

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO**

**LUCIANE FERNANDES**

**A COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS E SUA RELAÇÃO COM O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

**Porto Alegre**

**2020**

LUCIANE FERNANDES

**A COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS E SUA RELAÇÃO COM O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho

Porto Alegre

2020

F363c Fernandes, Luciane

A comunicação entre líderes e liderados e sua relação com o comprometimento organizacional / por Luciane Fernandes. – 2020.

158 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, 2020.

Orientação: Profa. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho.

1. Gestão. 2. Comunicação. 3. Comprometimento.  
4. Educação. I. Título.

CDU 658.013

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

LUCIANE FERNANDES

**A COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS E SUA RELAÇÃO COM O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 16 de abril de 2020.

BANCA EXAMINADORA

---

Professora Doutora Rosângela Fritsch – UNISINOS

---

Professora Doutora Josefina Maria Fonseca Coutinho – UNISINOS

---

Professor Doutor Daniel Battaglia – IFRS – Campus Restinga

Dedico este trabalho para minhas razões de viver...

meus filhos, Eduarda e Gabriel;

meu marido, Mauro;

minha mãe, Marileusa e

minha avó, Prudência (*in memória*).

## **AGRADECIMENTOS**

Gratidão...

A Deus, que guia e ilumina nosso caminho, SEMPRE!

À família completa que sempre tive, minha mãe e minha avó, mulheres exemplo de garra e esforço;

Meu marido companheiro, guerreiro e incentivador SEMPRE;

Meus filhos, meus tesouros, razões da minha vida e luta;

Ao IFRS – campus Porto Alegre que me acolheu desde minha chegada à Porto Alegre e permitiu o meu crescimento profissional e pessoal;

Aos colegas de trabalho pela colaboração, carinho, respeito e compreensão nos momentos de ausência;

Às colegas Iara e Lourdes pela rica experiência, ensinamentos, companheirismo, amizade, apoio e incentivos durante esses longos anos de convívio;

À Professora Luzia Kasper pela sensibilidade, o carinho, atenção e auxílio com materiais de estudo;

À Professora orientadora Josefina Maria Fonseca Coutinho pelo apoio, paciência e ensinamentos;

Aos colegas de mestrado pela alegria e apoio na convivência durante a caminhada do mestrado.

“A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional”. (KUNSCH, 2009, p. 334)

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar como se dá o processo de comunicação entre líderes formais e seus liderados e sua relação com o comprometimento organizacional dos servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – campus Porto Alegre, identificar os processos de comunicação existentes, descrever as redes, os fluxos e as barreiras na gestão da comunicação, avaliar a percepção dos líderes formais e liderados e oferecer sugestões de ações com o fito de otimizar a comunicação no que diz respeito ao comprometimento organizacional. Após apresentar as bases teóricas, a metodologia adota o estudo de caso, cujos sujeitos da pesquisa foram os líderes formais e seus liderados. Ao analisar os dados obtidos é possível identificar que os líderes consideram a comunicação muito importante para o desempenho das funções no ambiente institucional, porém não estão plenamente atendidos no plano de ação da gestão. Identificou-se que a maioria dos liderados percebem algumas barreiras na comunicação entre as lideranças. O comprometimento organizacional predominante está na dimensão afetiva e instrumental, o que propicia um engajamento e comprometimento com ações e projetos institucionais. Conclui-se que os líderes e liderados verificam a importância da comunicação no ambiente institucional e estão dispostos a contribuir com a construção de um ambiente cada vez mais propício ao conhecimento.

**Palavras-chave:** gestão; comunicação; comprometimento; educação.



## ABSTRACT

The present thesis aims to analyze how the communication process takes place between formal leaders and their followers and their relationship with the organizational commitment of the employees of the Federal Institute of Science and Technology Education of Rio Grande do Sul – Porto Alegre campus (Brazil), identify the processes communication networks, describe the networks, flows and barriers in the management of communication, assess the perception of formal and led leaders and offer suggestions for actions with a view to optimizing communication with regard to organizational commitment. After presenting the theoretical foundation, the methodology adopts the case study, whose research subjects were the formal leaders and their followers. When analyzing the data obtained, it is possible to identify that leaders consider communication to be very important for the performance of functions in the institutional environment, but they are not fully met in the management action plan. It was identified that most of the followers perceive some barriers in communication between the leaders. The predominant organizational commitment is in the affective and instrumental dimension, which promotes engagement and commitment to institutional actions and projects. It is concluded that leaders and subordinates verify the importance of communication in the institutional environment and are willing to contribute to the construction of an environment more and more conducive to knowledge.

**Keywords:** management; communication; commitment; education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema de busca das publicações no portal da CAPES.....	26
Figura 2 - Esquema de busca das publicações no portal da CAPES.....	30
Figura 3 - Esquema de busca das publicações no portal da INTERCOM.....	31
Figura 4 - Processo de comunicação .....	38
Figura 5 - Fluxos de comunicação .....	42
Figura 6 - População da Pesquisa .....	61
Figura 7 - Etapas do Método Científico .....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos respondentes (liderados) .....	82
Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes (liderados).....	83
Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos respondentes (liderados).....	83
Gráfico 4 - Estado civil dos respondentes (liderados) .....	84
Gráfico 5 - Tempo de atividade no campus Porto Alegre dos respondentes (liderados) .....	85
Gráfico 6 - Gênero dos respondentes (líderes) .....	86
Gráfico 7 - Faixa etária dos respondentes (líderes) .....	86
Gráfico 8 - Nível de escolaridade dos respondentes (líderes).....	87
Gráfico 9 - Tempo de atividade no campus Porto Alegre dos respondentes (líderes) .....	87
Gráfico 10 - Pergunta número 1 (liderados): Você escuta atentamente sua chefia imediate?.....	89
Gráfico 11 - Pergunta número 3 (liderados): Você recebe esclarecimentos do seu chefe imediato quando há dúvidas na execução das tarefas? .....	91
Gráfico 12 - Pergunta número 4 (liderados): Você presta a atenção em como você diz as coisas (voz, tom, clareza) quando fala com a chefia imediata? .....	92
Gráfico 13 - Pergunta número 5 (liderados): Você é direto e específico quando fala com a chefia imediata? .....	93
Gráfico 14 - Pergunta número 6 (liderados): Você procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem?.....	94
Gráfico 15 - Pergunta número 7 (liderados): Você fala sobre assuntos pessoais com seu chefe imediato? .....	95
Gráfico 16 - Pergunta número 8 (liderados): Você sente-se coibido em falar com seu chefe imediato? .....	96
Gráfico 17 - Pergunta número 9 (liderados): Você aceita críticas construtivas de seu chefe imediato? .....	96
Gráfico 18 - Pergunta número 10 (liderados): Você costuma justificar seus erros?..	97
Gráfico 19 - Pergunta número 11 (liderados): Você confia em seu chefe imediato?..	98
Gráfico 20 - Pergunta número 12 (liderados): Você comunica-se com seu chefe imediate fora do trabalho?.....	98

Gráfico 21 - Pergunta número 15 (liderados): Você faz comentários positivos a seu chefe imediato? .....	101
Gráfico 22 - Pergunta número 16 (liderados): Você sente-se desconfortável quando faz comentários positivos ao seu chefe imediato? .....	102
Gráfico 23 - Pergunta número 17 (liderados): Você faz comentários negativos a seu chefe imediato? .....	102
Gráfico 24 - Pergunta número 18 (liderados): Você comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe imediato? .....	103
Gráfico 25 - Pergunta número 19 (liderados): Você quer participar das tomadas de decisões com seu chefe imediato? .....	104
Gráfico 26 - Pergunta número 20 (liderados): Você defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões? .....	104
Gráfico 27 - Pergunta número 21 (liderados): Você consulta seu chefe imediato antes de tomar decisões? .....	105
Gráfico 28 - Pergunta número 22 (liderados): O gênero do seu chefe imediato faz mudar seu estilo de comunicação? .....	106
Gráfico 29 - Pergunta número 23 (liderados): O grau de escolaridade de seu chefe imediato faz mudar seu estilo de comunicação?.....	106
Gráfico 30 - Pergunta número 25 (liderados): A qualidade da comunicação entre seu chefe imediato influencia seu nível de satisfação no trabalho?.....	108
Gráfico 31 - Pergunta número 32 (liderados): Costumo participar de comissões e programas no Instituto Federal –campus Porto Alegre. ....	111
Gráfico 32 - Pergunta número 33 (liderados): Reconheço os objetivos e valores do Instituto Federal –campus Porto Alegre como sendo seus objetivos. ....	111
Gráfico 33 - Pergunta número 34 (liderados): Realizo-me com os êxitos e conquistas do Instituto Federal –campus Porto Alegre. ....	112
Gráfico 34 - Pergunta número 35 (liderados): Tenho interesse em permanecer no Instituto Federal –campus Porto Alegre por longo prazo. ....	113
Gráfico 35 - Pergunta número 36 (liderados): Investi muito tempo no Instituto Federal –campus Porto Alegre, por isso não tenho interesse em deixar a instituição. ....	113
Gráfico 36 - Pergunta número 37 (liderados): Tenho uma ligação afetiva com o Instituto Federal –campus Porto Alegre, por isso seria difícil mudar de instituição. ....	114

Gráfico 37 - Pergunta número 1 (líderes): Você escuta atentamente seus liderados? .....	116
Gráfico 38 - Pergunta número 3 (líderes): Você esclarece as dúvidas de seus liderados quando solicitado? .....	117
Gráfico 39 - Pergunta número 4 (líderes): Você presta a atenção em como você diz as coisas (voz, tom, clareza) quando fala com seus liderados?.....	117
Gráfico 40 - Pergunta número 5 (líderes): Você é direto e específico quando fala com seus liderados? .....	118
Gráfico 41 - Pergunta número 6 (líderes): Você procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem?.....	119
Gráfico 42 - Pergunta número 7 (líderes): Você fala sobre assuntos pessoais com seus liderados? .....	119
Gráfico 43 - Pergunta número 8 (líderes): Você sente-se coibido em falar com seus liderados?.....	120
Gráfico 44 - Pergunta número 9 (líderes): Você aceita críticas construtivas de seus liderados?.....	121
Gráfico 45 - Pergunta número 10 (líderes): Você costuma justificar seus erros?....	121
Gráfico 46 - Pergunta número 11 (líderes): Você confia em seus liderados? .....	122
Gráfico 47 - Pergunta número 12 (líderes): Você comunica-se com seus liderados fora do trabalho? .....	122
Gráfico 48 - Pergunta número 15 (líderes): Você faz comentários positivos a seus liderados?.....	123
Gráfico 49 - Pergunta número 16 (líderes): Você sente-se desconfortável quando faz comentários positivos aos seus liderados? .....	124
Gráfico 50 - Pergunta número 17 (líderes): Você faz comentários negativos a seus liderados?.....	124
Gráfico 51 - Pergunta número 18 (líderes): Você comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe imediato? .....	125
Gráfico 52 - Pergunta número 19 (líderes): Você quer que seus liderados participem das tomadas de decisões?.....	125
Gráfico 53 - Pergunta número 20 (líderes): Você defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões? .....	126

Gráfico 54 - Pergunta número 21 (líderes): Você consulta seus liderados antes de tomar decisões? .....	127
Gráfico 55 - Pergunta número 22 (líderes): O gênero de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação? .....	127
Gráfico 56 - Pergunta número 23 (líderes): O grau de escolaridade de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação? .....	128
Gráfico 57 - Pergunta número 25 (líderes): A qualidade da comunicação entre seus liderados influencia seu nível de satisfação no trabalho? .....	129
Gráfico 58 - Pergunta número 32 (líderes): Costumo participar de comissões e programas no Instituto Federal – campus Porto Alegre. ....	130
Gráfico 59 - Pergunta número 33 (líderes): Reconheço os objetivos e valores do Instituto Federal –campus Porto Alegre como sendo meus objetivos. ....	131
Gráfico 60 - Pergunta número 34 (líderes): Realizo-me com os êxitos e conquistas do Instituto Federal –campus Porto Alegre. ....	131
Gráfico 61 - Pergunta número 35 (líderes): Tenho interesse em permanecer no Instituto Federal –campus Porto Alegre por longo prazo. ....	132
Gráfico 62 - Pergunta número 36 (líderes): Investi muito tempo no Instituto Federal – campus Porto Alegre, por isso não tenho interesse em deixar a instituição. ....	133
Gráfico 63 - Pergunta número 37 (líderes): Tenho uma ligação afetiva com o Instituto Federal –campus Porto Alegre, por isso seria difícil mudar de instituição. ....	133

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro sobre pesquisas registradas no portal da Capes .....	28
Quadro 2 - Quadro de busca sobre pesquisas registradas no portal da INTERCOM .....	32
Quadro 3 - Quadro comparativo de entendimentos sobre as barreiras na comunicação .....	45
Quadro 4 - Comprometimento Organizacional (Abordagem Atitudinal) .....	54
Quadro 5 - Comprometimento Organizacional (Abordagem Comportamental).....	55
Quadro 6 - Coleta de dados .....	63
Quadro 7 - Achados da pesquisa sobre .....	78
Quadro 8 - Barreiras na comunicação: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a pergunta número 2 do questionário aplicado.....	90
Quadro 9 - Ordem hierárquica: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a questão número 13 do questionário aplicado. ....	99
Quadro 10 - Conflitos na comunicação: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a questão número 14 do questionário aplicado. ....	100
Quadro 11 - Qualidade da comunicação e influência na execução do trabalho: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a questão número 24 do questionário aplicado. ....	107
Quadro 12 - Qualidade da comunicação influencia no seu comprometimento com a instituição: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a questão número 26 do questionário aplicado. ....	109

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perguntas direcionadas para os Liderados (questões de 1 a 26) .....	88
Tabela 2 - Questões direcionadas para os Liderados (questões de 32 a 37) .....	110
Tabela 3 - Questões direcionadas para os Líderes (questões de 1 a 26) .....	115
Tabela 4 - Questões direcionadas para os Líderes (questões de 32 a 37) .....	129



## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAPES	Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DERCA	Departamento de Registro e Controle Acadêmico
IFRS/POA	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – campus Porto Alegre
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
INTERCOM	Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação
MEC	Ministério da Educação
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCU	Tribunal de Contas da União
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
1.1 TEMA .....	19
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	20
1.3 PROBLEMA .....	21
1.4 OBJETIVOS .....	23
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>23</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>23</b>
1.5 JUSTIFICATIVA .....	24
<b>2 ESTADO DA ARTE</b> .....	<b>26</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>34</b>
3.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	34
<b>3.1.1 Comunicação entre Líderes e Liderados</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1.2 Fluxos e canais de informações</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1.3 Barreiras na comunicação</b> .....	<b>43</b>
<b>3.1.4 Gestão da Comunicação em ambiente educacional</b> .....	<b>45</b>
3.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	49
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>57</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
4.2 CAMPO EMPÍRICO .....	58
4.3 TRIAGEM.....	62
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	65
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
5.1 SISTEMATIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES FORMAIS .....	67
<b>5.1.1 A realização de diagnóstico sobre os processos de comunicação no campus Porto Alegre</b> .....	<b>67</b>
<b>5.1.2 Avaliação, métodos e técnicas que são utilizados para o diagnóstico sobre o processo de comunicação no ambiente institucional: uma análise pela voz dos pesquisados</b> .....	<b>69</b>
<b>5.1.3 Importância do diagnóstico sobre os processos de comunicação no campus Porto Alegre</b> .....	<b>75</b>
5.2 DESENVOLVIMENTO SOBRE OS QUESTIONÁRIOS .....	82
<b>5.2.1 Características dos respondentes (liderados)</b> .....	<b>82</b>

5.2.2 Características dos respondentes (líderes).....	85
5.2.3 Análise das questões sobre comunicação: um olhar sobre os Liderados .....	88
5.2.4 Análise das questões sobre comprometimento - Liderados.....	110
5.2.5 Análise das questões sobre comunicação - Líderes .....	115
5.2.6 Análise das questões sobre comprometimento - Líderes .....	129
6 DISCUSSÃO .....	135
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	138
REFERÊNCIAS.....	141
ANEXO A - ORGANOGRAMA DO IFRS CAMPUS PORTO ALEGRE.....	147
ANEXO B - CANAIS DE COMUNICAÇÃO IFRS .....	148
ANEXO C - PARECER PLATAFORMA BRASIL .....	149
ANEXO D - QUADRO DE PESQUISAS CAPES.....	150

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2007, cientistas encontraram gravuras em cavernas da França que seriam registros dos povos caçadores de renas da cultura Aurignaciana que viveram naquela região há aproximadamente 37 mil anos.<sup>1</sup> Esse fato serve muito bem para ilustrar certo aspecto da história da humanidade, a preocupação do homem em documentar e expressar a sua história e a existência como uma forma de comunicação.

Pode-se constatar, então, que desde sempre o homem busca a comunicação com as ferramentas disponíveis, conforme o espaço temporal, visando comunicação e entendimento<sup>1</sup>. “Não fosse assim, os pintores do período de Aurignac ter-se-iam limitado a enfeitizar os animais nas paredes das cavernas e não teriam se preocupado em atacá-los efetivamente com flechas” (PENA-VEJA; ALMEIDA; PETRAGLIA, 2008, p.94). Tal explanação representa a importância da ação para tornar a informação uma forma de comunicação e entendimento. Não basta a informação para que o fluxo da comunicação ocorra, razão pela qual há a necessidade de estudos e descobertas para propiciar melhorias nos processos de comunicação.

