarias dos cursos, salientaram a questão do local em que está inserida a CENTAC, maior e melhor, referiram-se também as atividades que estão agregadas ao setor, tendo em vista essas considerações é interessante relatar tais observações do ambiente organizacional.

[...] **melhorou o local ali melhorou** [...], acho que ficou maior, melhor [...] (Entrevistado 03).

[...] antigamente só, se concentrava só na tesouraria [...], então assim depois que foi, a gente pode dizer separar, [...] o novo setor, melhorou porque **tu concentra [...], tu divide as atividades**. Acho que pra mim o ponto positivo [...] a questão de separar, de ser um novo setor tratando [...] no caso os acadêmicos [...](Entrevistado 08)

[...] eu acho que, antes o ambiente era menor, tinha menos funcionários, hoje em dia tem mais, então acredito que foi um fato positivo [...]. **Porque é mais profissional pra atender, tanto a comunidade interna quanto externa** [...] (Entrevistado 17).

O pesquisador pode observar que facilitou esse novo ambiente organizacional tanto na questão de infra-estrutura para o atendimento ao aluno, como nos serviços agregados sendo mais centralizados, facilitando em algumas situações o encaminhamento dado pelos departamentos.

b) Procedimentos em relação aos processos

Em relação aos procedimentos fica evidenciado que os entrevistados 4, 8, 11, 12, 15 e 20 tiveram uma satisfação positiva com os novos métodos feitos em prol de uma melhor agilidade dos processos. Se destaca a facilidade do encaminhamento que diminuiu consideravelmente a questão dos papéis, é feito através do sistema operacional da universidade, a praticidade também foi um fator de destaque pelos novos métodos.

Ultimamente as **entradas de processo via e-mail** [...], reduziu drasticamente o numero de papel, assim, e foi muito bom, e quanto a isso a atividade [...] **que eu vejo que precisava melhorar tanto para o curso quanto CENTAC** [...] (Entrevistado 04).

A gente já teve uma dificuldade [...], mas já melhorou [...], a questão de informação, mas **que já corrigiu agora a questão dos processos**, que antes era tudo com a secretária acadêmica [...], então montava, tinha aquela pessoa de montar o processo ver quem defere, quem é que não defere, quem efetiva, quem não efetiva só que agora tá bem claro [...], **a gente já sabe quais são os processos que a gente efetiva o que a gente não efetiva** [...] (Entrevistado 08).

[...] **quando o aluno solicita e tu já recebes por e-mail que entrou um processo** pra ti. Ai tu vai lá e vê o que esta acontecendo, pra já ficar a par da situação do aluno. Eu acho que foi bem [...], não é tão demorado [...], não vai pra secretaria [...], tu já recebe por e-mail o que o aluno tá pedindo. **Eu achei que facilitou bastante, ficou bem prático** (Entrevistado 11).

[...] **alguns processos que eram bem mais difíceis e hoje já estão bem mais fáceis** [...], através do Centac, passou bastante coisa pro Centac [...]. **Acredito que tenha evoluído** (Entrevistado 12)

[...] **o sistema tem melhorado muito**, [...], eu acredito que agora, [...], **mas aquela parte dos processos**, isso já facilitou bastante, a tecnologia da informação tem nos auxiliado muito [...] (Entrevistado 15).

[...] a questão dos **processos eu acredito que melhorou bastante** de quando eu entrei até agora, eu vejo que essa parte do atendimento de como esta sendo feito, ou como está sendo encaminhado, melhorou bastante, **que antes a gente tinha muita dificuldade** [...]. Agora ficou uma coisa mais, isso aqui é com a Centac, isso aqui é com a secretaria, melhorou muito [...] (Entrevistado 20).

Os procedimentos feitos com relação a processos melhoram muito de acordo com Sanchez (2006) em virtude das novas tecnologias, pois se cria a necessidade das instituições se aprimorarem na comunicação com seus diferentes públicos, tanto externos quanto internos.

c) Atendimentos da CENTAC de forma geral:

Aqui o pesquisador pode observar a existência de uma certa contradição em relação ao atendimento, contradição porque em um primeiro momento quando os entrevistados foram questionados sobre os fatores que dificultam a comunicação os mesmos destacaram vários problemas de contradição de informação, logo quando questionados sobre o que facilita para a comunicação interna, obteve-se respostas positivas e de que está melhorando continuamente, através da análise situacional na incompatibilidade das opiniões, pode-se afirmar que os fatores negativos da comunicação estão acontecendo quando o aluno está no meio entre curso e CENTAC ou vice versa, e se o curso vai em busca das informações e procedimentos a comunicação está acontecendo de forma positiva, como relata o entrevistado 16.

