

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
PÚBLICA**

**COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM QUÍMICA - ESTUDO DE CASO**

ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO

Ademir Sarzi Sartori

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM QUÍMICA - ESTUDO DE CASO

Ademir Sarzi Sartori

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Administração e Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Maria (RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Administração e Gestão Pública.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Pós-Graduação em Administração e Gestão Pública**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo**

**COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM QUÍMICA - ESTUDO DE CASO**

elaborado por
Ademir Sarzi Sartori

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Administração e Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof^ª. Dr^ª. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, (UFSM)
(Presidente/Orientadora)**

Prof^ª. Dr^ª. Clandia Maffini Gomes, (UFSM)

Prof^ª. Ms. Fabiana Alves Stecca, (UFSM)

Santa Maria, 15 de agosto de 2011

RESUMO

Artigo de especialização
Curso de Pós-Graduação em Administração e Gestão Pública
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM QUÍMICA – ESTUDO DE CASO.

Autor: **Ademir Sarzi Sartori**
Orientadora: **Prof^a. Dr^a. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga**

O presente artigo pretende analisar o processo de comunicação interna desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Química (doravante chamado de PPGQuímica) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), procurando demonstrar o quanto é importante uma comunicação clara, exata e objetiva com o seu público-alvo. Nas organizações as pessoas estão em um processo de interação constante e para tal exige-se que o processo de comunicação seja eficiente. Um determinado setor organizacional será bem sucedido se souber escolher, desenvolver e aplicar a forma mais adequada de comunicação para atingir os seus objetivos. A comunicação só será estabelecida se houver o *feedback*, ou seja, se a informação transmitida for compreendida pelo receptor. Neste processo está envolvida a qualidade da informação repassada pelo emissor e o modo pelo qual o receptor entende a mensagem. Assim o processo de comunicação deve ser elaborado de acordo com o perfil do receptor garantindo que a mensagem chegue a ele com fidelidade evitando-se distorções ao longo do caminho. O estudo classifica-se como pesquisa descritiva com análise qualitativa e quantitativa. Os resultados obtidos demonstram uma comunicação com a consistência necessária, excelente qualidade de atendimento, agilidade, eficácia, a presença de um *site* com as informações necessárias e interação com o público-alvo. O presente artigo está fundamentado em pesquisa bibliográfica e organizado em seções.

Palavras-chave: comunicação; informação; interatividade.

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização o homem desenvolveu suas formas de comunicação. Por mais rudimentares que fossem, visavam o entendimento entre os povos procurando a transmissão de informações fossem estas por palavras, gestos e mímicas, simples sinais de fumaça, por imagens rupestres ou utilizando-se de mensageiros. A comunicação era simples, porém atendia as necessidades que basicamente se restringiam a sobrevivência, apesar das dificuldades que se impunham quer pela forma em si ou por características geográficas existentes.

Já na sociedade moderna o processo de comunicação é extremamente evolutivo e torna-se a cada dia mais dinâmico, as novas tecnologias de comunicação tais como informática e telemática vão sendo difundidas e popularizadas e as mais antigas incorporaram, ao longo dos anos, novos elementos.

Sabe-se, porém, que algumas destas novas tecnologias podem causar dificuldades para serem entendidas pelo usuário, visto que a informação muitas vezes é disponibilizada sem ser criada uma estratégia para popularizá-la. Podemos citar tecnologias de acesso remoto (*wireless*) como *wi-fi*, *bluetooth* já disponíveis em larga escala mas pouco utilizadas por serem ainda desconhecidas por grande parte da população.

A informação transmitida também pode não atingir o objetivo desejado por ser divulgada de forma inadequada ou por não ser compreendida pelo usuário fazendo com que não haja o *feedback* desejado.

Determinada informação transmitida por uma pessoa e repassada consecutivamente por outras normalmente chega deturpada em seu conteúdo original podendo até apresentar outro teor. A diferença entre o que foi informado inicialmente e o recebido no final da cadeia de comunicação denomina-se de ruído (Gil, 1994) e evitá-lo é um desafio a ser considerado pelas organizações.

Todos os processos envolvem comunicação, em qualquer lugar ou setor onde existirem dois seres humanos interagindo sempre haverá uma forma de comunicação. A qualidade desta comunicação proporcionará ou não o resultado esperado.

A comunicação torna-se cada vez mais ágil e sem limite de distância, nos comunicamos com quem está ao nosso lado, do outro lado do planeta e até mesmo no espaço. Barreiras físicas são vencidas transformando a comunicação em um processo circular. Por meio da comunicação eletrônica gera-se conhecimento e informação em tempo real possibilitando que as pessoas, independente do local onde estejam, se comuniquem entre si quase que simultaneamente.

Para Torquato (1991, p. 162)

a comunicação exerce um formidável poder. Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda idéias, influi, gera atitudes, desperta sentimento, provoca expectativas e induz comportamento. Por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos. Desta forma, a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade.

Em virtude disso, esta temática foi incorporada a este estudo no que tange à comunicação interna no PPGQuímica entre professores, servidores e o seu público-alvo.

O objetivo do estudo centrou-se em identificar a percepção dos seus diferentes públicos quanto a:

- forma e conteúdo da comunicação
- atendimento
- *site* do programa
- interatividade

Para tanto, o artigo apresenta as seguintes seções: introdução, referencial teórico sobre comunicação, origem e significado, metodologia, resultados e considerações finais.

2 COMUNICAÇÃO, ORIGEM, SIGNIFICADO

A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, cujo significado seria “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. Comunicar implica participação (*communicatio* tem o sentido de “participação”), em

emissão ou recebimento de informações novas (RABAÇA e BARBOSA, 1987, p.151).

Segundo Chiavenato (2000, p. 142), comunicação “é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

Ao conceito de Scanlan (1979, p. 372), “a comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra”.

Pimenta (2002, p. 19) diz que “é objetivamente, defini-la como troca de mensagens, deliberadas ou não, entre sujeitos: pessoa x pessoa (mediada ou não por uma máquina: TV, computador), ou ainda, pessoa x animal, etc.”.

Já para Bateman e Snell (1998, p. 402), “a comunicação é a transmissão de informação e significado de uma parte para a outra através da utilização de símbolos partilhados”.

Os conceitos anteriormente discutidos permitem constatar que a comunicação é o processo no qual a informação é transmitida de um ser para outro. Para que a comunicação ocorra a mensagem transmitida deve ser compreendida pelo outro, caso contrário pode-se dizer que a comunicação não se realizou.