A temática sobre o processo de comunicação entre líderes e liderados e a sua relação com o comprometimento organizacional representa uma abordagem importante que contribui tanto com a gestão institucional da organização objeto da pesquisa, quanto aos propósitos do mestrado em gestão educacional no qual possibilita vivenciar na prática o ambiente institucional e o embasamento teórico para o aprimoramento das práticas de gestão.

Para Torquato (2015), o interesse maior sobre o estudo do processo de comunicação iniciou na revolução industrial e ganhou maior notoriedade devido aos avanços tecnológicos, técnicas e especializações. Neste momento surgiu a necessidade de desenvolver potencialidades que dependem exclusivamente do capital humano. O autor também destaca que “Houve duas grandes revoluções: a da década de 1980 e a de 1990.” No primeiro caso, emergiu o conceito da Era da Estratégia, em que a criatividade deixou de ser um diferencial suficiente” (TORQUATO, 2015, p. 132). No segundo caso, em 1990, fortaleceu-se a “Era da

---

<sup>1</sup> CIENTISTAS encontram registro mais antigo de arte em paredes. In: G1. Rio de Janeiro, 14 mai. 2012. Disponível em: < <http://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2012/05/cientistas-encontram-registro-mais-antigo-de-arte-em-paredes.html>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

Globalização”, com o envolvimento de uma sociedade mais exigente e participativa. Surge neste momento a necessidade de um olhar voltado para o aprimoramento e novas estratégias na comunicação. A informação cada vez mais acessível e disponível propicia o aumento do envolvimento e participação da sociedade, o que conseqüentemente intensifica os graus de exigência e de cobrança por excelência.

O estudo acerca da comunicação no ambiente organizacional pode ser um ensejo que possibilita identificar e estabelecer canais participativos que podem potencializar o capital humano. Some a isso que ele pode fornecer subsídios que orientem na análise sobre a relação com comprometimento organizacional dos colaboradores.

Por isso, o presente trabalho trata sobre a importância da comunicação no ambiente institucional e tem como objetivo analisar de que forma ela ocorre, visando oferecer uma visão estratégica que auxilie nas relações e ações. Além de mencionar as relações de complexidade referente a fluxos de informações, descreve as relações, a direção e o sentido das informações e as barreiras na comunicação. Nesse sentido, o trabalho aborda a gestão da comunicação no ambiente educacional e a sua implicação no comprometimento organizacional e engajamento das pessoas envolvidas nos processos.

A estruturação do trabalho foi realizada de forma a identificar como se dá o processo de comunicação entre líderes e liderados no ambiente organizacional e sua relação com o comprometimento organizacional dos servidores. Ela visa permitir a análise de como ocorre o processo de comunicação entre líderes formais e liderados, bem como a relação com o comprometimento organizacional dos servidores. Para tanto, na construção do estado da arte são relacionados os estudos pertinentes acerca do tema e apresentadas razões adicionais pelas quais a pesquisa se justifica, entre elas a lacuna teórica no que diz respeito às intersecções entre comunicação organizacional e o comprometimento organizacional junto a colaboradores de instituição de ensino público.

## 1.1 TEMA

A pesquisa aborda o seguinte tema: comunicação entre líderes formais e liderados, e comprometimento organizacional.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A partir do século XX, percebeu-se cada vez mais a importância da comunicação organizacional para o desenvolvimento e sintonia na execução das atribuições para que ocorresse entendimento entre as pessoas. O ponto relevante é como fazer com que a comunicação supere os empecilhos para que atinja a sua plenitude e favoreça o engajamento dos colaboradores. (TORQUATO, 2015, p. 45). Torquato destaca em seus estudos a importância da comunicação efetiva para propiciar o engajamento e participação dos colaboradores e instiga sobre o desafio de envolver amplamente o colaborador.

A temática é pouco desenvolvida no cenário nacional em relação às organizações públicas, conforme pesquisa realizada em diversas plataformas que serão apresentadas no decorrer do trabalho. Apesar de serem necessárias maiores investigações para corroborar as nossas hipóteses sobre o baixo interesse no desenvolvimento de pesquisas com intuito de potencializar a oferta de serviços de qualidade e excelência na esfera pública, uma possível e plausível explicação seria a baixa preocupação referente à sobrevivência no mercado de atuação e à rentabilidade.

O ponto inicial na atividade de planejamento dentro das instituições é a definição clara sobre a missão e visão do propósito final, que no caso da instituição de ensino em estudo, é ofertar educação profissional, pública e de qualidade visando promover a formação integral dos cidadãos. Deve-se alertar, contudo, que por algumas questões inviabilizam plenamente a sua execução. Um entrave constante reside nas alterações no cenário político, as quais podem ensejar disfunções e comprometer a imagem externa de coerência, consistência necessária à imagem das organizações públicas (MOTTA, 1979). O objetivo do estudo está em identificar como ocorre o processo de comunicação entre líderes formais e liderados no ambiente institucional e analisar os impactos no comprometimento organizacional.

Com o passar dos anos tem-se intensificado junto à esfera pública a demanda para transparecer uma imagem externa de equilíbrio, ordenada e estável. As reações às crises precisam ser trabalhadas e absorvidas internamente como encargos para a sua sobrevivência. Um exemplo disso, é a gestão da instituição pública com recursos cada vez mais escassos e ameaças constantes de redução de verbas para despesas obrigatórias. Na maioria das situações adotam-se as ações anteriormente

implementadas no passado, pois muitas vezes são estabelecidas e garantem melhor aceitação e aplicabilidade (MOTTA, 1979).

Neste sentido, as instituições buscam constantemente oportunidades e aproveitam os recursos existentes para desenvolver novas formas de atuação. Diante das pressões oriundas do mercado e do cenário político, é necessário encontrar o equilíbrio interno da equipe para enfrentar os desafios.

A sobrevivência das organizações depende em muito da motivação daqueles que nelas trabalham. Elas não conseguem motivá-los, por isso seus líderes precisam trabalhar no sentido de que eles não percam a motivação que possuíam já no primeiro dia de trabalho. (BERGAMINI, 2013, p. 56)

Portanto, julga-se necessária a análise da forma de atuação e suas implicações no “fazer” dos servidores da instituição que permita uma investigação, apreciação e renovação. A pesquisa aborda a comunicação entre líderes formais e liderados, sua relação com o comprometimento organizacional e tem como fundamentação teórica o levantamento de teóricos clássicos sobre os temas objeto de estudo.

### 1.3 PROBLEMA

Os Institutos Federais surgiram com o advento da Lei nº 11.892/2008, de 30 de dezembro de 2008, que estabeleceu a criação 38 Institutos Federais em nosso País, sendo um deles, o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).<sup>2</sup>

Por força da legislação mencionada, a Antiga Escola Técnica, outrora vinculada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), transformou-se no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Ele é uma instituição federal de ensino público e gratuito, com uma estrutura que abrange dezessete campi, sendo eles: Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga (vinculada a Porto Alegre),

---

<sup>2</sup>INSTITUCIONAL. In: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 02 mai. 2017. Disponível em: <[http://www.poa.ifrs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=273&Itemid=%20320](http://www.poa.ifrs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=273&Itemid=%20320)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

Rio Grande, Sertão, Alvorada, Rolante, Vacaria, Veranópolis e Viamão. Atualmente a Reitoria encontra-se sediada em Bento Gonçalves.<sup>3</sup>

No primeiro semestre de 2018 o campus Porto Alegre<sup>4</sup> teve o seu Regimento reformulado, com alterações referentes às áreas acadêmicas e vinculações de órgãos internos. Nos termos da Portaria nº 285/2018, a localização dos servidores foi definida conforme os seguintes setores: Gabinete da Direção-geral; Coordenadoria da Biblioteca Clóvis Vergara Marques; Direção geral (Auditoria interna); Coordenadoria de Gestão de Ensino; Coordenadoria de Registros Estudantis; Diretoria de Ensino; Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Diretoria de Extensão; Coordenadoria de Almoxarifado e Patrimônio; Coordenadoria de Compras, Licitações e Contratos; Coordenadoria de Orçamento e Finanças; Coordenadoria de Infraestrutura, Manutenção, Projetos e Logística; Diretoria de Desenvolvimento Institucional; Coordenadoria de Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional; Coordenadoria de Assuntos Comunitários; Diretoria de Tecnologia da Informação; Coordenadoria de Suporte Técnico e Diretoria de Gestão de Pessoas.

Atualmente o referido campus opera com um quadro efetivo de duzentos e dezessete servidores públicos, compostos por oitenta e três técnicos administrativos e cento e trinta e quatro professores, destes treze técnicos administrativos e trinta e um professores permanecem em atividade, oriundos da antiga Escola Técnica da UFRGS e incorporados ao IFRS.<sup>5</sup>

No momento de criação dos institutos federais houve muito incentivo para a sua estruturação e funcionamento, razão pela qual novas vagas foram criadas e

---

<sup>3</sup> INSTITUCIONAL. In: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 02 mai. 2017. Disponível em: <[http://www.poa.ifrs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=273&Itemid=%20320](http://www.poa.ifrs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=273&Itemid=%20320)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

<sup>4</sup> No campus Porto Alegre são oferecidos cursos técnicos subsequentes de: Administração; Biblioteconomia; Contabilidade; Informática; Instrumento Musical; Meio Ambiente; Panificação; Química; Redes de Computadores; Secretariado; Segurança do Trabalho; Transações Imobiliárias. Curso Técnico Integrado: PROEJA/Administração. Cursos Superiores: Licenciatura em Ciências da Natureza: Biologia e Química; Licenciatura em Pedagogia; Tecnologia em Gestão Ambiental; Tecnologia em Processos Gerenciais; Tecnologia em Sistemas para Internet. Cursos de Pós-Graduação: Mestrado Profissional em Informática na Educação; Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica; Especialização em Gestão Empresarial; Especialização em Atenção à Saúde do Idoso. INSTITUCIONAL. In: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 02 mai. 2017. Disponível em: <[http://www.poa.ifrs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=273&Itemid=%20320](http://www.poa.ifrs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=273&Itemid=%20320)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

<sup>5</sup>Dados fornecidos pela DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas (Porto Alegre), em 29 de agosto de 2018.



realizados concursos públicos para o ingresso de novos servidores. Sendo assim, o campus Porto Alegre, como também outros campi, possui a peculiaridade de contar com o corpo docente e técnico administrativo com diversificado tempo na carreira profissional.

Além dessa diversidade, as estruturas dos campi são geridas por equipes diretivas renovadas a cada quatro anos, o que pode ensejar a descontinuidade dos trabalhos e prejudicar o funcionamento das equipes de trabalho e ambiente institucional. Isso porque cada equipe diretiva determina a forma de gestão a ser seguida, sem uma estrutura norteadora para a tomada de decisões e ações no que diz respeito ao desenvolvimento de atividades importantes que dão suporte para o alcance dos objetivos finais da instituição.

Logo, o presente estudo aborda como ocorre a comunicação entre líderes formais e liderados e a respectiva relação com o comprometimento organizacional dos servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), campus Porto Alegre como investigação e contribuição para a excelência no fazer da instituição.

#### 1.4 OBJETIVOS

A seguir apresenta-se o objetivo geral e os específicos.

##### **1.4.1 Objetivo Geral**

Analisar como ocorre o processo de comunicação entre líderes formais e seus liderados e sua relação com o comprometimento organizacional dos servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), no campus Porto Alegre.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Para melhor elucidar os questionamentos do objetivo geral, são elencados os objetivos específicos:

- a) identificar os processos de comunicação existentes no ambiente institucional do Instituto Federal, campus Porto Alegre;

- b) apresentar e descrever as redes, os fluxos e as barreiras na gestão da comunicação;
- c) analisar a percepção dos líderes formais e liderados com relação aos impactos da comunicação e o comprometimento organizacional;
- d) propor sugestões de ações de melhorias na comunicação que venham qualificar o comprometimento organizacional.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

A busca constante do bom entendimento entre os envolvidos nos processos de construção do conhecimento é essencial no ambiente institucional de educação. O processo de comunicação estabelecido com clareza propicia que todos compreendam e transmitam a mensagem de forma eficiente e efetiva.

O estudo sobre a comunicação entre líderes formais e liderados no Instituto Federal de Educação, campus Porto Alegre, contribui para a qualificação do mesmo, pois identifica o cenário institucional e fornece subsídios para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão estratégica na comunicação interna institucional.

O interesse pelo tema de pesquisa surgiu durante a trajetória profissional, tanto na esfera privada quanto na esfera pública. Iniciou-se na pós-graduação, durante a atuação no “Centro Universitário Franciscano” de Santa Maria, onde constatou-se a importância da comunicação eficiente e do comprometimento organizacional, no ambiente de trabalho para o êxito nas atribuições de cada funcionário. Por isso, naquele momento teve lugar a realização de um trabalho de pós-graduação *lato sensu*, voltado para a análise do tipo de comprometimento organizacional nas instituições Franciscanas e verificou-se como se dava o engajamento de cada envolvido no processo do trabalho. Via de regra, numa instituição privada o funcionário ingressa mediante um processo seletivo englobando entrevista e análise curricular. No caso das instituições Franciscanas, constatou-se que em sua grande maioria os funcionários contavam com elevado tempo de serviço. Naquele momento e cenário, o principal tipo de comprometimento percebido foi o afetivo. A maioria dos colaboradores sentiam-se orgulhosos em fazer parte da instituição, tendo sentimento

de pertencimento e prazer em ser membro, pois seus objetivos eram alinhados com os da instituição.<sup>6</sup>

Neste momento, percebe-se a necessidade de ampliar os horizontes daquele estudo e analisar como ocorre o processo de comunicação entre líderes formais e liderados do IFRS-POA e sua relação com o comprometimento organizacional dos servidores. Por meio de embasamento científico, busca-se identificar os processos de comunicação e os mecanismos que favoreçam o engajamento dos servidores para a excelência na atuação na esfera pública.

Após analisar as pesquisas realizadas na temática objeto de estudo desta pesquisa, identificou-se que existem poucos estudos desenvolvidos na esfera pública e no ambiente educacional, conforme pesquisas realizadas nas plataformas CAPES e INTERCOM descritas no próximo capítulo como Estado da Arte. Talvez pelo fato de os Institutos Federais serem relativamente recentes em existência ou por serem instituições públicas que não visam lucro. Por isso, o interesse em desenvolver um estudo que engloba a temática comunicação e comprometimento organizacional na esfera educacional pública. Contribuir para o aprimoramento dos serviços oferecidos pela esfera pública, além de aprofundar estudos e pesquisas na área e fornecer subsídios importantes para gestão da instituição. Além disso, o tema é pertinente ao aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no mestrado profissionalizante em Gestão Educacional.

Sendo assim, o estudo destaca a importância dos processos de comunicação no ambiente educacional e a relação com o comprometimento nas organizações. O trabalho proporciona um olhar mais detalhado sobre o contexto atual e pensar as ações desenvolvidas no âmbito institucional. Além disso, é o início de um debate sobre um tema no qual é de suma importância seu aprofundamento para os estudos organizacionais. Para isso, no capítulo inicial descreve a comunicação nas organizações. Em seguida relaciona a comunicação entre líderes e liderados e a gestão da comunicação em ambientes educacionais. E, por fim, uma seção para discorrer sobre o comprometimento organizacional.

---

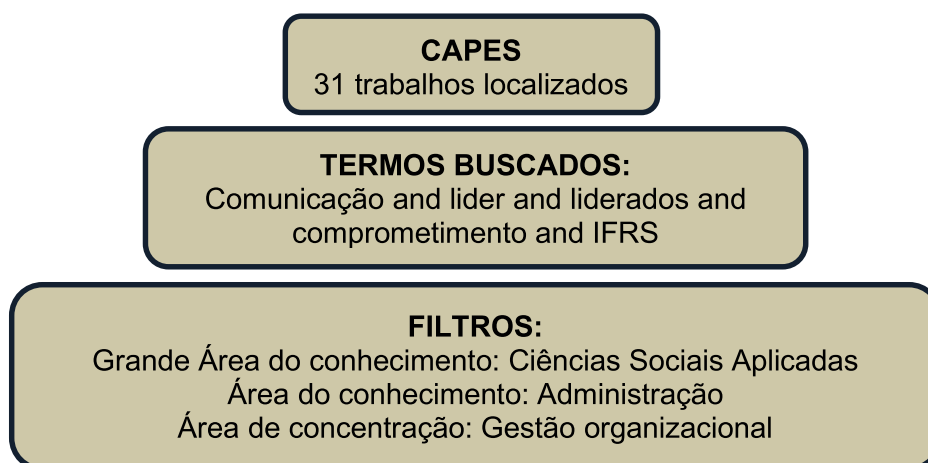
<sup>6</sup> FERNANDES, Luciane. **O comprometimento organizacional nas instituições franciscanas.** Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Conhecimento nas organizações, Centro Universitário Franciscano, Santa Maria, 2002.

## 2 ESTADO DA ARTE

Levando em conta a existência de uma gama de informações e produções no meio acadêmico, é de fundamental importância um olhar cauteloso para identificar e selecionar as publicações com potencial para contribuir na construção do trabalho científico. Para isso, foram utilizados os mais variados recursos e combinações de descritores para o vasto campo do conhecimento envolvendo as seguintes temáticas: educação, comunicação, comprometimento, líderes e liderados. Convém frisar que as buscas nas plataformas foram realizadas em agosto de dois mil e dezoito, sendo os registros baseados no que foi encontrado naquele momento. O destaque para os trabalhos apresentados nos quadros que constituem o “Estado da Arte” refere-se a temáticas direcionadas para a comunicação em instituições públicas. Demais trabalhos em outras temáticas foram desconsiderados para a construção da pesquisa.