[...] eu sou **bem atendida** e tudo que eu **preciso eu consigo** [...]. Sempre consegui as informações que eu preciso [...], **tal porque eu já saiba o que eu esteja procurando**, as vezes um aluno ou ele liga pro curso e não

consegue, porque ele não sabe na verdade o que ele quer, e quando eu pego o telefone, porque eu sei o que eu to procurando e eu sei pedir o que eu to querendo, e vocês conseguem procurar certinho e da a resposta exata [...] (Entrevistado 16).

Os entrevistado 14 e 23 relatam que está melhorando comunicação, relatam que já foi mais difícil obter respostas, esclarecimentos, no entanto fazendo até mesmo uma comparação com as reclamações dos alunos.

[...] já foi mais difícil porque tinha épocas que era centralizado em uma pessoa, então se tu não conseguia, por exemplo, hoje a gente liga lá e qualquer pessoa que atende consegue resolver o problema, e a um tempo atrás era só uma determinada pessoa que poderia estar respondendo, resolvendo e a gente não conseguia as informações naquela hora [...] (Entrevistado 14).

[...] já teve mais dificuldade as coisas estão clareando cada vez mais, informatização, a comunicação. Tem ainda algumas falhas que tu vai encontrar, mas pra quem acompanhou a Universidade durante tanto tempo, eu acho que só vai melhorar porque a gente já sentiu mais situações dos alunos reclamando, mais razões ou coisas assim e hoje a gente sabe que não é tão difícil como antes. Pelo menos alimentou bastante, tem bastante gente, bastante atendimento [...], e eles também estão preparados pra isso [...] (Entrevistado 23).

Em relação ao depoimento dos entrevistados 7, 9, 10, 18, 21 e 22 o atendimento telefônico teve uma melhora. Sendo considerado mais ágil, o comprometimento dos atendentes em relação a problemática dos cursos melhorou, e também é possível esclarecer e resolver os problemas com qualquer atendente, a descentralização dos procedimentos ponto positivo, pois todos os atendentes podem resolver as indagações dos cursos.

[...] acho que o atendimento telefônico melhorou mais, porque antigamente o acesso era mais difícil, pelo menos quando eu trabalhava na central, passa a ligação e voltava, tava mais ocupado [...] (Entrevistado 07).

[...] tá um atendimento mais agilizado, to tendo assim, uma resposta mais rápida, a gente liga pra lá e tem a resposta antes levava mais tempo [...]. Têm mais atividades com a Centac, a Centac que desempenha, a respeito de documentação e tudo mais e que antes ficava todo com o curso [...] (Entrevistado 09).

[...] o pessoal lá muito atencioso, sempre que eu preciso de informação eles na hora assim, dificilmente eles deixam passar muito tempo, então assim é bem [...] tranquilo, ta bem mais fácil do que eu esperava, olhando o fluxo que a gente tem de informação e de trabalho dentro do departamento, dentro da coordenação, isso é muito importante pra gente, ter essa ligação, porque [...], é uma forma de informação mesmo que passa de setor pra setor que a gente sabe [...], que a secretaria é ligada a Centac, a Centac é ligada á secretaria e com os cursos e é muito importante ter essa comunicação, principalmente o pessoal da Centac, secretaria acadêmica e o curso, [...] os setores que mais interligam assim, [...] é [...] super importante. E que é importante ter uma forma de comunicação mais rápida (Entrevistado 10).

[...] é boa as respostas estão sempre em mãos. De acordo, não tenho nenhuma reclamação [...] (Entrevistado 18).

[...] geralmente é por telefone mesmo, pelo ramal de vocês. Em a questão do ramal de vocês [...], as meninas são sempre bem atenciosas, estão sempre colaborando com a gente [...]. Quando tem algum tipo de entrada, de problema, elas sempre procuram ajudar o curso [...] a informação [...] se não é na hora elas procuram sempre estar buscando a informação e retornando, o que eu acho que é por ai mesmo a questão [...], o envolvimento do profissional, o compromisso, a responsabilidade e demais atribuições **(Entrevistado 21)**.

[...] sempre que eu liguei eu tive a informação correta [...], nos atende rápido, às vezes eu preciso de alguma coisa por e-mail [...] também me atende rápido [...], muito bom pro nosso trabalho. [...] sempre tive um retorno legal [...] **(Entrevistado 22)**.

De acordo com Sanchez (2006) o objetivo da comunicação para se ter sucesso é quando passada a informação para uma pessoa, depois de ela tomar o conhecimento e interpretar, ela tem que proceder da maneira correta a qual foi informada.