A comunicação é uma importante ferramenta na evolução da espécie humana, enquanto sociedade organizada. Por meio das trocas de informações e de conhecimentos proporcionou-se a disseminação de saberes e de tecnologias vitais à evolução e desenvolvimento dos seres.

Há inúmeras definições de comunicação, mas as mais simples parecem ser as melhores: Comunicação é um processo pelo qual um espírito pode influir em outro. Comunicação é o processo pela qual o comunicador transmite estímulos (geralmente símbolos verbais) destinados a modificar a atitude ou o comportamento do destinatário da comunicação. Comunicação é o processo de tornarem comuns ou de trocar temas subjetivos como idéias, opiniões, crenças e informações, habitualmente por meio da linguagem, mas também através de representações visuais. Comunicação é toda e qualquer interação social significativa (LOBO, 2007)

Diante do exposto, constata-se que ter uma comunicação eficiente e eficaz é extremamente importante para integrar os gestores e o público-alvo de uma organização, assim como é de suma importância para o desenvolvimento de qualquer setor organizacional.

Por isso, é fundamental nos aprimorar cada vez mais para que possamos, sim, fazer um bom marketing pessoal - expressar nossos atributos e qualidades de forma adequada e positiva para os públicos que interagem conosco em nossas esferas pessoal e profissional. Além de ajudar-nos em nosso dia a dia, os métodos de comunicação quando bem conhecidos e aplicados colaboram na formação de equipes de trabalho mais produtivas e eficientes, na redução de conflitos e na criação de um ambiente mais harmônico em nossa organização. Estudos realizados em diferentes empresas registram que muitos empregados mencionam a falta de comunicação como a maior fonte de desperdício de tempo, esforços e de materiais, juntamente com os conflitos internos e externos. (HASSELMANN, 2011)

Conforme Lobo (2007) nos diz: na verdade, sem a comunicação a vida seria impossível, porque em todos os chamados fenômenos vivos há algum processo de comunicação envolvido. Sem comunicação as pessoas não poderiam juntar-se, empreender tarefas, fazer cultura, progredir no domínio do mundo físico. Invenções e descobertas dependem, quase sempre, de um acúmulo de informações, de tal modo que apenas as invenções mais simples e os processos mentais mais elementares poderiam efetuar-se sem a comunicação.

Segundo Vasconcellos (1972, p. 10) para uma maior objetividade e clareza nas comunicações é necessário saber: “o que deve ser comunicado, como deve ser comunicado, quando deve ser comunicado, de quem deve vir a informação, para quem deve ir a informação, por que deve ser comunicado e quanto deve ser comunicado”. Na transmissão de informações, deve-se considerar a interferência denominada ruído, que compreende qualquer coisa que se mova no canal que não sejam os sinais ou mensagens reais desejados pelo emissor.

De acordo com Carvalho (1995, p. 82), “o ruído é identificado na comunicação humana como o conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão da mensagem em seu fluxo: emissor x receptor e vice-versa”. Isto significa que nem sempre aquilo que o emissor deseja informar é precisamente aquilo que o receptor decifra e compreende.

Segundo Gil (1994, p.34), entende-se “por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual, escrita, ou outra. E é este o desafio das comunicações nas organizações e na nossa vida diária”.

Como explicitado pelos autores analisados, o ruído pode estar no emissor, no receptor, no canal utilizado, no ambiente organizacional onde a comunicação é realizada.

Conforme Robbins (2002) quanto a forma a comunicação pode ser verbal (oral ou escrita) e não verbal (gestuais, vocais, espaciais). Não há uma forma melhor do que outra. A escolha da forma depende de um conjunto de fatores, dentre os quais os mais relevantes são: rapidez requerida (na transmissão da mensagem, na obtenção da resposta), quantidade de receptores, localização geográfica dos receptores, necessidade de formalizar a mensagem, necessidade de consultas posteriores sobre a mensagem, complexidade do assunto tratado e facilidade de retenção da mensagem.



Figura 1 - Comunicação verbal

Fonte:

<http://www.google.com/search?tbm=isch&hl=en&source=hp&biw=1002&bih=503&q=comunica%C3%A7%C3%A3o+verbal&gbv=2&aq=f&aqi=g-s2g1g-s3g3g-s1&aql=&oq=> acesso em 17 de maio 2011

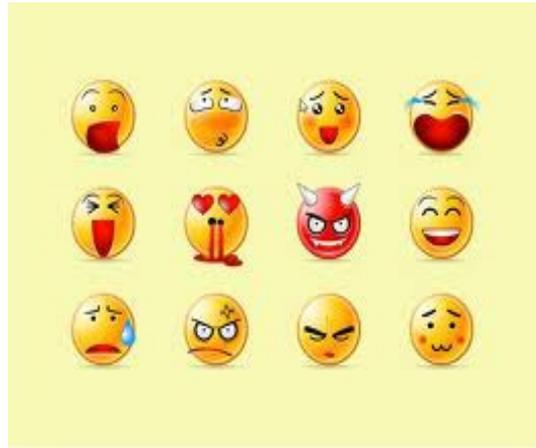


Figura 2 - Comunicação não verbal

Fonte:

<http://www.google.com/search?tbm=isch&hl=en&source=hp&biw=1002&bih=503&q=comunica%C3%A7%C3%A3o+verbal&gbv=2&aq=f&aqi=g-s2g1g-s3g3g-s1&aql=&oq=> acesso em 17 de maio de 2011

2.1 Elementos do processo de comunicação.

Os principais elementos a serem considerados em um processo de comunicação são: objetivos, emissor, mensagem, meio, receptor e resposta. Os itens a seguir foram conceituados conforme Robbins (2002).

2.1.1 Objetivos

A eficácia de todo o processo de comunicação depende fundamentalmente da clareza dos objetivos. Mas nem sempre aquele que vai promover o processo de comunicação tem esta preocupação e, por isso, não consegue a eficácia pretendida.

Os objetivos devem ser de interesse tanto do emissor quanto do receptor. Isso implica a necessidade de o emissor conhecer os interesses, crenças e valores do receptor na situação em que a comunicação vai ocorrer. A situação adequada é aquela em que os objetivos expostos aos receptores são iguais aos que estimularam os emissores a promover um processo de comunicação, além disso, os objetivos

devem ser factíveis. Às vezes o processo de comunicação é sobrecarregado com objetivos difíceis de serem atingidos. A definição clara dos objetivos vai facilitar enormemente as especificações dos demais componentes do subsistema de comunicação.

2.1.2 Emissor

O emissor é o agente do processo de comunicação. É ele quem toma a iniciativa de promover a comunicação com uma ou mais pessoas para atender determinados objetivos.