Na plataforma da CAPES foram identificados 543 trabalhos com a temática inserida nos termos de busca: **comunicação and líder and liderado and comprometimento and ifrs**. Os filtros utilizados foram: **Grande Área conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas. Área do conhecimento: Administração. Área de concentração: Gestão organizacional**. Uma vez analisados os resultados, constatou-se que somente 31 dialogam com o tema de pesquisa. Após análise mais criteriosa, foram destacados no decorrer do trabalho quatro estudos em ambiente institucional público.

Figura 1 - Esquema de busca das publicações no portal da CAPES



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 1 demonstra as combinações de termos utilizados e filtros para a localização de trabalhos na plataforma da Capes. Foram localizados trinta e um trabalhos que continham os termos **comunicação and lider and liderado and comprometimento and IFRS** e fazem alguma referência a temática da pesquisa. Foi utilizado filtro referente a grande área de conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas; área do conhecimento: Administração e área de concentração: Gestão organizacional.

Localizou-se trabalhos referentes à análise do comprometimento em instituições públicas e privadas e sobre os processos de comunicação em instituições públicas. Contudo, nenhum deles abordou o tema comunicação entre líderes e liderados ou a relação com o comprometimento organizacional em instituição de ensino público.

No decorrer do trabalho destaca-se quatro publicações mais relevantes, ou seja, que abordam temas importantes para a construção desse trabalho, sendo elas: a publicação de Silva (2014), que elaborou sua dissertação de mestrado com o título **“Percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM E UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas agency-community e os vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacional”**, algo próximo da temática, por tratar-se de uma análise vinculada a uma instituição pública de ensino, mas o nosso objetivo limita-se à análise da relação da comunicação com o comprometimento organizacional. O trabalho contribui, pois apresenta o levantamento de estudos feitos no Brasil e no exterior e fundamenta a necessidade de modelos de gestão que atenda o coletivo com olhar no indivíduo que constituem a comunidade da instituição.

Outro autor, Bassi (2015), também desenvolveu uma dissertação, intitulada **“Desenvolvimento de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia”**. Sua pesquisa é desenvolvida num ambiente institucional semelhante ao ambiente em que se busca pesquisar. O estudo revelou a existência de poucos institutos que utilizam indicadores de Gestão de Pessoas devido, entre outros fatores, a inexistência de modelos padronizados.

A produção de Silva Junior (2014), intitulada **“A percepção sobre os veículos de comunicação organizacional em uma instituição federal de ensino superior”**, demonstrou o interesse no tema sobre a comunicação organizacional em instituição de ensino público. O trabalho desenvolvido é voltado para a percepção sobre a

comunicação no ambiente educacional federal, na visão dos acadêmicos. Destaca-se o trabalho por se tratar de comunicação no ambiente educacional federal.

Por seu turno, Vasconcelos (2017) elaborou o trabalho “**Comprometimento organizacional em uma IES pública: análise da influência do suporte organizacional e da cidadania organizacional como consequente**”, no qual analisa a influência do suporte organizacional para o comprometimento organizacional em uma instituição de ensino superior pública.

Quadro 1 - Quadro sobre pesquisas registradas no portal da Capes

TEMA	AUTOR(RES)	BASE DE DADOS - CAPES – (Período: 2013 a 2018)
Percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM E UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas agency-community e os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional'	SILVA, Rogerio Castro Desterro E.	05/09/2014 175 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  <u>OBJETIVO:</u> Comparar a percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM e da UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas agency-community e sua relação com os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional.
Desenvolvimento de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia'	BASSI, Eduardo da Rocha.	17/12/2015 98 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  <u>OBJETIVO:</u> desenvolver um modelo de Indicadores de Gestão de Pessoas para Institutos Federais, de forma a contribuir com a tomada de decisões gerenciais e facilitar a transparência de informações à sociedade e aos órgãos controladores.
A percepção sobre os veículos de comunicação organizacional em uma instituição federal de ensino superior'	SILVA JUNIOR, Carlos Benedito Alves da.	14/08/2014 100 f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

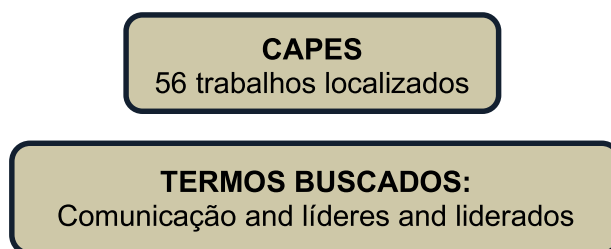
		<u>OBJETIVO</u> : verificar a percepção dos alunos de graduação sobre os canais de comunicação de uma Instituição Federal de Ensino Superior.
Comprometimento organizacional em uma IES pública: análise da influência do suporte organizacional e da cidadania organizacional como consequente.	VASCONCELOS, Marcia Baima Taleires de.	06/11/2017 Mestrado Profissional em ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  <u>OBJETIVO</u> : investigar a influência do suporte organizacional na produção do comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, normativa e de continuação e a geração da cidadania organizacional, nas dimensões divulgação da imagem organizacional, sugestões criativas e colaboração com os colegas como um consequente dessa relação.

Fonte: Elaborado pela autora

Como é possível constatar no quadro acima, o período das publicações sobre o tema compreende os anos de 2013 a 2018. Conforme mencionado anteriormente, buscou-se os estudos voltados para instituições públicas. Os demais estudos apresentam a análise nos mais diversos ambientes institucionais, o que contribuiu com a construção do trabalho.

Recorrendo ao mesmo mecanismo de busca (Portal de Periódicos da CAPES), foram pesquisados os termos “Comunicação AND líderes AND liderados”, o que resultou em 56 trabalhos. Entretanto, nenhum deles abordou a comunicação entre líderes e liderados e a relação com o comprometimento organizacional em instituição de ensino público, porém contribuíram com a construção do trabalho. Segue figura com demonstração, logo abaixo:

Figura 2 - Esquema de busca das publicações no portal da CAPES



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 2 demonstra o resultado das buscas. Utilizou-se combinações de termos e filtros para a localização de trabalhos na plataforma da Capes. Localizou-se cinquenta e seis trabalhos com as combinações de termos “comunicação and líderes and liderados”. Relaciona-se os trabalhos encontrados, no Anexo D, onde apresenta-se todos os trabalhos encontrados na plataforma Capes, sobre a temática comunicação. Pode-se perceber a abrangência dos anos de 2000 a 2018.

Na plataforma INTERCOM (**Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**), encontrou-se 37 trabalhos com os termos “**educação AND comunicação AND comprometimento**”. Alguns referiam-se à análise do comprometimento em instituições públicas e privadas e os processos de comunicação em instituições públicas, embora nenhum deles trabalhou de forma detida a temática da comunicação entre líderes e liderados e a relação com o comprometimento organizacional em instituição de ensino público. Destaca-se, logo abaixo, as publicações com abordagem e temática em ambiente semelhante ao qual ocorre este estudo.

O autor José Manuel Moran (1994) trabalhou sobre “**Interferências dos Meios de Comunicação no nosso Conhecimento**” num artigo publicado na revista INTERCOM, em 1994, destacando as possíveis interferências na comunicação que ocorrem nos espaços educacionais e elencando possíveis condições para o conhecimento integrado.

Fabio Botelho Josgrilberg, escreveu “**O mundo da vida e as tecnologias de informação e comunicação na educação**”, também publicado na revista INTERCOM, em 2007. O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa em instituição de ensino sobre as tecnologias e a comunicação na educação.



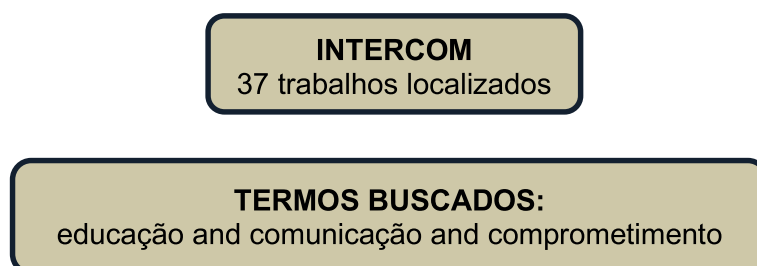
Maria das Graças Targino escreveu sobre “**Educação e Comunicação ou Comunicação e Educação**”, em 2014, enfatizando em seu artigo a importância da comunicação e educação para os indivíduos e profissionais.

Cristiane Portela de Carvalho publicou o artigo “**Comunicação e informação, binômio indissociável**”, em 2002, no qual buscou evidenciar o olhar crítico para a compreensão da temática comunicação e informação.

Em 2013 Luciana Coutinho Pagliarini de Souza e Maria Ogécia Drigo publicaram o artigo “**Processos comunicacionais em ambiente escolar: o potencial de sentidos de representações visuais**”, em que oferecem questionamentos acerca das representações visuais no processo de comunicação no ambiente escolar. Considera a inter-relação da comunicação e educação como intervenção social.

Em 1985 Edivaldo Pereira Lima publicou o trabalho “**Fronteiras da comunicação e da educação**”. Isso demonstra a preocupação e a importância da comunicação no ambiente educacional. Segue figura com demonstração, logo abaixo:

Figura 3 - Esquema de busca das publicações no portal da INTERCOM



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 3 ilustra a busca por trabalhos publicados na plataforma da Revista INTERCOM (Revista Brasileira de Ciência da Comunicação) utilizou-se termos “educação AND comunicação AND comprometimento”. Localizou-se 37 trabalhos, mas em temáticas diversas, nas quais destacam-se 5 trabalhos com alguma aproximação em relação ao objeto de estudo da pesquisa.

Quadro 2 - Quadro de busca sobre pesquisas registradas no portal da INTERCOM

TEMA	AUTOR(ES)	BASE DE DADOS  - INTERCOM –  <b>Período: 1985; 1989; 1993; 1994;1997; 1998; 2001; 2002; 2006; 2007; 2009; 2010; 2011; 2013; 2014; 2017; 2018</b>
Interferências dos Meios de Comunicação no nosso Conhecimento	José Manuel Moran	Intercom– Revista Brasileira de Ciências da Comunicação v. 17, n. 2 (1994)  OBJETIVO: As abordagens das ideias oscilam entre o maniqueísmo dogmático e uma ambiguidade ética, o qual permite alto grau de entropia, de interferências por parte de concessionários, produtores e consumidores e interfere profundamente na comunicação de outros espaços educacionais como o escolar, o familiar e o religioso.
O mundo da vida e as tecnologias de informação e comunicação na educação	Fabio Botelho Josgrilberg	Intercom– Revista Brasileira de Ciências da Comunicação v. 30, n. 2 (2007) <u>OBJETIVO</u> : descrever o processo de instituição de significados para o computador na escola.
Comunicação e informação, binômio indissociável	Cristiane Portela de Carvalho	Intercom– Revista Brasileira de Ciências da Comunicação v. 25, n. 1 (2002) <u>OBJETIVO</u> : lançar um olhar crítico e desafiador sobre os novos desafios impostos pela contemporaneidade, contribuindo, assim, para a compreensão mais aprofundada sobre as questões identitárias das ciências da Comunicação e Informação.

Processos comunicacionais em ambiente escolar: o potencial de sentidos de representações visuais	Luciana Coutinho Pagliarini de Souza, Maria Ogécia Drigo	Intercom– Revista Brasileira de Ciências da Comunicação <u>v. 36, n. 2 (2013)</u>  <u>OBJETIVO:</u> refletir sobre o potencial de sentidos engendrados em representações visuais sobre masculino/feminino que constam de livros didáticos e para tanto apresentam-se reflexões sobre imagens; sobre a alteridade e o processo de construção da identidade cultural na pós-modernidade, enquanto o instrumental para análise das representações visuais selecionadas está baseado na semiótica peirceana.
Fronteiras da comunicação e da educação	Edivaldo Pereira Lima	Intercom– Revista Brasileira de Ciências da Comunicação <u>v. 8, n. 53 (1985)</u>

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro 2 exposto acima apresenta-se as publicações localizadas no portal INTERCOM referente ao assunto objeto de estudo. Nesta base de estudos publicados percebe-se a pesquisa voltada para a comunicação no ambiente educacional. Após discorrer sobre o estado da arte, no próximo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As próximas seções irão nortear as temáticas que contextualizam a comunicação nas organizações, a comunicação entre líderes e liderados, fluxos e canais de informações, as barreiras na comunicação, gestão da comunicação em ambientes educacionais e comprometimento organizacional embasados nos estudos dos autores clássicos das temáticas.

#### 3.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de comunicação, voltado para o público interno, desempenha um papel fundamental para o convívio e relacionamento entre os colaboradores da organização, ou seja, entre líderes e liderados. A comunicação consiste na relação que estabelecemos com os outros para a troca de pensamentos. Convém alertar, contudo, que a abrangência e o significado do termo “comunicação” vão além da mensagem e informação enviada para o receptor. Segundo Fraga (2005, p. 14), “o termo ‘comunicação’ refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, ele exprime a relação entre consciências.” Para Robbins (2009, p. 136), “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”. Dubrin (2008, p. 204) descreve os componentes para que ocorra o processo de comunicação, sendo eles: uma fonte de comunicação, ou transmissor; uma mensagem; um canal; um receptor; o feedback; e o ambiente. Por sua vez, Vecchio (2008, p. 292) conceitua que

A comunicação verdadeira ou precisa, muitas vezes, é difícil de realizar, por exigir uma sequência complexa de passos: geração de ideias, codificação, transmissão por diversos canais, decodificação, compreensão e resposta.

Por essas razões o estudo e entendimento sobre comunicação nas organizações desempenham papel relevante para potencializar a compreensão e para que ocorra de forma efetiva. Cada autor expressa os elementos essenciais para que ocorra a comunicação de forma eficiente e eficaz, compreendendo tanto os meios de comunicação quanto a relação entre os indivíduos.

Como mostram Platão e Aristóteles, desde a Grécia Antiga havia a preocupação em classificar e organizar a comunicação, mas somente em meados do

século XX, com o desenvolvimento de novos meios de comunicação, que surgiram estudos sobre a temática (FRANÇA *et. al.*, 2015). As novas concepções ratificam a importância da comunicação na constituição das organizações e na vida organizacional, reconhecendo a importância do valor humano como elemento agregador, além dos próprios meios de comunicação.

Na década de 1990, membros do departamento de Comunicação da Universidade de Montreal, também conhecida como “Escola de Montreal”, consideraram o termo “comunicação organizacional” como organização na comunicação (CASALI, 2010). Isso reforça o entendimento segundo o qual o estudo sobre a comunicação tornou-se relevante e ganhou destaque no meio acadêmico, sob a análise da gestão de recursos humanos visando ao desenvolvimento organizacional.

A comunicação organizacional voltada para o público interno torna-se estratégica, pois propicia a interação entre o público externo e interno alinhados aos objetivos da instituição. O estudo sobre a comunicação organizacional propicia uma análise voltada ao contexto no qual está inserida, seguindo as ideologias e a cultura do local e viabilizando um melhor alinhamento das ações a serem implementadas. Nesse sentido, Mascarenco descreve o poder da comunicação para potencializar o envolvimento das partes.

A competência comunicação é uma capacidade que vai além da condição de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem. É uma competência de apoio para a própria avaliação, para saber lidar com fluxos de informações no âmbito da interação entre partes diversas, argumentando COM o outro e usando feedback para melhorar a interação de administradores e gestores com os demais membros envolvidos com a organização (MASCARENCO, 2006, p. 21).

Casali (2010) destaca que a comunicação organizacional, enquanto disciplina, só foi reconhecida como um campo acadêmico na década de 1960, embora as suas raízes remontam às tradições pragmáticas de Peirce, James, Dewey e Mead, as quais focam o mundo das práticas cotidianas e sua constituição. Por esse ângulo, Deetz menciona a importância da comunicação nas decisões coletivas.

A teorização em comunicação organizacional está ligada aos problemas que as pessoas e a sociedade enfrentam. Muitos problemas contemporâneos surgem em um mundo cada vez mais definido em termos de mudança rápida, pluralismo, interdependência e com a necessidade de se tomarem boas decisões em conjunto (DEETZ, *apud* MARCHIORI, 2010, p. 97).

Cada vez mais vivemos em um mundo com exigências e atribuições que consomem grande parte do tempo, o que por vezes impossibilita a execução ou até mesmo o planejamento de ações. A análise e estudo sobre a forma como estamos transmitindo as informações necessárias, bem como elas podem chegar aos destinatários, é fundamental para o bom andamento da atividade organizacional. Coutinho (2017) frisa a importância de manter a comunicação de maneira que possa transmitir significados do emissor ao receptor, partilhando informações, ideias e experiências. Em vista disso, sendo que a preocupação com a comunicação organizacional deve ocorrer tanto no nível interno quanto no nível externo, e que o colaborador da instituição é um canal de comunicação essencial com o ambiente externo, é mister atentar para a otimização dos processos. Ademais, a comunicação é um mecanismo deveras importante para a construção de um ambiente saudável e eficiente, razões mais do que suficientes para atentar sobre a necessidade do planejamento dos processos cada vez mais eficientes, propiciando maior entendimento dos envolvidos no processo.