O pesquisador tendo em vista as situações as quais os entrevistados relataram o atendimento telefônico está suprindo as necessidades.

d) Disponibilidade do boleto de pagamento via internet:

Os entrevistados 7 e 23 destacaram que a disponibilização dos boletos via sistema acadêmico on-line ajudou a facilitar na questão de demanda do atendimento tanto em relação a CENTAC quando a do curso, dando uma reduzida no fluxo.

[...] a questão da disponibilidade do boleto pelo sistema acadêmico [...], até pro próprio setor de vocês, acho que já diminuiu, eu acredito [...], que diminuiu o fluxo também pra ta fazendo a impressão, então isso é muito bom, [...], então toda a opção pro aluno [...] **(Entrevistado 07)**.

[...] o próprio pagamento pra tirar pela internet pra efetuar o pagamento [...]. Acho que já ajudou bastante, porque nem todos precisam pegar no curso [...], a maioria já pega lá [...], eu acho que tá bom [...] **(Entrevistado 23)**.

Silva (2007) refere-se que quando as tecnologias da informação trabalham em conjunto com as atividades administrativas se tornam uma ferramenta essencial na gestão, refletindo positivamente em toda a organização.

Sugestões de melhoria na comunicação interna entre secretarias dos cursos e a CENTAC:

Abordando agora a questão referente às sugestões de melhoria na comunicação interna, o pesquisador busca identificar contribuições que possam dar suporte as novas necessidades.

- Novas ferramentas de comunicação;
- Ramal para o público interno;
- Descentralizar a confecção de documentos;
- Formulação de um documento padrão com a descrição das competências de cada setor;
- Treinamento interno.

a) Novas ferramentas de comunicação:

As principais reivindicações dos entrevistados 1, 2, 10, 12, 17, 18 e 22 são novas ferramentas que agilizem e melhorem o contato entre as secretarias dos cursos e a CENTAC. Desse modo, sugerem que o mesmo programa que hoje é utilizado para o contato com outros setores da instituição seja adotado para com a CETAC – Sistema de Conversação - Spark -, destacam que essa ferramenta seja essencial, para até mesmo não se utilizar o ramal que muitas vezes está ocupado.

[...] eu acho que deveria existir [...] um programa que eles instalaram pra gente conversar com a secretaria acadêmica, [...] **aquele programa ali agente também deveria ter com a CENTAC** [...] (Entrevistado 01).

[...] o spark, eu acho que seria interessante [...] nós usamos com a secretaria, com a una [...], e é interessante por que muitas vezes o telefone ta congestionado, ta ocupado eu acho **interessante aquele programinha** [...] (Entrevistado 02).

[...] o SPARK, é **uma ferramenta importante**, mas que infelizmente só é utilizado entre a secretaria acadêmica e UNA [...] é uma ferramenta legal, é uma ferramenta que a gente poderia estar utilizando e que de maneira nenhuma iria atrapalhar, eu acho que **poderia utilizar mais nosso tempo** [...] (Entrevistado 10).

[...] o **SPARK que botaram** [...], entre as secretárias dos cursos, poderia fazer até com a Centac isso também, a secretária do curso ter acesso a esse SPARK com a Centac [...] (Entrevistado 12).

[...] poderia ter uma comunicação entre, um funcionário da Centac e a secretária do curso, que poderiam resolver por ali mesmo em tempo on-line, sabe? Não precisaria esperar atender o telefone, eu acho que se tivesse essa comunicação on-line seria legal também [...] (Entrevistado 17).

[...] se tivesse outro e-mail, por exemplo, Skaipy ou aquele SPARK que tem aqui dentro da Unesc, talvez ficaria fácil também[...] (Entrevistado 18).

[...] derrepente um meio que, hoje é o mais fácil, **é a internet, a página da UNESC ela deveria ter mais informações sobre a Centac** que até hoje não tem. Então deveria ser aberto mais alguns links que fornecem **mais informações** [...] (Entrevistado 22).

Ter um processo de comunicação adequado reflete na divulgação da gestão e na geração do conhecimento segundo Coutinho (2008), porém para se conquistar esses objetivos é essencial diversificar os canais de comunicação para

ter uma melhor troca de informação entre seus colaboradores, indo na direção do crescimento da organização.

b) Ramal para o público interno:

Outra questão que teve destaque pelos entrevistados 1, 13, 14, 19 e 23 é a necessidade de um ramal interno exclusivo para o contato dos cursos, pois facilitaria para as secretárias durante os períodos de maior demanda, agilizando em seus atendimentos nas secretarias.