O primeiro requisito fundamental para a eficácia da comunicação é a credibilidade do emissor. Ela envolve, em primeiro lugar, a coerência, ou seja, a consistência entre o discurso e a prática. O outro fator que assegura a credibilidade do emissor é a experiência sobre o assunto.

2.1.3 Mensagem

O foco é o receptor e, portanto, deve estar adequada no seu nível cultural, técnico e hierárquico. A definição e a estruturação devem considerar duas variáveis: o conteúdo e a forma.

A primeira preocupação sobre o conteúdo deve ser o que comunicar, e isto deve decorrer dos objetivos definidos para o sucesso da comunicação que vai ser realizada. O conteúdo da mensagem não deve ser insuficiente ou excessivo, deve comunicar o essencial, de acordo com os objetivos fixados. Outra preocupação com o conteúdo é a estrutura. A mensagem deve ter uma seqüência lógica, ou seja, um início (objetivos), um meio e um fim (conclusões).

2.1.4 Meio

A escolha do meio ou canal a ser utilizado depende da forma da mensagem, ou seja, verbal ou não verbal. Cada um tem características próprias que beneficiarão o processo de comunicação dependendo de situações específicas.

O requisito fundamental na escolha do meio é que ele não provoque ruídos. O ruído é qualquer interferência que prejudica a recepção e o entendimento da mensagem. Existem alguns exemplos para explicar um ruído: linha cruzada, no caso de telefone, mensagens de fax “borradas”, cópias ilegíveis, tom de voz inaudível, filmes com imagens “tremidas” e instalações desconfortáveis que não facilitam a concentração.

2.1.5 Receptor

É o alvo do processo de comunicação. Por isso o processo de comunicação deve ser pensado de acordo com as características do receptor. Várias das características do receptor influem no processo de comunicação: valores, crenças, padrão de comportamento, experiências passadas com o emissor, dentre outros fatores.

Uma dificuldade prática é que nem sempre se tem acesso ao receptor final, mas é preciso garantir que a mensagem chegue até ele com fidelidade.

2.1.6 Resposta

A resposta é o objetivo final do processo de comunicação. É o que o emissor espera conseguir com o processo de comunicação que promoveu.

É preciso haver sistemas destinados a captar as respostas (sistemas de *feedback*). Na prática, nem sempre é fácil dispor destes sistemas, pois as respostas têm, em grande parte, aspectos humano-comportamentais envolvidos que nem sempre são facilmente identificados. Por isso, é fundamental assegurar um ambiente saudável de forma que as pessoas respondam autenticamente e espontaneamente. Um modo de fazer isso é estimular participação do receptor a fim de avaliar como a mensagem chegou até ele, seu nível de compreensão e adesão, e persistir na comunicação, eliminando dúvidas.

Como se pode depreender dos autores apresentados, existem vários conceitos sobre comunicação, porém todos eles apresentam em comum o comunicador que é o ser que inicia o processo, o destinatário a quem é encaminhada a comunicação, o comunicado que é a mensagem transmitida e o efeito que é o resultado do que foi compreendido pelo destinatário.

2.2 Comunicação interativa

Segundo Pereira (2003) para que a comunicação entre o emissor e o receptor aconteça de forma objetiva ela deve ser interativa. Conhecer o público-alvo e obter o *feedback* é requisito básico para estabelecer a comunicação interativa.

Berlo (1999) diz que quando os indivíduos interagem um se coloca no lugar do outro, procurando perceber o mundo como o outro percebe.

Conforme Pereira (2003) para um processo comunicativo ser interativo ele deve levar em conta o desempenho do emissor, o meio de comunicação, a mensagem que o receptor interpreta, suas habilidades de captação, seu interesse e motivação.

Outros fatores que facilitam a comunicação interativa, acrescentados por Junqueira (2003 apud PEREIRA, 2003, p. 72), são o grau de confiança, a coerência, a receptividade, a aceitação, a clareza, a sinceridade e a flexibilidade existente no relacionamento dos envolvidos no processo comunicacional.

Pode-se dizer que os seres humanos estão sempre se comunicando, interagindo e isso é característico da própria evolução humana.

Constatamos que através da interação, do diálogo adquirimos e repassamos conhecimentos e isso é básico para a difusão das novas tecnologias, da vida em sociedade. Temos necessidade imperiosa de nos comunicar visando sempre a descoberta do novo e é através da troca de informação que desenvolvemos novas tecnologias, medicamentos, construímos meios de transportes evoluídos e fazemos o mundo progredir do ponto de vista científico.

2.3 Comunicação informal

A comunicação pode fluir de forma vertical (descendente e ascendente) e horizontal. A direção vertical pode ser dividida em descendente que se dá dos níveis mais altos para os mais baixos e a ascendente que se dá dos níveis mais baixos aos mais altos. Já a comunicação horizontal ou lateral caracteriza-se pela sua maior informalidade, podendo ocorrer entre pessoas do mesmo grupo ou entre os diferentes grupos. No entanto, para que a comunicação flua em todos os sentidos na organização, é necessário que haja um equilíbrio entre as redes formal e informal. Assim, a comunicação interna flui segundo duas grandes redes dentro da empresa, uma rede formal e outra informal. As duas processam de formas diferentes, em situações próprias e com projetos específicos. As chamadas redes formais são verticais e seguem a hierarquia da empresa e/ou instituição, ou seja, retratam a cadeia de autoridade. As redes informais fluem em qualquer direção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade. (ROBBINS, 2002).

Segundo Matos (2006) por meio da comunicação informal se pode ter uma visão "mais verdadeira" do clima organizacional e da reação das pessoas aos processos de mudança, suas expectativas, interesses, frustrações, alegrias. Todos os obstáculos ao diálogo que encontramos nas estruturas formais são concebíveis nos grupos informais, e é talvez isso que explique sua originalidade, sua força e sua coesão.

Constatamos que devido a complexidade de atividades e informações geradas nas organizações a comunicação informal dá sustentabilidade à determinadas situações do dia a dia vindo em substituição a atos formais como redigir, digitar, assinar memorandos, circulares, dentre outros. A informalidade agiliza o processo envolvido. A ausência de burocracia o torna mais dinâmico. Muitas vezes é mais prático transmitir uma mensagem informalmente por que podemos ter um resultado mais imediato e termos o *feeling* da situação.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 408) “o fluxo de comunicação informal contribui tanto quanto a comunicação formal para eficácia e o ânimo da organização”. Os administradores devem entender que a comunicação informal não pode ser eliminada, devendo, portanto, ser ativamente administrada.