Um dos entraves na comunicação organizacional reside no excessivo aumento de informações disponíveis em função da facilidade em dispor de dados nos dias atuais. Coutinho (2017) realça que a falta de planejamento das instituições, no envio de informações, pode sobrecarregar e absorver em demasia o tempo das pessoas. Devido a isso, é necessário identificar a existência de possíveis lacunas, com o objetivo de otimizar a informação, uma vez que a variedade de meios de comunicação que, apesar da sua devida importância, pode ensejar a da comunicação institucional.

Também é mencionado por outros autores (PENA-VEJA, ALMEIDA, PETRAGLIA, 2008) o questionamento sobre o aumento expressivo dos meios de comunicação que prejudica a compreensão na comunicação. Em tais casos o excesso de informação não colabora com o processo de comunicação, ao não canalizar e direcionar para a real intencionalidade. A comunicação é a informação recebida de forma plena e compreensível, de forma que cumpra o seu papel de comunicar. Eles também destacam a necessidade que temos de nos comunicarmos para informar, conhecer, compreender, explicar algo ou até mesmo nos conhecermos. A importância da comunicação organizacional é um componente fundamental na condução dos objetivos, tanto individual quanto do grupo em geral, pois é o “capital humano” que potencializa a capacidade das organizações. Dessa maneira,

A comunicação é intencional e orientada para um objetivo, para obter um certo efeito, observável e mensurável na medida em que provoca um comportamento que, de certo modo, pode ser vinculado a esse objetivo. (WOLF, 2012, p. 13)

O papel da comunicação é propiciar o entendimento e observação de algo que é necessário para o bom andamento da ação ou atividade. Para que o objetivo seja alcançado de forma favorável, é necessário despender esforços para intensificar a possibilidade de entendimento, pois inexistente comunicação sem a existência um mínimo de entendimento para a efetivação da informação.

Segundo França *et al* (2015, p. 17),

A informação é uma comunicação que pode ser ativada a qualquer momento, desde que outra consciência (ou aquela mesma que codificou a mensagem) venha resgatar, quer dizer, ler, ouvir, assistir...enfim decodificar ou interpretar aqueles traços materiais de forma a reconstituir a mensagem.

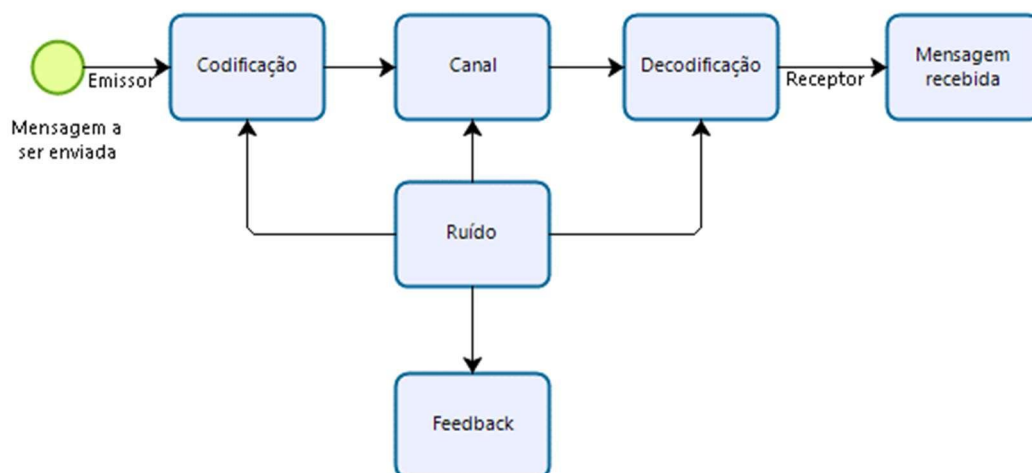
Portanto, a informação só é comunicação quando atinge o objetivo pelo qual foi gerada. Em outras palavras: a comunicação só tem lugar quando o receptor decodifica a mensagem recebida.

Mais uma vez recorrendo à definição de França *et al* (2015, p. 12), o primeiro significado do termo comunicação no vocabulário religioso foi:

Comunicação vem do latim *communicatio*, do qual distinguimos três elementos: uma raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião, temos a ideia de uma “atividade realizada conjuntamente”, completada pela terminação *tio*, que por sua vez reforça a ideia de atividade.

O esquema abaixo, baseado no quadro de Robbins (2009), demonstra o caminho percorrido pela mensagem enviada até a mensagem recebida pelo destinatário:

Figura 4 - Processo de comunicação



Fonte: Elaborado pela autora, baseado no quadro do autor (ROBBINS, 2009, p. 137)

A figura 4 demonstra o processo que percorre a mensagem, desde o momento da sua emissão, transmissão, decodificação e recepção. A mensagem recebida estará sempre sujeita a ruídos no decorrer do percurso, os quais podem ser classificados também como barreiras da comunicação.

Morin destaca que “[...] o conhecimento supõe não apenas uma separação certa e uma certa separação com o mundo exterior, mas supõe também uma separação consigo mesmo” (2011, p. 111). As pessoas carregam consigo suas vivências e bagagens construídas ao longo de sua vida, e a construção do conhecimento considera esta vivência, o que determina a forma como ocorre o entendimento de uma situação. Quando o indivíduo é submetido a uma situação, ele decodifica conforme sua percepção e construção do seu entendimento.

Dentre a temática da comunicação, interessa a esta pesquisa a comunicação entre líderes e liderados, assunto do próximo tópico.

### 3.1.1 Comunicação entre Líderes e Liderados

Segundo a análise dos estudos sobre comunicação, uma das condições para a sua ocorrência efetiva é o conhecimento sobre a comunidade na qual é constituída a organização. Por isso, a importância de a instituição conhecer o processo de comunicação que ocorre entre os líderes e seus liderados. Essas informações



auxiliam na definição de meios e canais eficientes para a transmissão da informação de forma efetiva. Segundo Varona (1998, p. 46), “a comunicação tem mais a ver com a comunidade do que com a informação.” É possível afirmar, portanto, que não há espaços para dúvidas que a identificação e o conhecimento da comunidade fortalecem os valores da organização e propiciam melhores condições de atuação.

Atualmente os estudos na área de recursos humanos remetem à ideia de que as organizações dependem muito mais dos processos sociais, sinergia e competências do que de processos materiais. A participação das pessoas de forma ativa, ágil e consistente torna-se fundamental. É de suma importância compreender os paradigmas, as estruturas de pensamento “que nos governam e que governam os outros” (PENA-VEJA; ALMEIDA; PETRAGLIA, 2008, p.129). Para Rudnicki e Alves (2016, p. 96), “o mundo mediado pela comunicação faz parte da forma como as comunidades humanas produzem símbolos, como produzem visões, sentidos (significados) sobre o que é real no mundo social.” Por isso, o estudo sobre a comunicação no ambiente organizacional propicia maior enriquecimento, pois favorece a sinergia e conexão dos envolvidos nos processos educacionais. Possibilita tornar o ambiente mais favorável, harmônico e com maior expressividade, tanto da gestão quanto dos colaboradores.

Assim, fica evidente a importância de estimular a cooperação e envolvimento da comunidade para permitir a utilização, da melhor forma, as ferramentas de comunicação visando manter a coesão do grupo de trabalho. Propiciar a cultura de saber ouvir, mobilizar e informar de forma correta a comunidade em geral para melhor eficácia das atividades. Para Deetz (2010, p. 96), “o foco está em que cada interlocutor seja capaz de ver o mundo em que o outro vive.” A comunicação eficaz depende muito da visão abrangente de todos os envolvidos no processo, desde o transmissor até o receptor e destino. E essa percepção envolve um profundo conhecimento e empatia com o outro. Marchiori (2010) destaca Follet:

Follett acreditava que, na verdade, eficácia organizacional seria uma função, por um lado, da integração de interesses e do trabalho cooperativo entre organização e empregados, e, por outro, do conceito de resposta recíproca e da ideia dele derivada de que a integração de interesses que propunha só seria possível se no lugar de autoridade se praticasse um poder compartilhado e interativo, não coercitivo (FOLLETT *apud* MARCHIORI, 2010, p. 30).

Torquato (1986) apresenta quatro níveis de análise da comunicação organizacional: nível intrapessoal, que analisa atitudes dos indivíduos; nível interpessoal, analisa além dos indivíduos, a relação entre as pessoas envolvidas; nível grupal, analisa as atividades dos grupos da instituição em relação a tempo de conhecimento, coesão, homogeneidade, clareza de normas, entre outros; e nível tecnológico, referente aos meios utilizados em programas formais que geram, armazenam e transmitem dados. Dessa forma,

As comunicações pessoais podem influenciar a maneira como se percebe a realidade falsificando aquilo que é percebido, conseqüentemente a pessoa interfere no desenrolar do processo motivacional. É como se ela já tivesse um tipo de previsão daquilo que deverá perceber (BERGANINI, 2017, p. 72).

Assim, o processo de comunicação envolve não somente a transferência ou envio da informação, mas também o acompanhamento e garantia da efetivação e compreensão por parte dos envolvidos no processo de comunicar. Conforme Bergamini (2017) a percepção nas comunicações pessoais interfere no entendimento podendo gerar um fator negativo. O conhecimento da comunidade certamente favorece ações de engajamento e pertencimento no desempenho e atuação, valoriza e potencializa os pontos fortes da equipe. Esse procedimento é denominado de fluxo de informações.

Torquato (2015, p. 226) menciona que “administradores precisam encontrar um ponto de referência comum, harmonizando as linguagens, ajustando os pontos de vista.” O papel do líder neste contexto é perceber que a essência da instituição são as pessoas que nela atuam. Perceber a importância do conhecimento do cenário e concepções necessárias para traçar diretrizes, pois a comunicação somente ocorre quando o líder e o liderado estão em sintonia e entendimento pleno de seu papel e função na engrenagem responsável pelo funcionamento da máquina chamada instituição.

### **3.1.2 Fluxos e canais de informações**

Ainda nos dias de hoje, as organizações são constituídas em hierarquias para melhor organização, definição e execução de funções. Cada seguimento tem seu papel definido a ser desempenhado visando o pleno funcionamento. Além disso,

dessa organização é necessário garantir que a comunicação ocorra de forma que envolva todos os seguimentos da instituição, em todos os sentidos da hierarquia e sua constituição. Por isso, a importância da observação dos fluxos e os canais de informações adotados na comunicação para o envio da informação.

Torquato (2015) classifica os mecanismos das comunicações nas instituições em três fluxos e dois sentidos: fluxo descendente, mensagens encaminhadas das posições hierárquicas, do topo, até a base; fluxo ascendente, informações sobre a base enviadas as posições hierárquicas superiores; e lateral. Os sentidos descritos são horizontal e vertical.

Para Dubrin (2008), as direções do fluxo da informação são para baixo, para cima, horizontalmente, em diagonal e esfericamente. A comunicação para baixo é a troca de mensagens entre um nível para outro nível inferior. A “comunicação para cima” é o canal mais importante, pois permite a gerência conhecer os problemas dentro da organização. A “comunicação horizontal” é a forma que permite o compartilhamento de informações entre pessoas que estão no mesmo nível organizacional. A “comunicação diagonal” permite transmissão de informação entre níveis de departamentos diferentes. E a “comunicação esférica” que acontece entre equipes diferentes na organização em rede. Robbins (2009) descreve a direção da comunicação como descendente, ascendente e lateral. E ainda sobre os métodos da comunicação interpessoal que pode ser: comunicação oral, comunicação escrita ou comunicação não-verbal. Sendo assim, é preciso compreender o caminho percorrido pela informação para gerar a comunicação e analisar as prováveis barreiras e bloqueios para a construção do seu entendimento.

Segundo Torquato (2015), na análise dos fluxos, métodos e canais é possível determinar o tipo de comunicação na instituição. Por isso, além dos fluxos e métodos, os canais representam grande importância no processo de comunicação. Eles podem ser canais formais ou informais que cumprem o papel de transmitir a informação até atingir seu escopo.

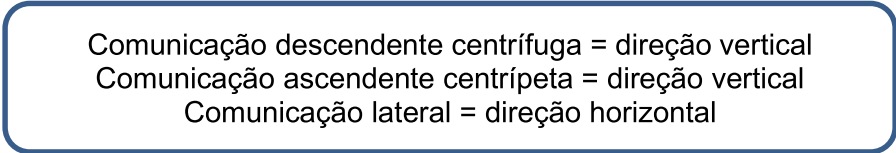
Torquato (2015, p. 80) conceitua os canais existentes na comunicação:

Canais formais são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões, reclamações etc.). Os canais informais são aqueles não planejados pela diretoria que fogem ao seu controle ou que ignoram, inclusive, a existência dos canais formais.

A comunicação administrativa segue os canais formais que representam as normativas e regulamentos para a operacionalização das atividades. Existem os responsáveis pela conclusão da atividade e para isso são realizados ajustes para o bom atendimento e encaminhamento. Já na comunicação informal, que envolve a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos, é possível estimular a participação e integração dos envolvidos no processo para potencializar a aproximação com os ideais da organização (TORQUATO, 2015).

“Os mecanismos de comunicação numa organização movimentam-se, simultaneamente, em três fluxos e duas direções, residindo no seu ajustamento o equilíbrio do sistema comunicacional’ (TORQUATO, 2015, p. 69). O autor destaca o fluxo da informação descendente que emerge do topo até as bases; a comunicação ascendente que são as informações que saem das bases até o topo da gerência; a comunicação horizontal que ocorre no mesmo nível funcional e tendência de controle dos subordinados. As direções, para cima e para baixo (vertical) e lateralmente (horizontal). Esses fluxos devem ser observados no planejamento da comunicação para que propicie melhor fluidez da informação e “limpeza nos canais formais” (Torquato, 2015).

Figura 5 - Fluxos de comunicação



Comunicação descendente centrífuga = direção vertical  
Comunicação ascendente centrípeta = direção vertical  
Comunicação lateral = direção horizontal

Fonte: Elaborado pela autora, baseado no autor Torquato (2015, p. 80)

O autor Torquato descreve os métodos para a comunicação descendente centrífuga sendo eles: [...] “visuais, auditivos e visuais/auditivos, cada um compreendendo diversos canais (veículos) formais” (TORQUATO, 2015, p. 81). Na comunicação ascendente centrípeta permite fornecer um parecer para a gestão sobre a aceitação e cumprimento das políticas institucionais. Elas podem utilizar recursos visuais, audiovisuais, visuais/auditivos e hipertexto. A comunicação lateral permite fluxo de comunicação no mesmo nível, o que é essencial para manter alinhada as ideias da gerência permeando o nível hierárquico com a utilização de meios orais e escritos.

Robbins (2009) descreve a comunicação como dimensão vertical: descendente e ascendente; lateral e circular. Descendente quando a comunicação se origina dos níveis mais altos para os inferiores. A comunicação ascendente fornece feedback para os níveis mais altos sobre clima da organização no todo para pensar formas de melhorias. E ainda destaca os métodos básicos de comunicação que são a comunicação verbal, escrita e não verbal. A comunicação circular ocorre mais frequentemente em organizações de pequeno porte.

Robbins (2009) destaca as Redes formais de pequenos grupos, rede de rumores, comunicação eletrônica que podem ser: e-mail, mensagem instantânea, redes intranet e extranet, videoconferência, resumo. Essas podem ser utilizadas como aliados no processo de comunicação.

Para dar seguimento ao estudo, é necessário o desmembramento das barreiras na comunicação no ambiente institucional, o que é desenvolvido na próxima seção.

### **3.1.3 Barreiras na comunicação**

Barreiras na comunicação são os elementos que dificultam o processo de comunicação. Sendo os mais importantes destacados por Robbins (2009):

a) Filtragem: o emissor transmite o que é relevante para o receptor. Pode ocorrer nos diversos níveis de hierarquia;

b) Percepção seletiva: o receptor seleciona o que recebe do emissor por motivações ou características pessoais;

c) Sobrecarga de informações: o receptor recebe mais informações do que é capaz de processar tornando assim uma comunicação ineficaz;

d) Estilo de comunicação de homens e mulheres: “Pesquisas indicam que os homens usam a conversa para reafirmar seu status, enquanto as mulheres, para criar conexões.” (ROBBINS, 2009, p. 148);

e) Emoções: cada pessoa interpreta a mesma mensagem de forma diferente ou com alguma especificidade;

f) Linguagem: a história da pessoa determina a forma de expressão e linguagem, isto é, ao tempo de vida, as vivências e a educação determinam a maneira como as pessoas se comunicam.

Além disso, Robbins (2009) menciona também os contextos multiculturais, em que as pessoas interpretam a comunicação de formas diferentes conforme sua

cultura, que poderá ser de alto contexto ou baixo contexto. Por isso, a importância desse olhar constante que reconhece o ambiente de atuação e avaliar o que está em sintonia com as atividades desenvolvidas e o que poderia ser melhor explorado e aprimorado em busca de maior eficiência e resultados. Sem esse olhar, poderá haver barreiras que impossibilitam a plena execução as atividades:

As barreiras da credibilidade da fonte estão relacionadas ao nível de credibilidade que o receptor atribui ao comunicador, ato que afeta a confiança nas palavras e ideias dele. Se ele acredita na fonte irá armazenar a comunicação; caso contrário, irá descartar a informação. (COUTINHO, 2017, p. 11)

A importância de identificar a existência de barreiras da credibilidade que poderá interferir significativamente no decorrer dos processos. Essa barreira poderá ocorrer em qualquer nível hierárquico.