[...] no caso assim por que tem um telefone, [...], só que é pra universidade inteira eu acho que ali também vocês também recebem ligação externa não só interna, **eu acho que deveria ter um ramal interno pra nós dos cursos conversar com vocês**, [...] que daí agente poderia resolver mais rápido, ter uma pessoa ali , por que um ramal só fica complicado[...] **(Entrevistado 01)**.

[...] bom, derrepente mais um ramal [...] **(Entrevistado 13)**

[...] ter mais ramais, [...], **mais ramais lá de telefone** [...], porque [...] o atendimento geral hoje só tem um ramal [...] **(Entrevistado 14)**.

[...] eu acho que deveria ter duas linhas só pra interno, [...], não tem, mais só pra atende interno, tipo duas linhas só pra atender agente [...] **(Entrevistado 19)**.

[...] eu acho que tinha **que ter uma linha exclusiva pra gente como se comunicar**, com eles, uma linha telefônica, [...], mas de uma forma que tu tivesse alguém nessas datas de movimento, que o departamento pudesse ser atendido [...] **(Entrevistado 23)**.

Sanchez (2006) diz que os canais de comunicação da organização devem ser analisados e se necessário for acrescentar novos meios mais eficazes, e ágeis o bastante para controlar a grande demanda de informação assim conquistando uma maior confiabilidade, apoio e comprometimento do público interno.

c) Descentralizar a confecção de documentos:

Para poder facilitar o atendimento dos alunos em relação a confecção de alguns documentos, os entrevistados 1 e 7, se referem a possibilidade dos mesmos serem feitos pelo curso, justificam que as informações necessárias para esse procedimento estão a sua disposição, podendo prontamente atender a necessidade do acadêmico e por conseguinte diminuir a demanda de atendimento da CENTAC. Lembra o entrevistado 17 que algumas funções poderiam ser disponibilizadas para os cursos.

[...] eu acho que o que dificulta, tem coisas assim, que no caso poderiam **ser feitos no curso** de economia, no caso assim, uma **declaração de freqüência que agente tem o acesso** ali e agente poderia emitir por aqui,

não precisa o aluno ir lá na CENTAC esperar três dias por que ele faz tudo na CENTAC [...] **(Entrevistado 01)**.

[...] talvez se tivesse a opção de agente **fazer a impressão do boleto aqui**, quando faz **disciplina isolada adiantaria**, porque daí o aluno só pegaria fila da CENTAC uma vez, só pra ir La e dar baixa no boleto, porque agente já faz todo o procedimento aqui, [...], **seria mais rápido, até diminuiria o fluxo** [...] **(Entrevistado 07)**.

[...] questão de boleto, as vezes o boleto não está disponível na internet, no ambiente virtual, agente poderia ir falar La no parla, oh ta acontecendo isso, ai a **pessoa da acesso pra gente e agente vai ali e imprime e precisaria ir na Centac**, isso diminuiria o fluxo, sabe? Alguma coisa assim, dar algumas janelas, algumas funções que agente poderia fazer aqui [...] **(Entrevistado 17)**.

O pesquisador pode observar que através do interesse das secretárias em relação a fazer alguns procedimentos no próprio curso, pode ter um reflexo positivo em relação a demanda de atendimento na CENTAC nos períodos de pico, porém se levanta uma outra questão que é criar alguns desencontros em relação as atribuições dos setores.

d) Manual com as orientações sobre todos os procedimentos técnico-administrativos da universidade:

O pesquisador pode identificar que por parte dos entrevistados 6, 7, 9, 11, 17 e 20 há uma necessidade de se ter um documento com diversas informações a respeito dos serviços da Universidade, pois pode servir para dar orientação às secretarias em situações de dúvidas em relação a normas, procedimentos, taxas e principalmente dar o encaminhamento correto ao setor responsável para a execução de uma determinada tarefa.

[...] seria [...] bem interessante [...] um **documento onde citasse qual as competências** da CENTAC, da UNA, [...] da SECRETARIA ACADEMICA. Seria **muito mais fácil**, saberia, [...] CENTAC pode resolver esse determinado problema **(Entrevistado 06)**.

[...] faz **um documento oficial e encaminha pros setores**, e já facilitaria. Os prazos, normas, [...], cobra tanto por disciplina aproveitada, qual o prazo pra pedir aproveitamento [...] **(Entrevistado 07)**.

[...] cada informação, não digo resolução, mas cada [...] **procedimento**, concretizado, **documentar e encaminhar uma cópia pro departamento**. Pra que consiga o departamento ter a **mesma linguagem da Centac e isso facilitar**, agilizar o atendimento e mostrar, também, para o aluno a agilidade, a competência e não deixar transparecer essa falta de comunicação[...] **(Entrevistado 09)**.