Para Buckley (1992) o sistema informal é um poderoso canal de comunicação, principalmente quando os canais formais bloqueiam, constituindo metade da informação necessária ao planejamento dos gestores. Apesar das mensagens veiculadas por este meio serem frequentemente distorcidas, têm por vezes mais credibilidade e são mais rápidas do que as recebidas pelos canais formais. Por exemplo, o lançamento de um boato provoca uma reação imediata, enquanto que um memorando pode demorar três semanas a obter uma resposta.

A comunicação informal surge naturalmente em cada setor organizacional sendo benéfica quando proporciona auxílio entre os envolvidos ou ruim quando distorce a informação dando espaço a boatos, fofocas. A comunicação informal sempre existirá devendo ser administrada e procedimentos devem ser adotados para neutralizar distorções que surgirem.

2.4 Atendimento ao público: uma comunicação com qualidade

Segundo o dicionário Larousse Cultural, a “qualidade é cada um dos aspectos positivos de alguma coisa e que a faz corresponder ao que melhor se espera dela”.

Para Moura (1999, p. 68), "qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada".

As organizações são feitas por pessoas, portanto nada mais óbvio do que fazer a implantação do processo da qualidade começando por elas, através da comunicação e de sensibilização com todos os integrantes da instituição, isto é, procurando atuar em todos os níveis (tático, estratégico e operacional) da organização. (LAS CASAS, 2006).

Atender ao público de forma clara e cordial estabelecendo uma comunicação eficaz se tornou uma exigência nas instituições. As pessoas devem ser atendidas com qualidade profissional cada vez mais apurada e a informação transmitida com precisão.

O atendimento, há muito tempo, deixou de ser apenas um contato informal passando a se transformar em um valor institucional. Através dele a imagem da Instituição se fortalece ou é denegrida. Em não raros momentos ouve-se pessoas queixando-se do descaso e do fraco atendimento nos setores público e privado.

Atender bem causa excelente impressão e isso é passado de pessoa a pessoa; já o mau atendimento compromete a imagem de um determinado setor organizacional podendo refletir-se em outros setores.

Algumas variáveis devem ser consideradas no atendimento: o estado anímico dos servidores envolvidos, o tipo de informação requerida pelo usuário, os meios necessários para a contextualização da informação, bem como o nível de formação, o domínio sobre o trabalho que se executa.

Para atender com qualidade é necessário investir na formação do servidor. Este, cada vez mais, deverá estar em constante atualização, fazendo cursos e adequando-se ao mercado. O treinamento aliado ao conhecimento é uma importante variável a ser considerada no âmbito institucional. O contato com o usuário, seja ele de cunho pessoal ou virtual, poderá abrir ou fechar portas e somente por meio de uma dinâmica progressiva as relações servidor/usuário serão realizadas a contento. Não basta servir, devemos informar com satisfação. As falhas, quando e se houverem, devem ser analisadas e corrigidas imediatamente.

Os servidores devem considerar o atendimento com qualidade como um referencial a ser alcançado e por que não dizer uma obrigação. A satisfação do usuário refletirá na imagem e conceito do setor organizacional envolvido e consequente da Instituição.

Gerir informações requer indivíduos com capacidade para compreender os fatos e as situações do mundo real de uma forma estruturada, lógica e racional, que saibam usar e interpretar os dados nos diferentes contextos em que são apresentados, e que saibam oferecer soluções para os problemas, cada vez mais complexos, em tempo satisfatório, ou seja, de forma eficiente, pois o tempo é um fator fundamental em uma época marcada pela rapidez e pela busca de eficiência. (SILVA, 2005)

3 METODOLOGIA

Neste trabalho foi utilizado o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (1997), sendo escolhida, quanto aos fins, a pesquisa descritiva e, quanto aos meios, foi categorizada como estudo de caso.

A pesquisa descritiva, conforme Triviños (1994), é de extrema importância pois tem a pretensão de descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade com exatidão. Segundo Vergara (1997), a pesquisa descritiva demonstra características de uma população, não tendo compromisso, no entanto, de explicá-las.

Gil (2002) descreve um estudo de caso como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A metodologia consistiu no levantamento de dados de forma quantitativa e qualitativa, com aplicação de questionário, entrevistas, visita técnica ao local de estudo e levantamento bibliográfico sobre o tema em questão.

Teixeira e Pacheco (2005, p. 60) argumentam que o método quantitativo “se caracteriza pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas informações por meio de técnicas estatísticas”.

Segundo Neves (1996, p.1) “a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diversas técnicas interpretativas que objetiva descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”. A pesquisa quantitativa pretende traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre o pesquisador e o pesquisado, entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação. O principal fundamento da pesquisa qualitativa é a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa (GOLDENBERG, 1999).

A combinação do método qualitativo com o método quantitativo, a partir da aplicação de questionário a tabulação e interpretação de dados nos revela opiniões e comportamentos das pessoas envolvidas e, ao mesmo tempo, oferece resultados objetivos, já que retrata uma realidade abstraída da amostra.

3.1 Tipo de Estudo

O tema pesquisado envolveu questões sobre a comunicação interna realizada no PPGQuímica da UFSM.

Este estudo tem característica de uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. A combinação de técnicas quantitativas e qualitativas, segundo pesquisadores como Goldenberg (1999) e Teixeira e Pacheco (2005), reduz os problemas de adoção exclusiva de um ou outro método.

Para analisar-se com fidedignidade uma situação dada é necessário o uso de dados estatísticos e outros dados quantitativos, e também da análise qualitativa dos dados obtidos por meio de instrumentos quantitativos, entre outros cuidados para se evitar o viés, fruto da subjetividade que encerra uma pesquisa, a exemplo da subjetividade do pesquisador.

A vantagem de se integrar os dois métodos está, de um lado, na explicitação de todos os passos da pesquisa, e de outro, na oportunidade de prevenir a interferência da subjetividade do pesquisador nas conclusões obtidas.

3.2 População

A população deste estudo envolve os docentes e discentes do Programa de Pós-graduação em Química da Universidade Federal de Santa Maria e totalizou 140 pessoas. O estudo foi realizado no primeiro semestre de 2011.

3.3 Procedimentos

Nesta pesquisa a dimensão quantitativa foi associada com a aplicação de um questionário aos docentes e discentes do PPGQuímica que visou coletar dados referentes a comunicação interna realizada nesta subunidade.