Coutinho (2017) menciona que

Deve-se refletir que, nos espaços organizacionais, existem pessoas diferentes que pensam e agem de um modo diverso entre si; portanto tais peculiaridades comportamentais interferem no ato da comunicação, criando barreiras que podem gerar conflitos interpessoais. As barreiras administrativas/burocráticas decorrem da formatação das estruturas organizacionais e do modo como as informações são processadas e disseminadas entre os diferentes órgãos e cargos existentes em uma instituição. (COUTINHO, 2017, p. 10).

O entendimento e decodificação da informação ocorre de forma diversificada, pois depende da trajetória de cada pessoa, a formação e sua constituição ideológica. Por isso, a necessidade de um olhar para a constituição da comunidade para qual é direcionada a comunicação para ampliar o êxito no recebimento da mensagem.

Segundo Dubrin (2008), as barreiras à comunicação podem ocorrer tanto no envio da informação quanto no recebimento. São enumeradas como: Semântica; Filtragem da informação negativa; Credibilidade do transmissor; Sinais misturados; Diferentes estruturas de referência; Julgamento de valor e sobrecarga de comunicação. Robbins (2009) ressalta que as barreiras mais importantes para a comunicação são: Filtragem; Percepção seletiva; Sobrecarga de informação; Estilos de comunicação de homens e mulheres; Emoções e linguagem. Coutinho (2017) menciona as “Barreiras da audição seletiva”, as quais a pessoa envolvida no processo avalia se a informação não é relevante ou não condiz com a sua crença e valores, e

não absorve a informação (COUTINHO, 2017, p. 11). O processo de comunicação envolve tanto a informação a ser transmitida, a intenção do comunicador e a boa receptividade da comunicação. Este processo envolve sentimentos e emoções que exigem esforços para a harmonia e melhor fluidez da comunicação.

Quadro 3 - Quadro comparativo de entendimentos sobre as barreiras na comunicação

Dubrin (2008)	As barreiras à comunicação podem ocorrer tanto no envio da informação quanto no recebimento. São enumeradas como: Semântica; Filtragem da informação negativa; Credibilidade do transmissor; Sinais misturados; Diferentes estruturas de referência; Julgamento de valor e Sobrecarga de comunicação.
Robbins (2009)	Ressalta que, as barreiras mais importantes para a comunicação são: Filtragem; Percepção seletiva; Sobrecarga de informação; Estilos de comunicação de homens e mulheres; Emoções e Linguagem.
Torquato (2015)	[...] “muita informação (quantidade), instrumental-técnico (tipo), descendo para os níveis inferiores (direção descendente), sem muito retorno (direção ascendente), gera distorções e frequentemente cria problemas de engajamento.” (TORQUATO, 2015, p. 46)
Kunsch (2009)	As barreiras da comunicação são: pessoais; administrativas/burocráticas; excesso e sobrecarga de informações; e informações incompletas.

Fonte: Elaborado pela autora

Baseado nos conceitos apresentados pelos autores, sistematizados no Quadro 4, fica evidente a necessidade de gerenciamento, em todas as esferas do fluxo informacional, para uma comunicação integrada e alinhada com a cultura organizacional. A próxima seção aborda a comunicação em ambiente educacional.

### 3.1.4 Gestão da Comunicação em ambiente educacional

A comunicação, em todos os ambientes organizacionais, representa o cerne de sua constituição e formação. No ambiente educacional, tem uma função primordial, pois é responsável pela ponderação e garantia de que os discursos se tornem ação de excelência na atuação educativa. Segundo o Manual de Redação da Presidência da República (2018, p. 16)

No caso da redação oficial, quem comunica é sempre o serviço público (este/esta ou aquele/aquela Ministério, Secretaria, Departamento, Divisão, Serviço, Seção); o que se comunica é sempre algum assunto relativo às atribuições do órgão que comunica; e o destinatário dessa comunicação é o público, uma instituição privada ou outro órgão ou entidade pública, do Poder Executivo ou dos outros Poderes. Além disso, deve-se considerar a intenção do emissor e a finalidade do documento, para que o texto esteja adequado à situação comunicativa.

A comunicação tanto escrita quanto oral deve seguir diretrizes e orientações visando o bom entendimento no processo comunicativo. No âmbito educacional é imprescindível atentar para que se atinja plenamente o objetivo de comunicar.

A comunicação além de ser fundamental para orientar ações no ambiente institucional apresenta para a comunidade, tanto interna como externa, a forma como ela é constituída.

“A ideia de sistema remete à unidade complexa do todo inter-relacionado, às suas características e propriedades fenomenais. A ideia de organização remete à disposição das partes dentro, em e por um Todo”. (MORIN, 2002, p. 134) Essa ideia reflete que a instituição, formada por diferentes “atores”, cada um com uma constituição, características e complexidades, deva ser pensada de forma completa, na medida em que percebe o todo para o planejamento de projetos e ações.

O resgate literário visa fundamentar a importância da comunicação nas organizações e instituições de ensino públicas que justifica estudos, investimentos e incentivos em projetos que contribuem para a manutenção e melhorias do ambiente institucional. Pois, “A organização que se comunica bem legitima sua existência, atuação e quota-parte no condomínio do poder. Já vimos que comunicar-se bem é apresentar boas razões para atos e eventos passados, presentes e futuros.” (KUNSCH, 2009, p. 46). Nesse sentido, destacamos a importância da análise do ambiente institucional visando aprimoramento, eficiência dos serviços oferecidos e melhoria do ambiente institucional.

“A educação constitui-se num eixo importante para o alcance dos objetivos, especialmente tendo em vista a criação de mão de obra capacitada para adaptar-se às necessidades da economia”. (CUNHA, 2017, p. 820) O ambiente educacional propicia o crescimento pessoal e intelectual do indivíduo. Fornece meios para que o indivíduo desenvolva seu espírito crítico, reflexivo e ativo para atuar no contexto social no qual está inserido. Constantemente, o ambiente educacional sofre a interferência de agentes externos, nas políticas de educação, decorrente das mudanças



econômicas, políticas e educacionais. Por isso, as diretrizes internas alinhadas e conectadas internamente, com os atores envolvidos, propicia maior engajamento e união.

Cunha (2017) aborda a importância de fortalecer as ligações na esfera educacional para lutar contra as interferências de referência internacional. A importância da reflexão crítica sobre o cenário atual e a necessidade de buscar meios que permitam fortalecer a imagem da instituição e o engajamento de todos na defesa da educação de qualidade justifica ações para qualificar os processos institucionais.

Além disso, “É possível ainda classificar a década de 1990 como a era da abertura das redomas empresariais, pois as organizações passaram a mirar um padrão mais qualificado na relação com os consumidores” (TORQUATO, 2015, p. 133). Essa afirmação podemos transpor para o ambiente educacional no qual necessitamos constantemente firmar a relevância e excelência no campo de atuação. Ressalta a importância da atuação da equipe com conhecimento e sintonia no processo de comunicação.

“Se tomarmos a perspectiva de Bauman levaríamos a sério a necessidade de estabelecer uma conversa mais horizontal entre seus agentes e instituições, na medida em que eles, na conversa, tem condições de aprender uns com os outros com as interpretações e traduções que conseguem fazer”. (ALMEIDA; GOMES e BRACHT, 2009, p. 56)

No ambiente educacional onde as trocas ocorrem em busca do entendimento e comunicação da forma mais clara e transparente é mister a comunicação horizontal para a percepção, conhecimento e interpretação correta de todo o contexto que envolve a comunicação institucional.

Além disso, “Promover a gestão participativa pode ser uma ação essencial para uma nova estrutura de educação que vise contribuir para o desenvolvimento das relações educacionais.” (BRITO, 2018, p. 34). A participação na gestão do ambiente educacional não ocorre isolada, depende dos sujeitos que nela atuam e interagem e para isso precisa ser motivado e inserido no planejamento. Por isso, a importância de trabalhar a comunicação nas organizações investindo no potencial de atuação e motivação do capital humano que pode ser trabalhado e estimulado para integração, pertencimento e comprometimento.

No ambiente organizacional objeto de estudo podemos verificar a preocupação com a definição de canais de comunicação para estabelecer uma comunicação

eficiente no âmbito do IFRS. Diante de uma pesquisa na página eletrônica da instituição é possível visualizar os canais oficiais do IFRS, conforme demonstração no Anexo B.

Torquato (2015, p. 138) enumera dezessete importantes necessidades no planejamento estratégico e sistêmico da comunicação, sendo eles: planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada; climatizar as redes tecnológicas; abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação; tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial; valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação; estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa; criar uma linguagem sistêmica e uniforme; valorizar o pensamento criativo; acreditar na comunicação como um poder organizacional; buscar um novo perfil de profissional; reciclar periodicamente o corpo de profissionais; Investir maciçamente em informações; ajustar os programas de marketing social ao contexto sociopolítico; valorizar os programas de comunicação informal; assessorar, não apenas executar programas de comunicação; focar a comunicação para prioridades; e ter coragem para assumir riscos e gerar inovações.

Essas são observações feitas, diante do macroambiente, fundamentais para o estabelecimento de ações em ambientes que necessitam acompanhar a expansão de forma equilibrada e segura.

“Atualmente, a rede de comunicação ampliou-se e complexificou-se enormemente. O planeta tornou-se uma enorme sala de aula, uma oficina imensa e um campo aberto de disputas”. (NOSELLA, 2007, p. 149) Com as mudanças e evoluções tecnológicas que propiciam a interação entre o mundo sem barreiras, porém compromete, muitas vezes, a eficiência e o pleno entendimento entre as pessoas o que causa divergências no processo de comunicação. Por isso a necessidade de buscar formas adequadas de interagir e comunicar-se de forma a estimular a capacidade de entendimento dos indivíduos.

Para isso a observância na harmonia do conjunto para promover uma comunicação interpessoal de forma ampla e eficiente, pois as relações estabelecidas cada vez mais exigem essa conexão e entendimento do todo.

O ambiente institucional de educação exige essa transparência e reconhecimento da comunidade na qual ela é formada que vise o pleno desenvolvimento cognitivo e socioemocionais.

“O respeito à alteridade, às suas preferências, ao seu direito de ter preferências seria uma importante meta a ser desenvolvida na e pela escola da modernidade líquida”. (ALMEIDA; GOMES e BRACHT, 2009, p. 50) No ambiente educacional, o papel da comunicação representa uma dimensão ainda maior, pois permite maior interação entre os indivíduos. Ambiente no qual possibilita ao indivíduo o despertar para a percepção do mundo a sua volta e a constituição da própria instituição.

A busca pelo respeito e reconhecimento dos indivíduos no qual é formada a instituição representa o caminho para o sucesso de projetos e ações que justificam a sua existência.

O destaque do autor, logo acima, pode ser aplicado na comunidade da instituição como um todo. Conhecimento da comunidade e estímulo a interação e cooperação fortalece os vínculos e constrói um ambiente favorável ao aprendizado e convívio geral.

### 3.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo acerca da evolução da humanidade demonstra o surgimento, percurso e evolução das relações entre os indivíduos e a necessidade constante de aprimoramento dessas relações baseadas na evolução do conhecimento. Inicialmente a preocupação era a capacidade de produção individual que após foi superada pela produção em larga escala, na era da revolução industrial. O início dos estudos relacionados ao comprometimento organizacional deu-se a partir do século XIX, mas no século XXI, com a ampla concorrência de mercado surge, cada vez mais, a necessidade de aprimoramento e diferenciação na oferta de serviços, voltando-se ainda mais a atenção para o capital humano. Stecca (2001) destaca que as mudanças tecnológicas, a globalização, as privatizações e as descentralizações são fomentadores da necessidade de mudança. As evoluções nos cenários econômico e social impulsionam as mudanças e reorganização das atividades em todas as esferas de atuação. Por isso, pesquisas desenvolvidas nos últimos anos buscam o entendimento e comprovação científica sobre o comprometimento organizacional.

Na busca por definições sobre o termo comprometimento encontramos as seguintes elucidações: “Ação ou resultado de comprometer(-se); COMPROMISSO.”<sup>1</sup> O comprometimento segundo Bastos (1997), teria no mínimo três definições de forma habitual que seria: envolvimento das pessoas com atividades; o grau de esforço que a pessoa emprega em atividades e por fim o estado do indivíduo. Definição de comprometimento por Medeiros *apud* Porter e Smith em 1970 (MEDEIROS *et al*, 2003, p.190)

comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização.

Diante do levantamento dos estudos realizados sobre o comprometimento organizacional diversas correntes são apontadas cientificamente fazendo com que haja entendimentos diversificados de construto sobre óticas unidimensionais, bidimensionais e tridimensional.

“Allen e Meyer (1990), pesquisadores da abordagem atitudinal, definiram três dimensões como constituintes do comprometimento organizacional atitudinal: a afetiva, a normativa e a instrumental (continuação)” (MENEZES, 2009, p. 20). Essa abordagem defendida pelos pesquisadores mencionados é significativa pois, analisa e externa o sentimento dos envolvidos nos processos, no qual, no comprometimento afetivo, demonstra um sentimento de “querer” permanecer na instituição. No comprometimento instrumental, “precisa” permanecer, já no comprometimento normativo, demonstra um sentimento no qual “precisa” permanecer na instituição.

Em 1993, Meyer, Allen e Smith verificaram que tal dimensão apresentava sobreposição conceitual com a dimensão afetiva, o que sugeria novamente um retorno à perspectiva bidimensional, compreendida unicamente pelas dimensões afetiva e instrumental (MENEZES, 2009, p. 28).

Segundo Moraes, Godoi e Batista (*apud* Bastos, 1993), a pesquisa sobre comprometimento no trabalho ganhou “forte impulso a partir do final dos anos de 1970

---

<sup>1</sup>Dicionário Caldas Aulete

e início da década de 1980, período fortemente marcado pela investigação do comprometimento organizacional.” Autores nacionais e internacionais aprofundam o estudo e entendimento sobre os enfoques e preditores do comprometimento organizacional. Autores internacionais desenvolvem estudos baseados em enfoques micro e os autores nacionais, enfoques macro. Evidentemente, essas mudanças nos processos exigem uma reorganização e compreensão do cenário atual e o foco está na análise dos preditores de variáveis pessoais e organizacionais. Essa reorganização e compreensão é importante, pois

[...] as organizações necessitam cada vez mais de vínculos fortes entre o trabalhador e a empresa, constituindo esta característica em um valor difícil de ser encontrado no mercado, portanto, moeda preciosa já que trabalhadores comprometidos são aqueles que conseguem responder à altura as necessidades de plena prontidão de habilidades. (STECCA, 2001, p. 29)

Segundo Stecca (2001, p. 28), essas mudanças no ambiente de trabalho “devem-se ao crescente uso e tecnologias de informação, que trazem consigo a exigência de uma maior qualificação do trabalhador, tornando o trabalho mais complexo.”. O autor também ratifica que as exigências do mercado estão cada vez mais elevadas sendo necessário buscar a transparência, clareza e planejamento do que é esperado dos serviços prestados. A análise do cenário é importante para definir diretrizes e ações baseados em observações sobre diversos constructos.

Embora a literatura técnica especializada aponte, para o sucesso dos novos modelos organizacionais, a necessidade de uma mão-de-obra comprometida com objetivos e metas, a literatura científica carece de dados sobre possíveis associações entre mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. (BASTOS, BORGES-ANDRADE, 2002, p. 40)

O levantamento de dados e análise sobre os enfoques, preditores e constructos são importantes fontes para auxiliar no planejamento e mudanças organizacionais. O estudo favorece a construção e validação de resultados com embasamento científico. Por isso a importância do avanço nos estudos voltados para a análise de medidas específicas para identificar padrões.

Segundo Borges-Andrade e Pilati (2001, p. 89), são escassos os estudos internacionais com a perspectiva do enfoque comportamental, sendo um deles lavado a cabo por Randall, Fedor e Longenecker (1990), que propuseram e validaram uma

escala de comportamentos que expressam comprometimento. Os autores também destacam que

desde o final dos anos 40, com a emergência do conceito de organização como sistema sociotécnico, experiências diversas vêm sendo desenvolvidas sobre como estruturar novas arquiteturas organizacionais em substituição ao modelo de burocracia mecânica, amplamente dominante e representativo do paradigma taylorista–fordista.

Vários estudos estão sendo desenvolvidos com o intuito de contribuir para a evolução e aprimoramento dos sistemas. Esse é o caminho para a busca do entendimento sobre o comprometimento organizacional. Por isso, estudiosos desenvolvem agendas de pesquisas para buscar entendimento e maior consenso nas análises. O destaque para a agenda elaborada por Bastos (1994; 1995; 2000), outra construída por Medeiros (2002) e uma mais recente sobre o estado da arte elaborado por Moraes, Godoi e Batista (2005).

“É consenso hoje na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental.” (MEDEIROS *et al*, 2003, p. 189). Para isso, pesquisas auxiliam na análise sobre o comportamento e oferece subsídios sobre o enfoque e correlações predominantes. Há controvérsias sobre seus antecedentes e consequentes. Há controvérsias também quanto à sua natureza, se atitudinal ou comportamental. Por isso, a importância de compreender as variáveis organizacionais, pessoais e funcionais do ambiente no qual está inserido.