[...] que aquela questão das taxas, [...], no site tem algum lugar que especifica valores? É que às vezes a gente não sabe [...] **é uma informação que eu posso passar e eu tenho que encaminhar pra**

Centac, [...] não precisa encaminhar pra Centac, que a gente sabendo a gente consegue informar [...] **(Entrevistado 11)**.

[...] um **documento especificando quais seriam**, os serviços que eles prestam para o departamento e também para os alunos [...]. Isso facilitaria também com relação as duvidas, se surgisse [...] **(Entrevistado 17)**.

[...] **não tem nenhum documento**, [...], no caso isso é uma coisa que pode melhorar, porque eu [...] to aqui como secretária, **mas quem tá entrando não sabe**. Então se tiver um **documento, ele vai saber** que a Centac cuida dessa parte, que a secretária cuida dessa, isso vai facilitar pra quem tá entrando, eu sei porque eu participei das reuniões, mas quem tá entrando talvez não tenha [...] **(Entrevistado 20)**.

Nogueira (2007) fala sobre o recurso da intranet que pode ser utilizado como uma maneira de automatizar a freqüência, recebimento e envio das informações, sendo assim um impulso na transferência e rapidez de informação e conceitos com versões avançadas tecnologicamente de canais de mídia com jornais internos. E outro diferencial são os newsletters que possuem a capacidade de segmentar e direcionar as mensagens de forma customizada para os colaboradores interessados.

e) Treinamento interno:

A Questão de treinamento foi o foco sugerido pelos entrevistados 7, 10 e 15, porém o entrevistado 7 acredita o treinamento se deve partir internamente na CENTAC e depois ser repassado para as secretárias dos cursos. Já o entrevistado 10 salienta a necessidade de um treinamento de um todo sobre os setores e serviços prestados pela Universidade, se refere a quantidade de informação e que é essencial para poder transmitir melhor e com mais segurança. E o entrevistado 15 diz que já possui um treinamento principalmente em períodos próximos as épocas de matrícula, só que deveria ter uma carga horária maior.

[...] acredito **que para melhorar a comunicação, seria um treinamento interno da CENTAC** faz um treinamento com todos os funcionários, quando tiver alguma mudança passa para todos os funcionários não isoladamente. E todas as secretarias também [...] **(Entrevistado 07)**.

[...] **é importante um treinamento [...] bem avançado em relação ao que cada setor desenvolve, porque tenho dúvidas ainda de que, muitos outros setores que tem dentro da Unesc** eu não sei ainda exatamente do que se trata, então as vezes chega um e-mail eu não sei o que fazer com aquele e-mail, dai eu tenho que checar as informações e isso acabo que, eu tenho que parar o atendimento, [...] então é complicado é isso, então **se tivesse um treinamento** geral, mais ou menos assim, dos setores mais importantes ou que desenvolvem as funções que fazem o curso desenvolver o trabalho, [...], principalmente pra quem ta entrando [...] o negócio é muito mais amplo, as informações, são muitas informações, os cursos, eles dispõem de muitas informações e a gente tem que saber controlar essas informações e saber transmiti-las também [...]. Então acho

que seria de fundamental importância assim, um conhecimento básico do que cada setor faz [...] **(Entrevistado 10)**.

[...] um treinamento maior, [...] uma capacitação, principalmente nas épocas de matrícula, como tem sempre [...], assim, Centac, secretaria acadêmica e curso, mais os estagiários **(Entrevistado 15)**.

Pimenta (2007) diz que para delinear as maneiras de cada indivíduo da comunidade acadêmica com especialização das atividades é necessário formalizar o comportamento dos colaboradores por meio de treinamento como da doutrinação.

4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

No presente estudo foi analisada a questão dos fatores que facilitam e dificultam processo de comunicação interna entre as secretarias dos cursos e a CENTAC da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, e conseqüentemente levantar através da opinião das próprias secretárias sobre as melhoras em relação ao assunto.

Ficou evidente para o pesquisador que uma das problemáticas encontrada é quando o aluno está inserido no contexto do procedimento a ser desempenhado tanto pelo curso quanto pela CENTAC. Pôde-se constatar que muitas vezes o aluno quando está sendo encaminhado por um dos setores a informação a qual é lhe passada não é a mesma que ele repassa para o setor responsável na execução da atividade administrativa, esse fato ocorre segundo alguns entrevistados, devido ao aluno não saber o que está procurando.