Já a dimensão qualitativa constituiu-se de entrevista por meio de roteiro semi-estruturado e conversas informais com os atuais e ex-coordenadores do Programa, bem como com os chefes de laboratório. Isto nos permitiu termos uma visão mais sistêmica do ambiente organizacional envolvido. Foram abordados os mesmos temas pesquisados no questionário porém de uma forma mais aberta. O entrevistado pode expressar seu ponto de vista sobre os itens referenciados e com espaço aberto para sugestões que julgasse conveniente.

Os dados coletados do questionário foram submetidos a análise descritiva e tabulados através de frequência simples possibilitando um perfil do coletivo.

Posteriormente será entregue à Coordenação do PPGQuímica um relatório para conhecimento dos dados obtidos e conclusões alcançadas.

3.3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada em março de 2011 nos laboratórios e salas de professores do PPGQuímica da UFSM.

A listagem dos docentes e discentes foi disponibilizada pela secretaria do PPGQuímica totalizando 169 pessoas. Como a população é relativamente grande optou-se por trabalhar com 140 pessoas escolhidas aleatoriamente.

Os questionários foram entregues diretamente aos entrevistados. Alguns destes, em conversa informal, emitiram parecer sobre o tema proposto.

3.3.2 Análise e Interpretação dos dados

Os dados coletados foram organizados e analisados em tabelas de forma a simplificar as informações mais complexas, com objetivo de facilitar a compreensão e discussão dos resultados.

Posteriormente foram avaliados em percentuais e apresentados em gráficos, atendendo a análise quantitativa da pesquisa e produzindo uma impressão mais rápida e viva do fenômeno em estudo.

A tabulação e a análise dos resultados foram realizadas em maio de 2011.

4 RESULTADOS OBTIDOS

A seguir descreveremos os resultados obtidos na análise da comunicação interna realizada no PPGQuímica bem como dos parâmetros considerados na avaliação.

4.1 PPGQuímica – breve histórico¹

O Programa de Pós-Graduação em Química da Universidade Federal de Santa Maria está localizado no Departamento de Química, prédio 18 e é subordinado ao Centro de Ciências Naturais e Exatas, que por sua vez é constituído por seis Departamentos: Biologia, Estatística, Física, Geociências, Matemática e Química.

O PPGQuímica possui dois níveis: Mestrado e Doutorado, que são constituídos por três áreas: Orgânica, Inorgânica e Analítica. Conta com um quadro docente composto por 28 doutores distribuídos em seis linhas de pesquisa. Até maio de 2011 formou 382 mestres e 162 doutores. O nível mestrado, atualmente, possui 65 alunos matriculados e o doutorado 76.

O PPGQuímica é credenciado pela CAPES com conceito 7, considerado Nível de Excelência, com a seguinte apreciação do Comitê Avaliador da CAPES para o triênio 2007 - 2009: “Programa consolidado com produção científica muito qualificada. Alguns docentes permanentes do Programa têm liderança nacional e internacional. O Programa ocupa posição de destaque mundial na área de Química, de acordo com o Web of Science”.

O PPGQuímica tem importante inserção local e regional suprindo docentes para várias universidades no sul do país (FURG, UFPEL, UNIPAMPA, UNISC, UPF, URI, UNICRUZ, UNIJUI) e alguns de seus egressos fazem parte do corpo docente de grandes universidades como USP-SP, UFSC e UFRGS. Egressos do PPGQ atuam em empresas e institutos de pesquisa do país e do exterior.

A Universidade Federal de Santa Maria foi pioneira na interiorização do Ensino Superior no Brasil, numa época em que apenas existiam universidades nas capitais dos estados. A UFSM possui, hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. São mais de 40 cursos de graduação e 43 Programas de Pós-graduação Stricto Sensu, comportando 45 Cursos de Mestrado Acadêmico, 5 Cursos de Mestrado

¹ Site do PPGQ. Disponível em www.ufsm.br/ppgq. Acesso em maio de 2011

Profissionalizante e 19 Cursos de Doutorado, todos atendendo as mais diversificadas solicitações de demanda regional (nacional, internacional, MERCOSUL).

O atual Programa de Pós-Graduação em Química, criado em 1985, inicialmente como Mestrado em Química conta, desde 1993, também com o nível Doutorado. Tendo em vista que a principal clientela do PPGQuímica é constituída de egressos da UFSM e de Instituições de Ensino Superior da Região Sul, o PPGQuímica tem auxiliado de forma decisiva na fixação de pesquisadores de alta qualificação científica em várias instituições brasileiras. Atualmente, o PPGQuímica possui vários alunos estrangeiros, com destaque para bolsistas TWAS/CNPq da Ásia e de países latino-americanos.

O aumento de intercâmbios do PPGQuímica com Grupos de Pesquisa do exterior tem crescido muito, indicando o amadurecimento dos Grupos de Pesquisa do PPGQuímica. Vários alunos têm realizado estágios de curta e longa duração no exterior permitindo uma formação mais ampla e sólida, viabilizando pesquisas de alta qualidade e ampliação das cooperações. Vários pesquisadores do PPGQ têm sido convidados para ministrar palestras em eventos importantes, no Brasil e no exterior.

A produção científica no PPGQuímica é intensa. Apenas como exemplo, pode-se citar que a publicação de artigos científicos em periódicos internacionais ultrapassa a 110 publicações por ano.

4.1.1 Considerações sobre a comunicação desenvolvida no PPGQuímica

Na elaboração das informações disponibilizadas pelo Programa, a subunidade apresenta critérios específicos para a comunicação com o seu público-alvo. Os meios são definidos e utilizados de acordo com os objetivos a que se propõem. Como plano de ação o PPGQuímica procura identificar as necessidades, criar objetivos para superação dos obstáculos, planejar estratégias facilitadoras e avaliar os resultados conquistados.

Na troca de informações com o público-alvo o PPGQuímica utiliza-se de ferramentas que vão desde um simples cartaz fixado em mural específico, no atendimento *in loco* até a disponibilização *on-line* de informações, formulários, editais de processos de seleção mestrado/doutorado/pós-doutorado, lista de aprovados, extratos financeiros, corpo docente, oferta de disciplinas, dentre outras informações.

O tipo de comunicação utilizada é sempre a verbal (oral e escrita) sob forma de memorandos, circulares, portarias, e-mail, telefone, reunião de colegiado, *homepage*, cartazes, editais, dentre outras formas.

A secretaria do PPGQuímica, através de seus servidores, gerencia os processos desenvolvidos no dia a dia e disponibiliza as informações necessárias através da forma que mais rapidamente alcance o público interessado. Cada informação possui um destino específico e a sua transmissão é sempre direcionada visando orientar ao interessado e a dar o suporte necessário.