Bandeira, Marques e Veigas (2000), desenvolveram estudo sobre as dimensões do comprometimento organizacional no ETC/MG buscando verificar e avaliar os processos de gestão de recursos humanos e contribuições para o comprometimento do empregado com a instituição. Na conclusão do estudo identificaram que

O ambiente físico e a comunicação mostraram-se também mais importantes para os comprometidos nas três dimensões, e sua segunda maior média convergiu para o grupo dos comprometidos normativa-afetivamente, que se apresentou com escores médios superiores àqueles dos grupos só normativos e só afetivos. (BANDEIRA, MARQUES E VEIGAS, 2000, p.149)

“Na linguagem ordinária, são necessárias indicações da maneira ou do modo como as ações são desempenhadas, para que a noção de comprometimento possa

ser atribuída adequadamente” (BASTOS, BRANDÃO e PINHO, 1997, p. 100). A linguagem aproxima e permite maior expressividade entre as equipes. Para isso, a análise do fluxo, da quantidade e direção da informação contribui no processo de eficiência da organização e engajamento dos envolvidos nos processos.

Para Stecca (2001, p. 30)

O comprometimento é entendido como um “estado”, que apresenta três dimensões básicas: o indivíduo identifica-se com os valores, normas e objetivos organizacionais; deseja-se se manter membro da organização e canaliza esforços no sentido de contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Neste sentido, os autores destacam a importância de tornar transparente o fazer, as determinações e objetivos da instituição, que possibilita maior adesão aos valores e comprometimento.

Os autores Borges-Andrade; Pilati (2001) Apud Mowday; Porter e Steers (1982, p. 27), reforçam o entendimento de que

como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”, expressa em três dimensões: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta e forte desejo de se manter como seu integrante.

Ainda assim, Borges-Andrade, Pilati (2001, p. 86) destacam alguns tópicos que influenciam no padrão de comprometimento sendo relevante a atenção prestada em relação a terceirização e redução de pessoal que impactam negativamente no desempenho eficiente das atividades:

Vários tópicos, presentes na agenda atual dos que se preocupam com o gerenciamento de pessoas, podem implicar mudanças nos padrões de comprometimento: (1) a autogestão das carreiras, ao exacerbar o comprometimento com essas, poderia fazê-lo às custas de um afrouxamento no comprometimento organizacional; (2) terceirização e redução de pessoal geralmente são interpretadas como sinais de quebra do contrato psicológico entre organização e empregados, o que levaria à diminuição do comprometimento desses últimos com a primeira; (3) a organização do trabalho em torno de equipes autônomas aumentará o comprometimento com elas, às custas de uma limitação no comprometimento organizacional; (4) o enfraquecimento do papel dos sindicatos está levando a um relaxamento dos vínculos entre eles e os empregados e poderá levar a um alargamento dos comprometimentos organizacional e com a carreira.

No estudo de Medeiros *et al*, os autores relacionam os diversos modelos e enfoques sobre comprometimento sendo eles: enfoques unidimensionais afetivo, instrumental/calculativo e normativo, os enfoques multidimensionais (Meyer e Allen – 1991) e o vínculo psicológico do empregado (O’Reilly e Chatman- 1986). E o enfoque comportamental, objeto de estudo de pesquisadores brasileiros que desenvolveram escalas para mensuração (Bastos, Brandão e Pinho, 1996; Moraes et al., 1997; Moraes, Marques e Correia, 1998; Borges-Andrade e Pilati, 1999) (MEDEIROS *et al*, 2003).

Borges-Andrade relaciona os principais antecedentes de comprometimento organizacional investigados e que recebem suporte empírico segundo a meta-análise publicada por Mathieu e Zajac (1990):

Percepção de competência pessoal; escopo do trabalho; comunicação do líder; idade; ética protestante no trabalho; variedade de tarefas; trabalho desafiante; interdependência de tarefas; consideração do líder; liderança participativa; baixa ambiguidade de papéis; poucos conflitos de papéis e baixa sobrecarga de papéis. (BORGES-ANDRADE, 1994, p.39)

Podemos perceber que dentre os principais antecedentes de comprometimento organizacional, com suporte empírico, está a comunicação do líder, justificando assim a importância e relevância do estudo sobre a comunicação entre líderes e liderados e a sua relação com o comprometimento organizacional. Além das características pessoais e funcionais, tais como: gênero, estado civil, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço, dos envolvidos nos processos. Essas características são consideradas pelos pesquisadores Mowday, Porter e Steers (1982), e Mathieu e Zajac (1990) como antecedentes do comprometimento organizacional.

Na demonstração sobre os entendimentos e abordagens atitudinal e comportamental é possível verificar a evolução dos estudos numa linha do tempo.

Quadro 4 - Comprometimento Organizacional (Abordagem Atitudinal)

<b>Comprometimento Organizacional (Abordagem Atitudinal)</b>				
<b>Anos 1970</b>	<b>Anos 1980</b>	<b>Anos 1990</b>		<b>Anos 2000</b>
Modelo	Modelo	Modelo	Modelo	Modelo
Unidimensional	Bidimensional	Tridimensional	Bidimensional	Unidimensional
<i>Mowday,</i>	<i>Meyer e Allen</i>	<i>Allen e Meyer</i>	<i>Meyer, Allen e</i>	<i>Solinger, Van</i>
<i>Steers e</i>	<i>(1984):Compr</i>	<i>(1990):</i>	<i>Smith (1993)</i>	<i>e Roe (2008)</i>



<i>Porter (1979):</i> Comprometimento: afetivo	Comprometimento: afetivo, instrumental	Comprometimento: afetivo, normativo, instrumental	Comprometimento: afetivo, instrumental	Comprometimento: afetivo
---	--	---	--	--------------------------

Fonte: Baseado na figura do autor (MENEZES, 2009, p. 32)

No quadro 5 demonstrado acima pode ser verificado a evolução dos estudos sobre comprometimento organizacional na abordagem Atitudinal. O destaque para os modelos unidimensional (comprometimento afetivo) defendidos pelos autores Mowday, Steers e Porter (1979) e Solinger, Van e Roe (2008); Modelo Bidimensional (comprometimento: afetivo e instrumental) defendido por Meyer e Allen em 1984 e 1993 e Modelo Tridimensional (comprometimento: afetivo, normativo e instrumental) defendido por Allen e Meyer (1990).

Quadro 5 - Comprometimento Organizacional (Abordagem Comportamental)

<b>Comprometimento Organizacional (Abordagem comportamental)</b>				
<b>Anos 1960</b>	<b>Anos 1970</b>	<b>Anos 1980</b>	<b>Anos 1990</b>	<b>Anos 2000</b>
<i>Becker (1960)</i> <i>Teria de side-bets</i>	<i>Salancik e Pfeffer (1978)</i> <i>Influência dos comportamentos nas atitudes de comprometimento</i>	<i>Mowday, Porter e Steers (1982)</i> <i>Inter-relação das perspectivas atitudinal e comportamental</i> <i>Avaliação de intenções de permanência na organização</i>	<i>Benkhoff (1997)</i> <i>Criação da commitment BehaviourScale (CBS)</i>	<i>Menezes (2006)</i> <i>Validação da Escala de Intenções Comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO)</i>

Fonte: Baseado na figura do autor (MENEZES, 2009, p. 32)

No quadro 6 demonstrado acima pode ser verificado a evolução dos estudos sobre comprometimento organizacional na abordagem Comportamental. Os estudos versam sobre a influência do comportamento em relação ao comprometimento organizacional, na qual Menezes (2006) validou a Escala de Intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO).

Os quadros demonstrados anteriormente visam contribuir com o entendimento sobre a evolução dos estudos sobre o comprometimento organizacional e a importância das contribuições dos estudiosos para a comprovação científica.

Baseado na demonstração de Menezes (2009), é possível visualizar os autores que contribuem para a construção do entendimento sobre comprometimento organizacional e suas divergências. [...] “passados praticamente 50 anos de pesquisas sobre o tema, ainda não há grande precisão sobre qual a estrutura dimensional do comprometimento” (MENEZES, 2009, p. 136).

A necessidade de alinhar os interesses individuais com os organizacionais tem seu berço na preocupação das empresas em ordenar o crescimento através da visualização de um futuro almejado. Esta postura ou capacidade de projetar um futuro desejado e estudar maneiras de obtê-lo é conhecida como Planejamento Estratégico. (STECCA, 2016, p. 726)

“O foco está em produzir intencionalmente possibilidades criativas através da transformação de expressões de desejo e posições em comprometermos com realizações de interesse mútuo” (DEETZ, in: MARCHIORI, 2010, p.96). Nesse sentido, a pesquisa permite destacar aspectos relevantes que propiciem a internalização dos valores e objetivos junto à comunidade da instituição. O comprometimento organizacional prevalece naturalmente em ambiente no qual desenvolve um modelo de comunicação que visa direcionar as mensagens de forma clara, precisa, concisa para evitar ruídos e favorecer o engajamento.

“Futuros estudos devem procurar provar a relação de que um elevado nível de comprometimento por parte dos empregados leva determinadas organizações a um desempenho superior no seu ramo de atividade” (MEDEIROS *et al*, 2003, p. 204). Ratificando a importância do estudo, conforme destaque do autor Medeiros (2003) que incentiva novas pesquisas no sentido de propiciar a interação e participação de todos nos processos, sendo um tema que carece de análise e propicia um crescimento importante no ambiente de trabalho.

“A comunicação transforma-se em vitamina homeostática, promovendo o equilíbrio interno. O engajamento, a concordância e os níveis de motivação dependem desse sistema.” (TORQUATO, 2015, p. 27). Por isso a importância do estudo sobre o processo de comunicação, no ambiente educacional e a relação com o comprometimento organizacional. Para isso, apresento a seguir a metodologia adotada no estudo.

## 4 METODOLOGIA

A pesquisa propicia um olhar sobre questões do cotidiano de um grupo de pessoas através de procedimentos técnicos. Para Lakatos e Marconi (2010, p. 3) “toda pesquisa deve basear-se em uma teoria, que serve como ponto de partida para a investigação bem-sucedida de um problema.” Cabe ao pesquisador encontrar ferramentas para fundamentar o objeto de pesquisa, com o rigor metodológico necessário, para a comprovação do estudo. Na sequência apresenta-se cada um dos tópicos que fazem parte da metodologia de pesquisa adotada.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso que utiliza a abordagem de pesquisa qualitativa com uso de dados quantitativos de forma combinada. Severino (2016, p. 128) conceitua estudo de caso como sendo “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. A presente pesquisa é um estudo de caso único sobre a comunicação entre líderes formais e liderados e a relação com o comprometimento organizacional no Instituto Federal – campus Porto Alegre e foi escolhido por se tratar de um ambiente no qual a autora do trabalho compartilha as vivências há aproximadamente dez anos o que desperta interesse sobre a investigação do tema com o intuito de contribuir para o aprimoramento dos procedimentos técnicos para o desempenho das atividades e serviços prestados.

A pesquisa qualitativa auxilia na busca de respostas e elucida os dados e opiniões para entender a natureza e sentido do objeto de estudo. O estudo é qualitativo ao investigar como a organização funciona e as percepções dos envolvidos nos processos desempenhados pela instituição. Utilizou os dados quantitativos, pois permitiu obter dados de um número expressivo de pessoas que proporciona respostas sobre o objeto de estudo. O que permitiu identificar e analisar as ligações dos líderes e liderados na instituição. Os autores Freitas *et al* (2000), descrevem o uso do método qualitativo e quantitativo:

Não há obrigação alguma de eleger apenas um método; cada desenho de pesquisa ou investigação pode fazer uso de diferentes métodos de forma combinada, o que se denomina de multimétodo, ou seja, aliando o qualitativo ao quantitativo (FREITAS *et al*, 2000, p. 105).

No levantamento sobre a comunicação entre líderes e liderados e a relação com o comprometimento organizacional de uma instituição, as informações quantitativas são essenciais pois corrobora e certifica as evidências encontradas.

#### 4.2 CAMPO EMPÍRICO

O estudo tem por objetivo investigar a comunicação entre líderes formais e liderados e a sua relação com o comprometimento organizacional. O campo empírico foi o IFRS/POA, com os atuais servidores, efetivos e temporários, sujeitos envolvidos no processo. O objetivo principal foi analisar a realidade dos servidores que estão em cargos de liderança e todos os técnicos administrativos em educação. Sendo assim, após as aprovações da Direção Geral do campus Porto Alegre, e do Comitê de Ética da UNISINOS, em quatorze de agosto de dois mil e dezenove, conforme anexo C, deu-se início a coleta de dados para o andamento da pesquisa entre os meses de agosto a outubro de dois mil e dezenove.

O processo de coleta de dados foi dividido em três momentos: 1) A análise de documentos referentes a leis, normas, regimentos e documentos norteadores sobre o processo de comunicação na instituição. 2) Envio de questionário eletrônico, direcionado aos líderes formais e outro questionário, direcionado aos seus liderados. Ambos com questões no intuito de: mapear a comunidade do campus Porto Alegre, a comunicação na prática dos processos do trabalho na instituição e a relação com o comprometimento organizacional. 3) Realização de entrevistas semiestruturadas, pré-agendadas, com os líderes formais, sobre questões referentes à comunicação no ambiente institucional.

Os questionários eletrônicos específicos, para os líderes formais e para os liderados, foram enviados, via e-mail pessoal da pesquisadora, para os e-mails institucionais dos servidores envolvidos na pesquisa, primeiramente no dia vinte de agosto de dois mil e dezenove e após, um reforço do convite, para os que ainda não haviam participado, no dia dezesseis de setembro de dois mil e dezenove. Para a confecção das questões do questionário utilizou-se parte das perguntas do questionário desenvolvido e validado pelo autor Varona (2003) o “Cuestionario de

estilo de comunicacion entre empleado/a y su jefe/a inmediato/a”. O questionário original tem como objetivo validar o estilo de comunicação entre empregados e chefe imediato em diferentes nações e culturas. A escolha das questões foi realizada com o propósito de auxiliar na elucidação de fatores integrantes dos objetivos específicos da pesquisa.

Foram enviados questionários para setenta servidores técnico administrativos em educação e vinte líderes formais, em cargos de direção, no momento da pesquisa. Destes, retornaram vinte e três questionários dos servidores técnico administrativos em educação e nove formulários dos líderes formais, representando um percentual de trinta e dois por cento de respondentes dos liderados e quarenta e cinco por cento, dos líderes. As questões aplicadas nos questionários foram descritas, analisadas e discutidas nas seções seguintes como a análise das questões aplicadas aos líderes e aos liderados.

As entrevistas foram realizadas nos seguintes dias: vinte e quatro de setembro, primeiro de outubro, dez de outubro, dezoito de outubro e trinta e um de outubro de dois mil e dezenove. O período programado para as entrevistas coincidiu com o período eleitoral para Reitor do IFRS e Direção Geral do campus Porto Alegre, o que contribuiu para a reorganização dos períodos planejados no projeto. Participaram das entrevistas representantes dos líderes formais vinculados a uma diretoria da instituição. Foram trabalhadas questões sobre: a realização de diagnóstico sobre os processos de comunicação no campus Porto Alegre; Avaliação, métodos e técnicas que são utilizados para o diagnóstico sobre o processo de comunicação no ambiente institucional e a importância do diagnóstico sobre os processos de comunicação no campus Porto Alegre.

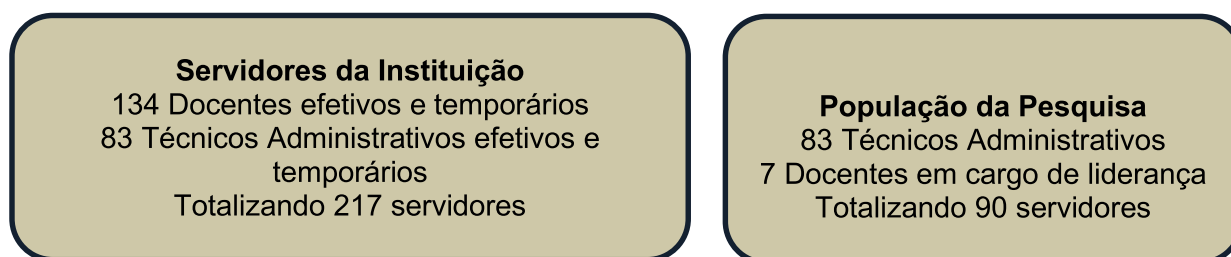
Na primeira etapa da pesquisa foi feita uma análise documental referente a portarias, regimento, manuais e guias, para verificar o planejamento e funcionamento da instituição e definições na busca da eficiência no desempenho das atividades, tal busca teve como objetivo dialogar com os resultados obtidos com as entrevistas e os questionários aplicados aos líderes formais e liderados. “Para os estudos de casos, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” (YIN, 2010, p. 128). O uso de documentos institucionais permite conhecer melhor o ambiente de estudo e mapear o planejamento da gestão.

Para a entrevista foram convidados servidores em cargo de liderança, escolhidos aleatoriamente. Foram realizadas perguntas padronizadas a fim de coletar

informações sobre o envolvimento com a equipe dirigida. Entrevista padronizada, segundo Lakatos “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 82). Para Severino, as entrevistas estruturadas “são aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna. Aproxima-se mais do questionário, embora sem a impessoalidade deste” (2016, p. 134). Foram escolhidos 5 líderes formais (representando cada Diretoria: Diretoria de Ensino, Diretoria de Administração, Diretoria de Extensão, Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação) para a entrevista, sendo esta, após assinatura do TCLE e consentimento do entrevistado quanto ao registro em áudio para melhor riqueza de detalhes. Segundo Yin (2010, p. 133), “Uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista. Esta observação pode ser surpreendente devido à associação habitual entre as entrevistas e o método de levantamento.” Isso justifica a utilização da entrevista como um instrumento na busca por elementos fundamentais para as linhas de investigação.