Levantaram-se também questões em relação à falta de treinamento por parte dos atendentes da CENTAC como também por parte das secretárias dos cursos que muitas vezes tomam ciência das atividades administrativas no cotidiano de sua função, recorrendo na maioria das vezes a outros setores para se ter uma orientação de que encaminhamento se dar. Porém não esquecendo que o atual contexto é propício muitas vezes ao desencontro de informação, a uma linguagem sem uniformização, pois é um ambiente que está em constante mudança e se os canais de comunicação não acompanharem a alta demanda dos novos processos, procedimentos e informação, ficará impossível ter um planejamento adequado da comunicação.

Observado pelo pesquisador no relato dos entrevistados que a comunicação já foi mais difícil no passado em vários aspectos, e que na atualidade estas dificuldades estão diminuindo, mas há períodos no ano que o acesso a

comunicação com a CENTAC fica mais crítico praticamente inviável, pela alta demanda de atendimento, propiciando também informações desencontradas.

Destacaram os entrevistados novas ferramentas de comunicação principalmente nos períodos de picos como eles se referem, por um maior número de atendentes de acordo com a reclamação dos alunos. Levantam também a questão de melhorias em relação a alguns procedimentos para facilitar em alguns processos o atendimento ao aluno, pois se torna muito moroso com muitas idas e vindas a setores diferentes para completar a atividade.

O pesquisador teve ciência através dos entrevistados que as melhorias a serem feitas devem partir com foco nos períodos de maiores demandas no atendimento, é uma dificuldade que tem que ser suprida para que o atendimento tanto do público interno quanto do externo se tenha reflexos cada vez mais positivos. Desse modo, sugere-se oferecer treinamentos constantemente para uma comunicação mais uniforme, canais de comunicação que possam ser cada vez mais adaptados como as intranets, onde se pode segmentar as informações de acordo com o público que se quer atingir dentro da instituição com mensagens personalizadas.

Pode-se finalizar essa análise fazendo uma reflexão nos diversos autores aqui fundamentados, de que a comunicação deve passar por um processo de análise e melhorias, os aspectos levantados pelos entrevistados é preocupante para melhorar o desempenho da organização como um todo, pois existe essa problemática não somente entre os setores abordados na pesquisa, mais sim no todo da instituição, segundo relatos dos entrevistados. A comunicação deve ser tratada não como algo normal do cotidiano.

Tavares (2005) diz que a comunicação deve ser levada a sério como estratégia para desenvolver uma imagem clara da organização refletindo sua missão, visão e seus valores para seus diversos públicos.

5 CONCLUSÃO

Inicialmente torna-se oportuno destacar que se obteve por parte do pesquisador uma experiência interessante de crescimento intelectual em relação a pesquisa bibliográfica realizada, foi um encontro de aprendizado já existente com novas formas de se construir o conhecimento necessário para solidificar a problemática abordada. Em contra partida, a experiência obtida na pesquisa de campo foi em sua totalidade algo novo, interessante, fez com que o pesquisador fosse descobrindo evidências que subsidiaram as interfaces dos assuntos abordados na pesquisa bibliográfica.

Em decorrência das entrevistas terem acontecido de maneira gravada, o pesquisador acredita que pelo assunto abordado foi a melhor alternativa para captar diversas opiniões sem restringir a um assunto específico, mais sim abrindo para o que acontece abertamente nas indagações, tendo um resultado final bem abrangente com diversas opiniões diferentes, próximas e semelhantes.

Vale frisar que os objetivos específicos desta pesquisa foram atingidos da seguinte forma:

- **Identificar o perfil dos entrevistados:** identificados através de questionamentos como: tempo que o funcionário está exercendo a função, se já trabalhou em outros setores dentro da instituição, o seu grau de escolaridade, número de cursos que estão sob sua responsabilidade e se possui estagiários para auxiliá-lo;
- **Conhecer os fatores que dificultam a comunicação interna entre o seu departamento e a CENTAC:** uniformização da comunicação entre as secretarias dos cursos e a CENTAC, ampliação do atendimento das épocas de alta demanda de atendimento na CENTAC, atendimento da CENTAC via telefone, procedimentos submetidos aos acadêmicos, pro atividade do atendente em resolver o problema do acadêmico, falta de conhecimento das secretárias sobre o procedimento padrão da universidade;
- **Conhecer os fatores que facilitam a comunicação interna entre o seu departamento e a CENTAC:** ambiente da Centac, procedimentos em relação aos processos, atendimento da Centac de forma geral, disponibilidade do boleto de pagamento via internet;

- **Propor sugestões a universidade a partir dos resultados obtidos na pesquisa:** novas ferramentas de comunicação, ramal para o público interno, descentralizar a confecção de documentos, formulação de um documento padrão com a descrição das competências de cada setor, treinamento interno.