A secretaria é responsável pela publicação de eventos, boletins informativos, gerenciamento da *homepage* do programa, divulgação de comunicados internos e externos, levantamento de dados para relatórios às agências de fomento (CAPES e CNPq), dentre outras ações.

Para se comunicar com a comunidade em geral o PPGQuímica conta com o auxílio de sua *homepage*. Seus servidores possuem domínio sobre o *site* e conhecimento do *software* de construção/programação o que possibilita uma comunicação rápida e eficaz com os seus usuários. Todos os dados de interesse do público-alvo tais como formulários, regulamentos, informações são disponibilizados para que sejam acessados quando necessário.

Na *homepage* é disponibilizado um *link* "Contato via *site*" para que os usuários consigam solicitar informações adicionais dirimindo dúvidas que eventualmente possam ter ficado. O *link* funciona como um sistema viva voz eletrônico.

A comunicação com os usuários também é feita via telefone ou diretamente no balcão da secretaria onde as informações solicitadas são esclarecidas.

Portanto, há a preocupação em verificar se a estrutura organizacional existente atende às necessidades de comunicação interna e externa e que seja ágil, eficaz e sem barreira de distância.

Os critérios de comunicação utilizados são periodicamente avaliados. Para tal há um constante monitoramento junto ao público-alvo visando averiguar se o que se deseja comunicar está atingindo aos interessados, se está havendo *feedback*. Para tal, desenvolvem-se reuniões setoriais, questionamentos no dia a dia com os que convivem na subunidade (com ou sem uso de questionário).

O conteúdo a ser transmitido/disponibilizado é tratado com o máximo zelo pois sabe-se que a informação deverá ser compreendida pelo público-alvo (normalmente composto por egressos dos cursos de química licenciatura, química industrial, farmácia). Há o compromisso com o objetivo da Instituição de bem atender e informar evitando-se interferências (ruídos) ao longo dos processos.

4.1.2 Análise a partir dos dados sobre a identificação

Pode-se observar na tabela 1 que a maioria dos participantes envolvidos na pesquisa pertence ao corpo discente do PPGQuímica, 84,29% dos entrevistados. É um percentual expressivo e importante a ser considerado por que ao estarem fixados nos laboratórios de pesquisa, dos quais só se ausentam para as aulas, necessitam que as informações estejam voltadas diretamente a eles e para tal o processo de comunicação desenvolvido deve ser eficiente.

TABELA 1 – Perfil dos Entrevistados do PPGQuímica

Entrevistados	Frequência	Percentual
Discentes Mestrado	52	37,14%
Discentes Doutorado	66	47,15%
Docentes	22	15,71%
Total	140	100%

Com base na observação da tabela 2 estabelecemos análise de quesitos considerados importantes a fim de que a comunicação praticada no PPGQuímica fosse considerada objetiva e eficiente tornando-se uma comunicação de resultado.

As respostas obtidas com a aplicação do questionário foram agrupadas para melhor percepção em quatro itens: 1 - forma e conteúdo, 2 - atendimento, 3 - site do programa, 4 - interatividade.

TABELA 2 – Quesitos avaliados pelos pesquisados

Quesitos Avaliados	Frequência	Percentual (%)
F o r m a e C o n t e ú d o		
Ruim	5	3,57
Bom	9	6,42
Muito bom	21	15
Excelente	105	75
TOTAL:	140	100
A t e n d i m e n t o		
Ruim	4	1,44
Bom	10	7,14
Muito bom	20	14,28
Excelente	108	77,14
TOTAL	140	100
S i t e d o P r o g r a m a		
Ruim	10	7,14
Bom	16	11,43
Muito bom	18	12,86
Excelente	96	68,57
TOTAL	140	100
I n t e r a t i v i d a d e		
Ruim	7	5,01
Bom	13	9,28
Muito bom	16	11,43
Excelente	104	74,28
TOTAL	140	100

Quanto à forma empregada para comunicar, os entrevistados a consideram plenamente satisfatória e quanto ao conteúdo afirmam apresentar a consistência necessária, fatores estes aprovados por cerca de 90% dos entrevistados (somando-se as respostas Muito bom e Excelente). A presença de um baixo nível de insatisfação deve-se ao cuidado na elaboração, distribuição e clareza com que a informação procura ser tratada antes de ser repassada a comunidade envolvida. O gráfico 1 ilustra os resultados relativos à forma e conteúdo.

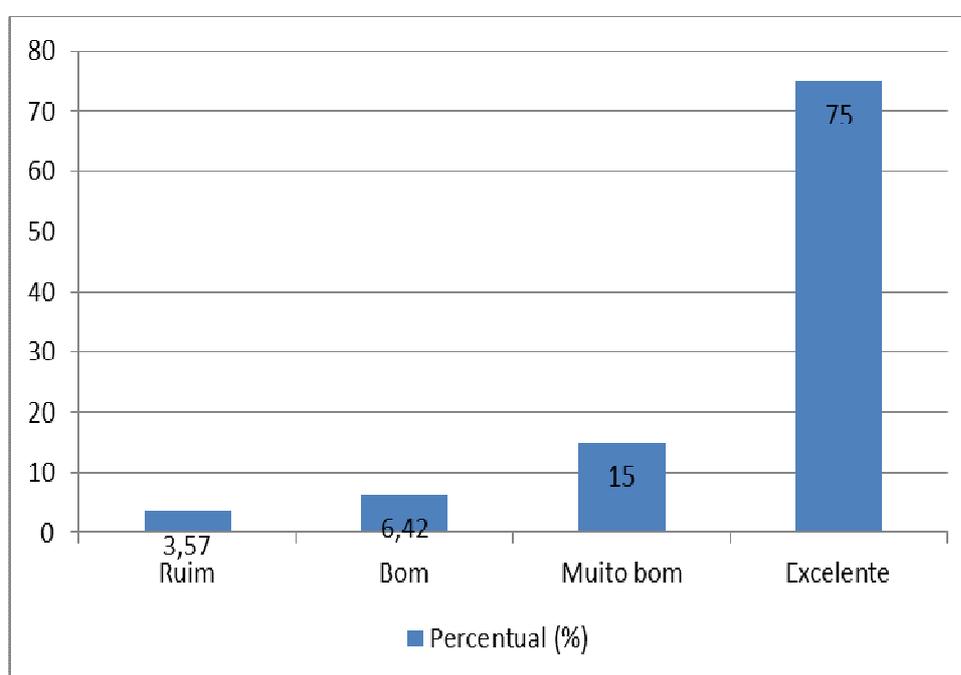


GRÁFICO 1 – Forma e Conteúdo

O contato pessoal com a secretaria do PPGQuímica foi avaliado positivamente nos quesitos qualidade de atendimento, agilidade, eficácia por 92% dos entrevistados (somando-se as respostas Muito bom e Excelente).