Para o levantamento de dados quantitativos utilizou-se questionário com os dois segmentos envolvidos no estudo, sendo eles: 83 técnicos administrativos (dentre esses, 14 técnicos administrativos, em cargo de chefia) e 7 docentes em cargo de liderança, integrantes do quadro de servidores do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - campus Porto Alegre. Para Severino, o questionário é conjunto de questões, “sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo” (2016, p. 134). O questionário trabalhado foi construído com a Escala de Likert, de 1 até 5, com alternativas de concordância total até a discordância total. O questionário foi enviado aos servidores, conforme a atuação de líder formal ou liderado, por e-mail, no “Google Forms” com o convite para participar da pesquisa e o link do TCLE para mais esclarecimentos sobre a pesquisa. O envio do e-mail possuía o convite para participar da pesquisa tendo o seu aceite o participante teve acesso as questões da pesquisa. O questionário no anexo C teve suas perguntas adaptadas dos estudos do autor Frederico Varona (2003). A seleção das questões foi baseada na escolha de questões alinhadas com os objetivos do estudo.

Figura 6 - População da Pesquisa

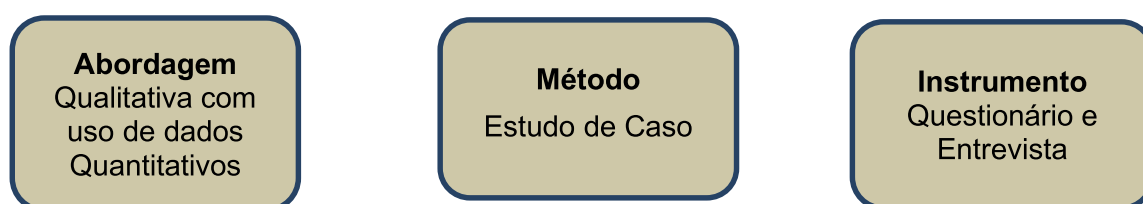


Fonte: Elaborado pela autora

A figura 6 acima representa a comunidade na qual é formada o Instituto Federal – campus Porto Alegre e a população convidada a participar da pesquisa. Atualmente a instituição é formada por cento e trinta e quatro docentes efetivos e temporários e oitenta e três técnicos administrativos efetivos e temporários. Foram convidados a participar da pesquisa oitenta e três técnicos administrativos e sete docentes ocupantes de cargo de liderança, totalizando um público de noventa servidores. Esta população foi escolhida pois pretendeu-se analisar os processos que envolvem o fazer dos técnicos administrativos do campus Porto Alegre.

É importante destacar que os procedimentos adotados obedecem aos critérios de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510/2016. Somente foi aplicada a pesquisa após submissão e aprovação do Comitê de Ética da UNISINOS (como instituição vinculada).

Figura 7 - Etapas do Método Científico



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 7 acima representa o método científico que foi adotado na pesquisa. Teve uma abordagem qualitativa com uso de dados quantitativos, utilizou-se o método de estudo de caso, e o instrumento de coleta de dados foi o questionário e entrevista. Conforme o levantamento feito pela pesquisadora, não foi encontrado nenhum estudo

sobre o referido assunto e o resultado do trabalho visa contribuir com a melhoria das práticas gerando benefícios para a coletividade, além de contribuir com os estudos científicos na temática de investigação.

### 4.3 TRIAGEM

A escolha da população a ser aplicada a pesquisa deve-se ao interesse inicial, que consiste na busca por melhoria das práticas gerando benefícios para a coletividade da instituição objeto de estudo. O público participante da pesquisa exclui o segmento de professores, pois, o objetivo do estudo é a investigação sobre os processos de comunicação nas atividades burocráticas da instituição, na qual são desempenhadas, em sua maioria, pelos técnicos administrativos. Por isso, foi aplicado o questionário direcionado tão somente aos técnicos administrativos em educação, incluindo os atuantes em regime de cooperação técnica ou exercício provisório, pois no momento da pesquisa eram integrantes da comunidade e prestam serviços, assim como os servidores efetivos, lotados no campus Porto Alegre, totalizando 90 servidores. Na mesma etapa da investigação foram aplicados questionários aos servidores que estão em desempenho de alguma função de liderança, no momento do desenvolvimento da pesquisa, totalizando 20 servidores, entre eles docentes ou técnicos-administrativos em Educação. Para a aplicação da entrevista foram escolhidos aleatoriamente, casuais, entre os estratos, no caso, entre os líderes formais de cada Diretoria, 5 servidores em cargo de liderança, que representa as diretorias da instituição, para abranger os cinco seguimentos “Diretoria de Ensino”, “Diretoria de Administração”, “Diretoria de Extensão”, “Diretoria de Gestão de Pessoas” e “Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação”. Atualmente são 13 servidores técnico-administrativos e 7 professores em cargos de liderança formal. Foram dois grupos de servidores participantes da pesquisa: “líderes em cargo de liderança formal” e “liderados”.

A proposta apresentada no projeto de pesquisa previa a realização de quatro entrevistas com líderes formais para representar as diretorias de: Administração; Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Graduação; Extensão e Gestão de Pessoas. Aplicou-se, aos líderes formais, as entrevistas com perguntas padronizadas e roteiro previamente definido, tais como sobre a realização de diagnóstico, ações e métodos, para buscar elementos importantes para a investigação sobre o processo de



comunicação entre líderes e liderados. No entanto, no decorrer do estudo percebeu-se a necessidade de incluir a Diretoria de Ensino na investigação. Então realizou-se cinco entrevistas para abranger todas as Diretorias do campus Porto Alegre.

As entrevistas contribuem com informações importantes e auxiliam na compreensão sobre a forma como ocorre a comunicação no ambiente institucional.

Segundo Vieira (2012, p. 7),

A técnica indicada para obter amostras aleatórias, casuais ou probabilísticas é facilmente aplicada às populações pequenas, nas quais todas as unidades estão claramente identificadas, como é o caso de alunos de uma escola, empregados de uma empresa, clientes de um serviço.

Sendo assim, a amostra aleatória justifica-se, no caso do IFRS/POA, pois a população da amostra é pequena e bem definida sendo eles, líderes formais e liderados.

Para maior adequação, conformidade e certificação sobre os formulários e perguntas, foi feito um pré-teste do instrumento de coleta de dados com servidores escolhidos, após aprovação pelo Comitê de Ética da UNISINOS, para validar as perguntas do questionário.

Quadro 6 - Coleta de dados

<b>Regulamento da coleta de dados</b>		
<b>Instrumentos utilizados</b>	<b>Período</b>	<b>Descrição das ações</b>
Pré-teste (questionário - para Liderados)	Agosto	Após aprovação do Comitê de Ética em pesquisa aplicou-se o questionário com dois servidores a fim de verificar possíveis aperfeiçoamentos na aplicação das questões.
Pré-teste (questionário - para Líderes Formais)	Agosto	Após aprovação do Comitê de Ética em pesquisa aplicou-se o questionário com dois

		servidores a fim de verificar possíveis aperfeiçoamentos na aplicação das questões.
Questionário para Liderados	Agosto e setembro	Após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, enviou-se aos servidores técnico-administrativos, do campus Porto Alegre, através do e-mail institucional, o convite, termo de aceite e questionário, utilizou-se o “Google Forms”, para coleta dos dados. Reenviou-se o convite para participar da pesquisa até o período programado.
Questionário para Líderes Formais	Agosto e setembro	Após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, enviou-se aos servidores, em cargos de liderança formal, do campus Porto Alegre, através do e-mail institucional, o convite, termo de aceite e questionário, utilizou-se o “Google Forms”, para coleta dos dados.

		Reenviou-se o convite para participar da pesquisa até o período programado.
Entrevistas (Líderes Formais)	Setembro e outubro	Agendou-se, conforme disponibilidades dos entrevistados, momento para coleta de dados e utilizou-se o instrumento: Entrevista semiestruturada.
Análise dos Dados	Setembro, outubro, novembro, dezembro, janeiro e fevereiro	Compilou-se os dados e devidas análises conforme literatura explorada para a construção do trabalho.
Apresentação dos resultados	Abril	Defesa do trabalho e Apresentação dos dados para a comunidade do IFRS/POA.

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 7 detalha o processo de estudo, pesquisa e análise dos dados para a construção do trabalho fundamentado em pesquisa de campo e estudos científicos para orientação e embasamento teórico.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados qualitativos, coletados nas entrevistas, foram feitas mediante a análise de conteúdo conforme o proposto por Bardin (2016), sendo definido as seguintes categorias principais “comunicação interna”, “comunicação entre líderes e liderados” e “comprometimento organizacional”. A análise qualitativa foi feita por registros das explanações formando tabulação, em arquivo eletrônico no formato

\*.doc, da frequência de ocorrência quanto aos processos de comunicação que ocorrem no IFRS/POA; identificar a comunicação entre líderes e liderados; identificar as redes, fluxos e barreiras na gestão da comunicação; os impactos da comunicação entre líderes e liderados no comprometimento organizacional. Os nomes dos entrevistados não serão identificados e/ou divulgados, conforme descrito no TCLE.

Para a etapa quantitativa foi utilizada a análise de correlação entre os dados referente ao tempo de exercício no IFRS e a sua relação com a comunicação e o comprometimento organizacional, pelos meios estatísticos, por frequência de respostas nos diferentes eventos. Relação de entrevistados e o tempo de atuação na instituição.

O formulário foi enviado por e-mail no dia vinte de agosto, através do e-mail pessoal da pesquisadora, direcionado para o endereço profissional de cada servidor convidado para contribuir com a pesquisa. No dia dezesseis de setembro foi reenviado o formulário solicitando a contribuição com o preenchimento da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com agendamento prévio, no decorrer dos meses de setembro e outubro de dois mil e dezenove.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa realizada com os líderes formais e liderados do IFRS/POA. Além de apresentar os achados baseados na análise documental realizada para a construção do trabalho. As seções abordam as perguntas dirigidas aos entrevistados e suas percepções e as análises das respostas dos questionários conforme a visão dos líderes e liderados participantes da pesquisa.

Ressalta-se que no decorrer do capítulo serão apresentados os resultados em dois blocos. No primeiro bloco é apresentada a análise das entrevistas com os líderes formais, as quais representam as diretorias de Administração, Diretoria de Extensão, Diretoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Ensino e Diretoria de Pós-Graduação e Inovação.

No segundo bloco apresenta-se os resultados das pesquisas realizadas com os líderes formais e liderados mediante a aplicação de questionário enviado via e-mail institucional, com convite a participar da pesquisa, no qual foi constituído de questões referente a temática comunicação e comprometimento organizacional com assertivas utilizando a escala de Likert, de 1 até 5.

### **5.1 SISTEMATIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS COM OS LÍDERES FORMAIS**

A seção apresenta os dados coletados nas entrevistas com os líderes formais do IFRS/POA cuja análise foi organizada a partir das perguntas feitas a eles com o intuito de englobar as análises sobre a percepção dos líderes formais.

#### **5.1.1 A realização de diagnóstico sobre os processos de comunicação no campus Porto Alegre**

Nesta seção procura-se apresentar o relato dos entrevistados com a pergunta norteadora sobre a realização de diagnóstico dos processos de comunicação no IFRS/POA. Foi destacado a importância da temática sobre diagnóstico no processo de comunicação em uma instituição e descrito os procedimentos e ações realizadas pelas equipes diretivas locais.

A partir da análise das entrevistas com os líderes formais, referente ao fato de o Instituto Federal – Campus Porto Alegre realizar algum diagnóstico sobre o processo de comunicação na instituição, os cinco entrevistados foram unânimes em dizer que não existe ou desconhecem procedimento formal, contudo existem ações específicas. Destaca-se que o diagnóstico sobre o processo de comunicação foi realizado em 2015, no âmbito de todo o IFRS, anterior a gestão atual. No entanto, embora não tenha sido um diagnóstico específico para o campus Porto Alegre, o IFRS realizou, entre os meses de maio de junho de 2015, um “Diagnóstico da Comunicação do IFRS”<sup>1</sup> com os servidores de todos os campus do IFRS para fornecer subsídios para elaboração dos “Planos de comunicação do IFRS”. Participaram da pesquisa um total de 2.266 respondentes.

Tal achado foi detectado pela pesquisadora na etapa de levantamento da documentação, pois foi possível identificar que o Instituto Federal, juntamente com a equipe de comunicação, de todos os campus, desenvolveu um trabalho voltado para o levantamento e diagnóstico sobre o processo de comunicação desenvolvido nos campi do IFRS, nos anos de 2015 e 2016. Contou com o apoio de uma consultoria externa que auxiliou na implantação de pesquisas aplicadas no âmbito geral do IFRS. O resultado deste trabalho foi a criação de um “Manual de políticas de comunicação IFRS”, anexo B, além de oficializar os canais de comunicação.

Na referida pesquisa foram lançadas perguntas entre as quais sobre: “Recebo dos colegas e superiores as informações que necessito para realizar meu trabalho. O predomínio de respostas foi: o percentual de 43,3 % ‘com frequência’ e 24,7% responderam que ‘às vezes’”. Outra questão foi: “Fico sabendo sobre o trabalho desenvolvido em outros setores? As respostas foram: 40,4% ‘às vezes’ e 29,6% ‘raramente’”. Na questão sobre Existir momentos de diálogo entre chefias e equipes, 34,6% ‘com frequência’ e 2% ‘às vezes’. A pesquisa, naquela ocasião, refletiu a necessidade de investir em melhorias nos processos de comunicação no IFRS como um todo.

---

<sup>1</sup>Disponível em: <[https://comunica.ifrs.edu.br/politica/wp-content/uploads/sites/2/2015/05/Diagnostico\\_Servidores.pdf](https://comunica.ifrs.edu.br/politica/wp-content/uploads/sites/2/2015/05/Diagnostico_Servidores.pdf)>. Acesso em 2 dez. 2019.

Pode-se perceber que atualmente existe uma iniciativa para padronização de processos de comunicação institucional no âmbito geral do IFRS como um todo, através da implantação de normativos que orientam algumas ações, porém não há periodicidade e avaliação conjunta a nível de gestão local para atuar, na comunicação interna, em questões pontuais que representam a peculiaridade de cada campus, conforme orientações que constam no “Plano de comunicação do IFRS”, também detectados na análise documental realizada. Conforme os autores mencionados, dentre eles Dubrin (2008), o processo de comunicação deve envolver todos os níveis hierárquicos, nos diversos níveis de departamentos para a construção do entendimento. Destaca também a importância dos canais formais e canais informais no processo de comunicação respeitando a peculiaridade da comunidade na qual está inserida.

Além disso, a autora Bergamini (2017) menciona que o conhecimento da comunidade favorece ações de engajamento.

O IFRS é formado por 17 campus distribuídos em 16 cidades do Rio Grande do Sul, em diferentes regiões geográficas e com peculiaridades de cada região. Referente a essa peculiaridade de constituição do IFRS, destaca-se a definição de Varona (1998, p.46), salientando que “a comunicação tem mais a ver com a comunidade do que com a informação.”

### **5.1.2 Avaliação, métodos e técnicas que são utilizados para o diagnóstico sobre o processo de comunicação no ambiente institucional: uma análise pela voz dos pesquisados**

Referente sobre a pergunta sobre avaliação, métodos e técnicas que são utilizados para o diagnóstico sobre o processo de comunicação no ambiente institucional, desenvolvida no campus Porto Alegre, com os líderes formais, o entrevistado 1 relata que o “diagnóstico” por vezes acontece de acordo com demandas ou situações específicas em que são solicitadas ações, tais como atualizações de cadastro de servidores, plano de ensino e outras demandas.

O documento fundamental para o registro de atividades docentes é o Plano de trabalho docente que é solicitado pela Diretoria de Ensino, semestralmente, aos professores para publicizar as atividades desenvolvidas pelos docentes no decorrer

do semestre. A Gestão de Pessoas recebe os planos de trabalho e publica no site institucional.

A partir da análise das respostas dos entrevistados é possível observar que as ações são desenvolvidas pelos líderes atuais, de forma intuitiva, conforme o entendimento de cada um, porém inúmeras ações são efetivas para o desenvolvimento do processo de comunicação. Sendo perceptível o desenvolvimento intuitivo da análise no nível intrapessoal e tecnológico, destacada por Torquato (1986) como um nível de análise da comunicação organizacional que observa atitudes dos indivíduos e os meios utilizados em programas formais que armazenam e transmite dados.

Com relação ao diagnóstico, o entrevistado 5 mencionou que: *“A gente não tem formalizado um processo de diagnóstico. No meu entendimento o processo de comunicação ele é formal, formalizado. A gente tem uma estrutura organizacional, uma área específica, que trata do processo de comunicação, e a gente tem uma etapa da nossa instituição que trata do planejamento. Seria o momento de fazer essa avaliação do processo, o diagnóstico. Sempre que a gente faz esse processo de planejamento aqui no campus, mais comum é o plano de ação que é feito anualmente. Ai uma das coisas que surgem são as falhas de comunicação, então isso para nós é um apontamento de que o processo de comunicação tem algumas falhas. A gente tem dentro desse processo de planejamento, ele é genérico, não é específico para a área de comunicação. mas envolve também. Ela está ligada a uma das diretorias e envolvem ações, de realização dos processos de comunicação”*.

Na fala do entrevistado 5 fica evidente a intenção de avançar no plano de ação voltado para suprir algumas lacunas referente a comunicação no ambiente de trabalho. Destaque para a importância de trabalhar essa temática no Plano de Ação.