A partir dos objetivos atingidos, o pesquisador pôde identificar a possibilidade da realização de outros estudos por futuros acadêmicos a partir de problemáticas evidenciadas, quais sejam: a influência que o público externo possui na comunicação e no desencontro das informações dentro da instituição; a intranet como melhoria na comunicação interna: um reflexo positivo para toda organização; treinamentos constantes e canais de informações adequados para um melhor desempenho institucional.

Por conseguinte, vale ainda mencionar que para concretizar uma pesquisa semelhante a essa, é essencial o comprometimento com o relato dos entrevistados, ter ciência de que as informações adquiridas são sigilosas em relação à identidade dos entrevistados. A pesquisa bibliográfica é essencial ser bem embasada para dar subsídio às discussões da pesquisa de campo em sua total plenitude.

Por fim, pode-se concluir que a comunicação existe dentro da organização e vem melhorando com o passar dos tempos, porém a períodos críticos que necessitam uma atenção maior sendo o ponto fraco, principalmente nas épocas de maior demanda nos processos e procedimentos. Entende-se então pelo pesquisador que faltam alternativas nos canais de comunicação para suprir essa demanda, pois esses períodos se encontram com o ingresso de novos públicos para instituição, com os públicos que ali já estão e com os públicos que ainda ingressarão, assim é essencial aperfeiçoar tanto o suporte comunicacional seja ele via internet, jornais internos, intranet, manuais, como treinamentos constantes focados e específicos aos colaboradores envolvidos com as diversas atividades do seu cotidiano. Com isso respeitando todos os envolvidos, tanto por parte de quem possui a informação como de quem necessita.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Brígida Ferraz Zinato. **GESTÃO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: Um estudo sobre Clima Organizacional em IESs do DF.** 2007. 268 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=727>. Acesso em: 04 maio 2010.
- AGUIAR, Isaura Cristina de Andrade. **UMA NOVA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA PARA UMA NOVA PRÁTICA PEDAGÓGICA.** 2006. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/3/TDE-2007-04-12T071653Z-547/Publico/Isaura%20Educa.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2010.
- AMARAL, Antônio Carlos Victor. **MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL COMO FATOR DE EXCELÊNCIA EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.** 2007. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5711>. Acesso em: 04 maio 2010.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2006. 209 p.
- BOAVENTURA, Edivaldo M.. **Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação e tese.** São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.
- CAMPOS, Ivan Ferreira de; VERNI, Marli de Lourdes. Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA, 6., 2006, Blumenau. **Anais...** . Blumenau, Sc: Vi Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul, Blumenau, Sc, 15 A 17 de Novembro de 2006, 2006. p. 1 - 9. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/1966.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2010.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2010.
- CELLA, Antonio Sergio. **SISTEMAS DE INSOFORMAÇÕES PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS IES-PRIVADAS.** 2006. 204 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=154>. Acesso em: 04 maio 2010.
- COUTINHO, Josefina Maria Fonseca. **A COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE DA EMPRESA AIQ.** 2008. 240 f. Tese (Doutorado) - Curso de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em:

<http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1408>. Acesso em: 08 set. 2010.

CRESWELL, John W.. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

GUEDES, Éllida Neiva. **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: a comunicação interna e os objetivos organizacionais**. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-22072009-180229/pt-br.php>>. Acesso em: 08 set. 2010.

GRADELA, Anna Lúcia Ramos. **PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL - ATO RACIONAL, POLÍTICO E SIMBÓLICO: ESTUDO DE CASO DA FACULDADE OPET**. 2006. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1091>. Acesso em: 12 maio 2010.

LACOMBE, Franciso; HEILBORN, Gilberto. **Adiministração: Principios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

NOGUEIRA, Marcus Saldanha da Gama Guedes. **O mercado das IES no Brasil e sua gestão estratégica através da análise SWOT**. 2007. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Semiótica, Tecnologias de Informação e Educação, Universidade Braz Cubas, Mogi Das Cruzes, 2007. Disponível em: <http://tede.brazcubas.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=13>. Acesso em: 07 maio 2010.

NUNES, Getulio et al. **Emergência do marketing nas: Um estudo exploratório**. 2008. Disponível em: <http://www.globadvantage.ipleiria.pt/wp-content/uploads/2008/05/working_paper-17_globadvantage.pdf>. Acesso em: 04 maio 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 320 p.