Este é um fator importante por que a qualidade da comunicação direta dá uma visão sistêmica do ambiente organizacional envolvido, auxiliando no conceito e imagem do mesmo servindo como *marketing* para a subunidade. A comunicação direta é que determina o caminho a ser seguido. Através dela rotinas são aprimoradas ou desenvolvidas e novas estratégias adotadas. O gráfico 2 ilustra os resultados relativos ao atendimento.

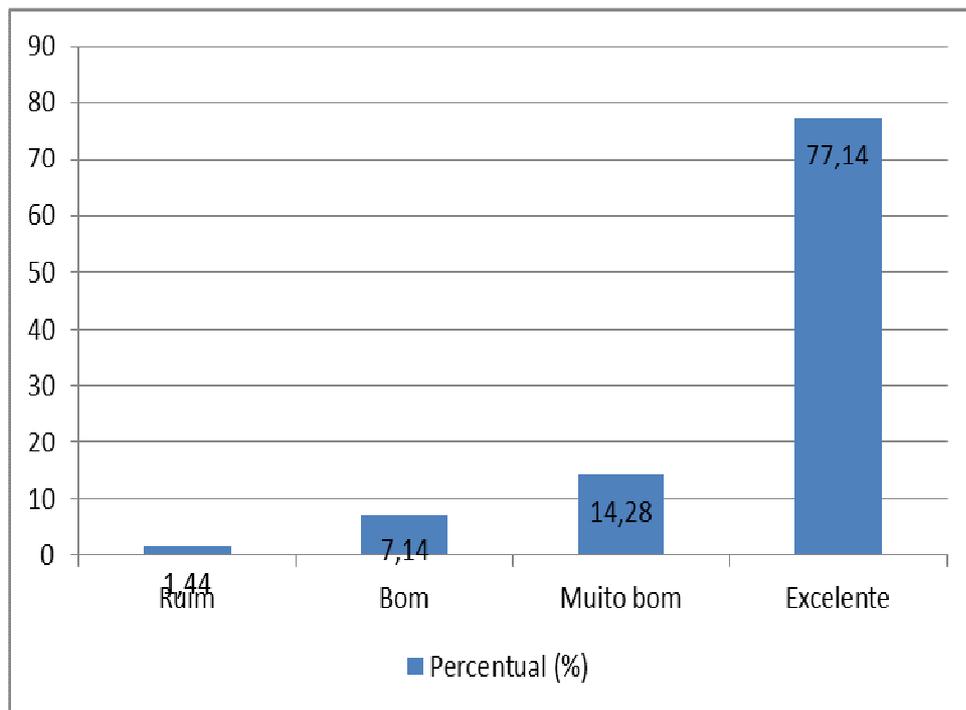


GRÁFICO 2 – Atendimento

Aliado a comunicação pessoal constata-se que a presença de um *site* organizado e com uma série de informações necessárias para consulta e *download* foi outro fator considerado importante. Oitenta e dois por cento dos entrevistados ressaltam a importância de obterem as informações necessárias, com a consistência devida, em seu ambiente de trabalho ou *habitat* sem haver a necessidade de deslocamento. O gráfico 3 ilustra os resultados relativos ao *site* do programa.

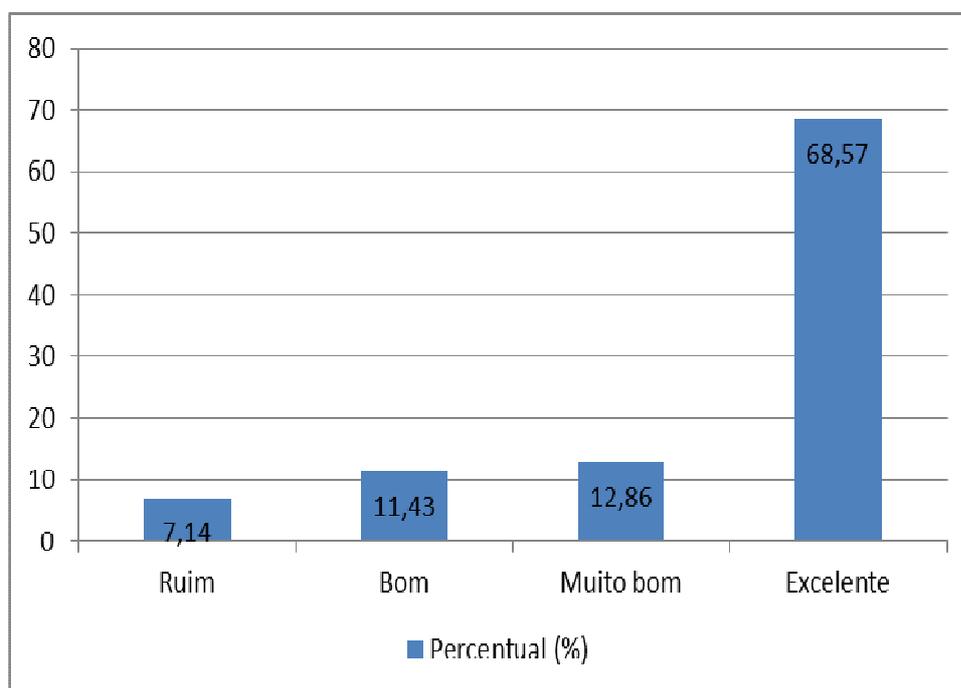


GRÁFICO 3 – Site do Programa

Para manter o êxito na comunicação com o público-alvo constatou-se a necessidade de uma constante interação com o mesmo visando adaptar-se as diversas situações do cotidiano, procurar estar sempre a frente, enfrentar situações imprevistas e adotar medidas visando garantir uma comunicação com qualidade. Isso foi constatado em 86% das respostas emitidas pelos entrevistados (somando-se as respostas Muito bom e Excelente). O gráfico 4 ilustra os resultados relativos à interatividade.

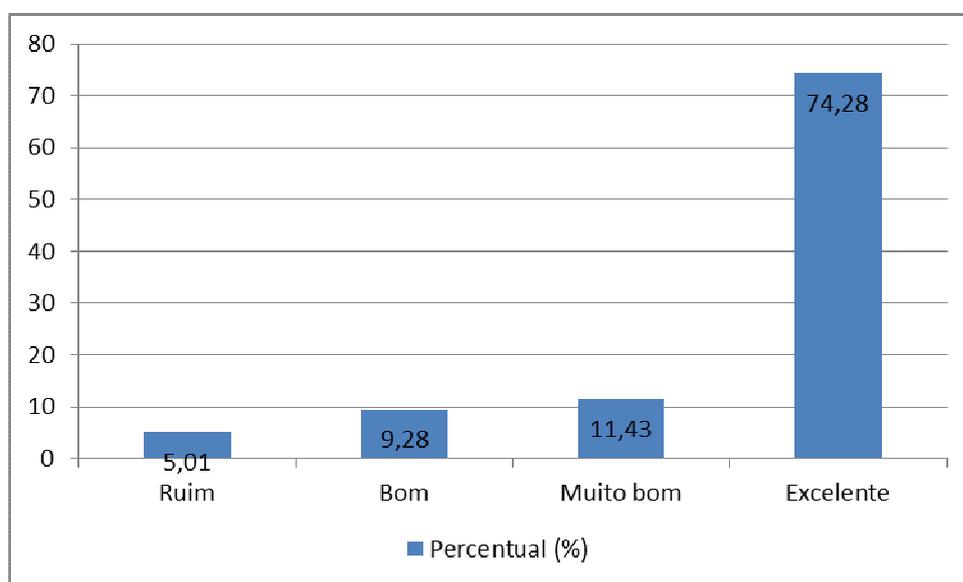


GRÁFICO 4 – Interatividade

Percebe-se então que os métodos de comunicação quando bem elaborados tornam o trabalho mais eficaz contribuindo de forma positiva para o público que interage com o ambiente organizacional. Isso é o que demonstram os entrevistados.

Constatamos através dos dados expostos nos gráficos acima que, de forma geral, a preocupação do PPGQuímica em atuar como agente facilitador com o seu público vem sendo alcançada. As informações repassadas em sua forma e conteúdo, atendimento, *site* e interatividade satisfazem o interesse e a expectativa da maioria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em toda organização é necessário planejar, elaborar e acompanhar o processo de comunicação visando obter eficácia trazendo como consequência um resultado positivo para a organização.

Percebe-se que a comunicação evolui a passos largos. Automaticamente torna-se mais ágil e dinâmica. Os mecanismos são aprimorados e tornam-se cada vez mais complexos exigindo maior conhecimento, formação e constante atualização dos seres envolvidos. Para funcionar a contento é necessário cada vez mais o comprometimento de todos os setores envolvidos. A comunicação no ambiente organizacional deve estar em constante análise para podermos elaborar a melhor estratégia e evitar ruídos. A comunicação é totalmente progressiva, está sempre em constante mudança.

No estudo de caso – PPGQuímica - constata-se que a comunicação praticada no setor é elaborada de maneira a atingir um público específico, majoritariamente estudantes da área de química industrial, licenciatura e farmácia. Há a preocupação em organizar o seu processo de modo que os dados a serem repassados à comunidade científica sejam claros, com a consistência devida e não passíveis de distorções.

Em análise ao exposto constata-se que o processo é acompanhado ao longo de suas etapas e estratégias de melhoria são desenvolvidas, sempre que necessárias. Através de diálogos informais, reuniões setoriais os processos existentes são analisados e conforme necessidade novas informações são disponibilizadas via *site*, visto ser este, o meio mais rápido e dinâmico para levar a informação a todo o público-alvo. Porém quando a informação deve chegar a um grupo específico de pessoas a comunicação é feita pessoalmente ou por e-mail.

Visando facilitar o acesso e praticidade a informação o PPGQuímica procura, desde o processo de seleção dos discentes, criar uma prática junto ao seu público-alvo para que este busque (e tenha) todas as informações necessárias diretamente em seu *site*. Com isto a informação disponibilizada chega em tempo real a todos e

com menor possibilidade de ruído visto que não sendo passada de uma pessoa a outra evita-se distorções ao longo do caminho.

Do ponto de vista funcional os seus dirigentes informam que a transmissão *on-line* de informações representa um ganho ao PPGQuímica visto que diminui atos e informações repetitivas sobrando mais tempo na elaboração, planejamento e controle das informações pertinentes ao programa.

Para que a comunicação realizada no PPGQuímica mantenha o patamar desejado vamos sugerir aos seus dirigentes que a subunidade realize avaliações semestrais e que as variáveis a serem consideradas sejam sempre atualizadas. Isso permitirá uma visão da real situação em que o Programa se encontra permitindo a manutenção dos processos envolvidos ou a adoção de novas estratégias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração - Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BUCKLEY, Adrian , *The Essence of Effective Communication*, 1ªed., Inglaterra, Prentice Hall, 1992.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FARIA, A. N.; SUASSUNA, N. R. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São paulo: Ed. Atlas, 2002. p. 175.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer uma pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua portuguesa. São Paulo: Nova Cultural. p. 753.

HASSELMANN, José Angelo Lopes. A comunicação no trabalho. Disponível em <https://www.universeg.com.br/universeg/pdfs/Artigo_3.pdf>, acesso em: 10 março 2011

JUNQUEIRA, L. A. C. **Comunicação e negociação**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla04_comun_negoc.htm>. Acesso em 6 jan. 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBO, Luiz, **Introdução à Comunicação**. Disponível em: <<http://luizlobo.wordpress.com/2007/10/11/introducao-a-comunicacao-2/>>. Acesso em: 10 março 2011.

MATOS, C. **Comunicação Informal**. Texto Eletrônico, 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.Br/publicações/arquivos/f1148253143952.doc>> Acesso em 14/08/2006.

MOURA, José A. Marcondes. **Os Frutos da Qualidade**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 01, n. 3, 2º sem, 1996.

PEREIRA, Tricia Munari, **A comunicação na definição de um sistema de informação: um estudo de caso em um órgão público**. 2003. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 3ª Edição. Campinas/SP: Editora Alínea, 2002.

RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo. Dicionário de Comunicação. São Paulo: Ática, 1987

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**, 8ª. Edição, São Paulo, 2002

SCANLAN, Burt K. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1979.

SILVA, Arídio; RIBEIRO, Araújo; RODRIGUES, Luiz. Sistemas de Informação na Administração Pública. Disponível em < <http://www.prefeitoinovador.com.br>, acesso em 13 de janeiro de 2011. Editora Revan: 2005

TEIXEIRA, R. de F.; PACHECO, M. E. C. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra de paradigmas científicos. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: FEA/USP, v.12, n.1. Jan/mar 2005.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

VASCONCELLOS, E.P.G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1972.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WATZLAWICK, P.; BAVELAS, J. B.; JACKSON, D. D. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologia e paradoxos da interação. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 1998.