PICAWY, Maria Maira. "PDI - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, PPI - PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL E PPC - PROJETO PEDAGOGICO DE CURSO, ENTRE O DITO E O FEITO, UMA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO EM TRÊS IES/RS/BRASIL". 2007. 262 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em:

<http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1588>. Acesso em: 20 maio 2010.

PIMENTA, Lídia Boaventura. **Decisório na Universidade Multicampi: dinâmica dos conselhos Superiores e Órgãos de Execução**. 2007. 212 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em:

<http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1683>. Acesso em: 09 maio 2010.

PINHO, Bento Ricardo Corchs de. **Universidade comunitária: gestão estratégica e profissional.** 2007. 205 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos, Santos, 2007. Disponível em: <http://biblioteca.unisantos.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=93>. Acesso em: 24 abr. 2010.

PONS, Mônica Elisa Dias. **O Planejamento da Comunicação Interna em Redes de Intranet: um Estudo em uma Universidade Comunitária do RS.** 2007. 275 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=792>. Acesso em: 08 set. 2010.

REBECHI, Claudia Nociolini. **Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil.** 2009. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, Departamento de Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-22072009-092823/pt-br.php>>. Acesso em: 08 set. 2010.

ROCHA, Regina Maria Arns da. **O Empreendedorismo na Gestão Universitária: um estudo de caso da Unifae Centro Universitário.** 2006. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=435>. Acesso em: 24 abr. 2010.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 181 p.

SÁ, Cecília Mnuela Soares e. **A Comunicação Interna na empresa Faurecia.** 2008. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Minho, 2008. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9615/1/Tese%20Final.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2006. 583 p.

SANCHEZ, Lúcia Helena Aponi. **A COMUNICAÇÃO INTERNA E O AMBIENTE VIRTUAL: NOVAS TENDÊNCIAS.** 2006. 334 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=195>. Acesso em: 08 set. 2010.

SANTIAGO, Nelson Marcelo. **COMUNICAÇÃO INTERNA NAS EMPRESAS ,CAUSAS E EFEITOS DA NÃO-INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO:** a realidade de duas empresas de confecção da Região Metropolitana do Vale Médio do Itajaí. 2003. 153 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003. Disponível em: <http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=230>. Acesso em: 08 set. 2010.

SILVA, Claudio Luiz de Souza. **Gestão Universitária frente à sociedade do conhecimento: um estudo de caso.** 2007. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em:

<http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5475>. Acesso em: 24 abr. 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Thomson, 2004. 523 p.

SILVA, Joana Filipa Gomes de Carvalho e. **Comunicação interna e a imagem organizacional: Estudo de caso na Fnac Braga.** 2009. 69 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho, Minho, 2009. Disponível em:

<<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9749/1/tese.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2010.

SOUZA, José Carlos Victorino de. **Gestão Universitária em Instituições Particulares: os documentos institucionais com indicadores de modelo de gestão.** 2007. 208 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Educação e Currículo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5768>. Acesso em: 24 abr. 2010.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: Um estudo de caso em empresa brasileira.** 2005. 211 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24092007-161930/pt-br.php>>. Acesso em: 08 set. 2010.

ZAMBERLAN, Carlos Otávio. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior.** 2006. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006. Disponível em:

<http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=744>. Acesso em: 04 maio 2010



APÊNDICE I



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC QUESTIONÁRIO REFERENTE AO PROJETO DE MONOGRAFIA

MAICON GREGÓRIO DE ALMEIDA

Este questionário trata-se de uma pesquisa para buscar respostas sobre *"Quais os fatores que facilitam e dificultam o processo de comunicação interna entre as secretárias dos departamentos de cursos e a CENTAC da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC?"*

Prezado colaborador (a), este questionário tem a finalidade de valorizar o ANONIMATO (o seu nome, não será identificado) na pesquisa. Sendo assim, pedimos que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será muito importante para os resultados desta pesquisa.

1. Curso: _____
2. Qual o tempo que você está exercendo a função de secretária neste curso?
3. Já trabalhou em outro (s) setor (es) dentro da universidade?
4. Qual a sua formação? Grau de instrução e se tiver curso superior (Qual?):
5. Quantos cursos estão sob a sua responsabilidade nesta universidade?
6. Há estagiários no curso? Quantos?
7. Você pode destacar, quais os fatores que dificultam a comunicação interna entre o seu departamento e a CENTAC?
8. Você pode destacar, quais os fatores que facilitam a comunicação interna entre o seu departamento e a CENTAC?
9. Você teria alguma sugestão de melhoria na comunicação interna entre a CENTAC e o departamento?

Obrigado pela colaboração.

Atenciosamente

Maicon Gregório de Almeida

Criciúma, 14 de agosto de 2010.