O Plano de Ação consiste no planejamento de ações, que englobam diversas temáticas das quais serão priorizadas e desenvolvidas no campus Porto Alegre, no decorrer do ano. A elaboração do Plano de ação é anual e envolve reuniões com as áreas sistêmicas, com consultas à comunidade acadêmica e após a consolidação é enviado para aprovação do Concamp e homologação pelo Consup do IFRS.

O planejamento da comunicação em nível institucional, no sentido amplo de IFRS, está bem estruturado e apresentado no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRS, conforme análise documental. Mas, através das análises e relatos é possível



constatar que a nível de campus pode evoluir para sanar possíveis barreiras de comunicação interna e atingir os objetivos com excelência.

Um documento institucional importante e balizador para as ações de gestão na instituição é o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) um documento que descreve o planejamento de ações, no âmbito do IFRS, pelo período de cinco anos, com auxílio das comissões envolvidas em cada unidade, além de consulta pública. O PDI é organizado em quatro perspectivas: Resultados Institucionais, Processos, Pessoas e Conhecimento e Orçamento. É um documento que norteia as atividades do IFRS e serve de referência para os processos de avaliação junto ao MEC.

*“É, a gente não tem procedimento formal. Então sempre que alguém identifica algum problema tem a liberdade de trazer para a gente avaliar.”(Entrevistado 1)*

A fala do entrevistado 1 demonstra o livre acesso aos líderes para sanar possíveis deficiências nos processos de trabalho. Esse relato pode ser ratificado na visão dos liderados quando questionados: coíbe-se em falar com seu chefe imediato, e em sua maioria não apresenta essa barreira no processo de comunicação.

O entrevistado 1 relata que o acesso aos diretores é facilitado e existe abertura para qualquer solicitação mesmo que não siga o fluxo de hierarquia determinado por organograma. Porém, na visão dos liderados, a grande maioria respeita a ordem hierárquica para resolver assuntos do trabalho.

O entrevistado 2 elencou ações desenvolvidas, pela gestão atual, tais como: 1) Colocação de televisores nos locais de maior circulação de pessoas, no interior do campus Porto Alegre, para divulgação de notícias e informações sobre eventos e atividades desenvolvidas, mas não teve continuidade por inúmeros obstáculos financeiros e de recursos humanos. 2) Consulta frequente no setor de comunicação. *“O que nós temos em geral é, digamos assim, uma consulta frequente ao setor de comunicação, consulta e sugestões com relação ao andamento do processo de comunicação do campus”.*3) Referente a atualização de dados no site do instituto, *“foi dada autonomia para os setores, os departamentos, as diretorias fazerem a parte dentro da página do campus, do site do campus, a parte que lhe cabia. Então foi dado autonomia”.* Esses são os pontos relevantes observados pela gestão da instituição com o intuito de propiciar uma melhoria na comunicação institucional. O que ratifica a

intenção em propiciar melhorias no processo de comunicação interna no ambiente institucional.

O entrevistado 2 menciona a interação da diretoria com o setor de comunicação a nível de informações sobre divulgações institucionais. Também menciona o êxito na ampliação de acesso aos meios de divulgação. Isso representa a desburocratização dos processos e autonomia que por vezes favorece o processo de comunicação.

*“Possivelmente haja iniciativas pontuais, talvez não conscientes ou não intencionais, em relação a isso. Então eu poderia te dizer de uma forma geral assim que eu acredito que não seja intencionalmente feito um diagnóstico de processos. Até porque envolve profissionais da área e tal. Coisa que a gente talvez não tenha dado a devida atenção até esse momento.” (Entrevistado 4)*

O entrevistado 4 também destaca as ações pontuais que a atual gestão tem realizado visando qualificar os processos, mas demonstra preocupação no planejamento efetivo com intuito de atender plenamente a questão da comunicação no ambiente de trabalho.

O entrevistado 4 mencionou a importância da comunicação através do e-mail institucional:

*“Então eu acho que todo servidor deveria se apropriar da sua função, assinar uma mensagem. Eu estou falando de um caso específico de um e-mail, porque eu considero importante. Acho que isso dá uma conotação, uma apropriação da função, enfim e oficializa uma função.”(Entrevistado 4)*

O e-mail institucional é uma ferramenta de trabalho, criado para cada servidor efetivo, substituto ou temporário, para o desempenho de suas funções.

Esse apontamento demonstra a preocupação do gestor em alinhar suas ações e perspectivas com as razões de ser da instituição em sintonia com o setor que tem como atribuição o apoio para o pleno estabelecimento da comunicação interna. A importância dessa observação está fundamentada na imagem e constituição da instituição, pois são os servidores e as equipes de trabalho que representam a instituição.

Torquato (2015) descreve os canais formais como sendo as fontes oficiais que visam o funcionamento eficiente e uniformizado de informações do planejamento

gerencial. E também destaca a importância da comunicação lateral que seria o fluxo de informação entre os integrantes do mesmo nível hierárquico com a utilização de variados meios de comunicação.

*“Normalmente realizamos reuniões entre os setores envolvidos, para buscar melhoria dos fluxos.”*

*“Nós fazemos, tentamos fazer semanalmente uma reunião dos diretores aonde as principais ações que vão ser realizadas são planejadas no nível mais alto.”* (Entrevistado 1)

Os entrevistados 1 e 2 mencionam os fluxos de informações referente ao processo de comunicação no qual a normatização é definida pela reitoria. Além disso, o planejamento e ações a nível de direção.

Além disso, o entrevistado 1 menciona que ações são definidas pela reitoria e que são comunicados para os campi por meio do espelhamento das pró-reitorias com os campi:

*“É normalmente as ações maiores da reitoria já vem com alguma organização. Usualmente esses setores já estão sendo comunicados cada um, que existe um espelhamento, digamos assim, se tem uma pró-reitoria, tem uma diretoria, então normalmente os envolvidos já estão sabendo, já recebem pelo seu respectivo da reitoria essa informação.”*

*“O que eu sei também é que a comunicação no IFRS ela tem uma característica de ela ter uma padronização e uma forma de gestão que é mais centralizada na Reitoria.”* (Entrevistado 2)

O entrevistado 2 menciona ainda que a Reitoria realiza reuniões com frequência com os jornalistas dos setores de comunicação dos campus, dos quais os gestores não participam.

*“A autonomia do campus, a impressão que eu tenho, que eu observo é que ela é uma autonomia limitada.”*

*“Ela vai até o ponto que não fere digamos, ou alguma determinação que é feita para ser digamos cumprida por todos os setores de comunicação dos campi.”* (Entrevistado 2)

Nesse sentido, conforme a análise das informações coletadas, é possível perceber um fluxo descendente, vertical e centralizada da comunicação a nível de

reitoria e campus. O que não justifica a ausência de planejamento a nível de liderança nos processos estruturados de diálogo no âmbito do campus.

É importante investir na estruturação e planejamento dos processos comunicativos internos da comunidade do campus de forma a criar uma cultura favorável a realização da missão institucional. Propiciar a interação humana e disponibilizar informações que reafirmam o compromisso de todos com a instituição são ações que inibem possíveis barreiras no processo de comunicação.

Torquato (2015) descreve que a comunicação informal propicia a participação, maior envolvimento e aproximação dos ideais pessoais alinhados com os ideais da instituição. O que favorece também ao engajamento e comprometimento com os projetos e ações.

Além disso, para Robbins (2009) a comunicação ascendente é extremamente positiva para o feedback visando melhorias. O que representa uma ferramenta que auxilia no planejamento de ações direcionadas para o êxito dos propósitos da instituição.

Também foi mencionado, pelos entrevistados, as intenções previstas que não foram concretizadas. Um projeto de gestão foi a produção de pequenas notícias para divulgação que não houve continuidade em função de prioridades das rotinas de trabalho.

*“Em algum momento foi pensado em a gente produzir, cada diretoria produzir pequenas notícias, pequenos textos, do que estava sendo feito por cada uma das diretorias para alimentar. E aí realmente houve a intenção só que não foi cumprido. E aí eu atribuo em grande parte disso a quantidade de atribuições que a gente vai tendo e com isso acaba deixando algumas prioridades de lado, mas eu acredito olhando assim agora que deveria ser dado uma atenção especial para isso.” (Entrevistado 2)*

Nesse ponto é destacado a intenção de planejamento de ações importantes para que possa aprimorar e propiciar a sua realização. As barreiras elencadas por Kunsch (2009), como pessoais; administrativas/burocráticas; excesso e sobrecarga de informações; e informações incompletas. O que representa a intenção do fazer, mas a descontinuidade dos processos em detrimento da carga de atribuições e demandas existentes.

### 5.1.3 Importância do diagnóstico sobre os processos de comunicação no campus Porto Alegre

A partir da análise dos líderes formais entrevistados, referente a importância do diagnóstico sobre os processos de comunicação no IFRS/POA, em sua maioria observa a necessidade de um trabalho voltado para o planejamento de ações visando a melhoria dos processos de comunicação no ambiente institucional.

O entrevistado 4 destaca a importância de ter um mecanismo que auxilie no processo de comunicação. Como líder, relata a preocupação com a comunicação que realiza com sua equipe, colegas e público em geral. Algo que foi evidenciado também na pesquisa quantitativa da maioria dos líderes. A percepção da maioria dos líderes para a forma como é feita a comunicação junto a equipe de trabalho.

*“Até porque hoje nesse contexto que a gente vive super acelerado, às vezes a forma como a gente escreve e se expressa num e-mail ou numa mídia social ela é interpretada de uma forma diferente.” (Entrevistado 4)*

Corroborando com o destaque de Kunsch (2016) que a comunicação interna resulta do empenho e busca de canais, fluxos e ferramentas que contribuam para o processo de comunicação juntos as equipes de trabalho, no ambiente institucional.

*“Eu não sei dizer se há uma norma detalhada para esses diferentes níveis. Então a gente procura por exemplo devolver ou comunicar tudo que é produzido, no meu caso específico, na diretoria, tanto no e-mail quanto no site nosso, que eu tento alimentar, de forma mais clara e abrangente possível nesse nível amplo. Isso é feito de forma assim empírica, certo e dentro daquilo que a gente considera que é importante, que é público, que é transparente como diz a nossa norma maior.” (Entrevistado 4)*

O líder participante da pesquisa é engajado na busca de uma comunicação correta e alinhada com as informações necessárias para o desempenho do trabalho, o que impacta positivamente no desempenho e comprometimento da equipe de trabalho.

DEETZ (2010) destaca a importância de o interlocutor perceber o espaço e condições do receptor. Neste sentido, os representantes da liderança atual que foram entrevistados buscam a melhor forma de comunicar e permite abertura para diálogo com seus liderados.

O entrevistado 3 descreveu a intenção da gestão iniciar o processo de mapeamento de fluxos de trabalho, mas não houve continuidade por várias questões, entre elas os cortes orçamentários que ocorreram no decorrer deste ano. O que demonstra a preocupação em organizar a comunicação organizacional a nível grupal, que analisa as atividades dos grupos. Além de ratificar uma barreira que o órgão público enfrenta que é a falta de investimento e reconhecimento da importância da educação para a comunidade, pelos órgãos governamentais.

Conforme o manual de políticas de comunicação do IFRS<sup>2</sup>, que destaca os Valores indispensáveis da comunicação interna no IFRS como sendo: Ética, Transparência, Respeito recíproco, Compromisso, Protagonismo e Ambientação, é apresentado a subdivisão dos canais de comunicação do IFRS como sendo: Administrativos, que visam nortear os fluxos de informações para o funcionamento da instituição, e Institucionais, que propiciam a integração do público interno e externo, em ambientes sociais, jornais, revistas e folders.

Os canais de comunicação do IFRS podem ser subdivididos em: Administrativos e Institucionais.

Torquato (2015) destaca a importância em alinhar as ações de forma ajustada as finalidades com observância aos recursos existentes, canais e fluxos. Pois no processo de comunicação é necessário o planejamento de ações conforme o meio, recursos disponíveis para que tenha significado e importância para a comunidade e conseqüentemente atinja os objetivos esperados.

*“Uma das coisas também importante no processo de comunicação é que por ser um órgão público a gente tem umas coisas obrigatórias, que são os processos e publicações legais que são obrigatórias de fazer, no diário oficial, transparência. As portarias, todos os servidores têm que ter conhecimento. Então as questões mais formais a gente tem um processo bem definido e cumpri ele dentro dos requisitos legais.”* (Entrevistado 5)

Os líderes participantes da pesquisa destacaram que, por ser uma instituição pública, é seguido trâmites legais e os atos são publicizados de forma que atenda as exigências legais. Porém destaca que o trabalho poderia ser ampliado para fomentar

---

<sup>2</sup>Disponível em: <[https://comunica.ifrs.edu.br/politica/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/Pol%C3%A9tica\\_mar%C3%A7o\\_2016.pdf](https://comunica.ifrs.edu.br/politica/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/Pol%C3%A9tica_mar%C3%A7o_2016.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2018.

melhor conhecimento das ações internas tanto do público interno quanto externo a instituição.

No site institucional do campus Porto Alegre, no repositório de documentos oficiais, é possível consultar documentos institucionais digitalizados, a partir do ano de 2016, no link Informações classificadas, vinculado ao repositório digital de arquivos do campus Porto Alegre. Nele é possível efetuar a consulta de: atas, resoluções, boletim de serviço, editais, portarias, TCCs, Dissertações, Teses e demais documentos digitalizados.

O IFRS também utiliza o sistema de Ouvidoria do poder executivo, e-OUV e SIC que permite manifestação tanto do público interno quanto externo a instituição. O retorno dos questionamentos deve ser feito em no máximo 20 dias prorrogáveis por mais 10 dias.

Tem como objetivo receber as manifestações dos públicos internos e externos ao Instituto, como elogios, comentários, sugestões, denúncias, críticas ou reclamações, e dar o encaminhamento adequado junto às áreas do IFRS de forma ágil. Todas essas interações podem ser encaradas como oportunidades de melhorias dos processos de gestão e de atendimento aos públicos. O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) propicia que o cidadão solicite informações sobre o IFRS e as receba de maneira rápida e desburocratizada. Os interessados têm como garantia o retorno das suas solicitações. (extraído do Manual Política de Comunicação do IFRS. Aprovado pelo Conselho Superior do IFRS, conforme Resolução nº 074, de 18 de agosto de 2015. \* edição consolidada).

Quadro 7 - Achados da pesquisa sobre

A realização de diagnóstico sobre os processos de comunicação no campus Porto Alegre	Avaliação, métodos e técnicas que são utilizados para o diagnóstico sobre o processo de comunicação no ambiente institucional: uma análise pela voz dos pesquisados	Importância do diagnóstico sobre os processos de comunicação no campus Porto Alegre
- Realizado diagnóstico geral do IFRS (início 2015).	- Avaliação dos processos realizados de maneira intuitiva pelos gestores do IFRS/POA.	- Importância do planejamento de ações como metas para aprimorar o processo de comunicação no âmbito do IFRS/POA.
- O processo de comunicação é formal, formalizado.	- Ações e intenções descontinuadas por falta de recursos humanos, recursos financeiros e/ou atendimento a demandas urgentes.	- Propiciar maior interação entre os órgãos de comunicação e gestores para fomentar o aprimoramento dos processos de comunicação.
- Normas definidas pela Reitoria – centralização das normas.	- Apontamentos sobre benefícios da desburocratização de processos que favorecem a comunicação no ambiente institucional.	- Aprimorar o processo de comunicação não somente por que é perspectiva que recebe avaliação junto ao MEC, mas para qualificar as ações e tornar um ambiente mais propício ao conhecimento.
		- Potencializar a divulgação das ações desenvolvidas no IFRS/POA, tanto para o público interno quanto público externo.



		- Na opinião de um entrevistado, pelo fato de o IFRS/POA não ser tão grande talvez não fosse necessário um diagnóstico, mas sempre é válido para evitar vícios
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O quadro 13 apresenta um apanhado das ideias presentes na fala dos líderes entrevistados. Representa apontamentos importantes que poderão conduzir caminhos para a implantação de futuros projetos e ações voltados para o aprimoramento do processo de comunicação no ambiente institucional. Kunsch (2009) destaca que a organização que se expressa bem legitima a sua existência e poder. Num ambiente em que todos identificam os valores, missão e propósitos da instituição o engajamento e comprometimento prevalecem e a imagem da instituição fortalece e transparece na comunidade em geral dando sentido e importância a sua existência. Corroborando com o dizer da autora, o entrevistado 2 declara:

*“O órgão de comunicação deveria demandar, mas também tem uma parte que vem dos órgãos gestores que deveria pensar uma estratégia melhor de se comunicar e a partir disso conversar com o setor de comunicação para isso, para alcançar isso aí. Eu acho que isso tem sido feito de forma limitada, na minha opinião deve ser aprimorado. Crédito parte dessa delimitação, ou seja, o fato disso não acontecer a contento como primeiro lugar, acho que falta a criação de uma metodologia mais sistematizada, falta também e, acho que é o principal, que é o que influencia essa falta de metodologia ou então quando essa metodologia ela ocorre, não tem continuidade, que é a questão literalmente a falta de tempo.” (Entrevistado 2)*

O entrevistado 2 relata a preocupação na interação entre os gestores do campus e o setor de comunicação para trabalhar os temas de comunicação. Alinhar as ações para o pleno atendimento das políticas de comunicação que muitas vezes é deficitária em função da falta de tempo. Pensar num planejamento como meta integrante do plano de trabalho com vistas ao aprimoramento dos processos de comunicação interna no ambiente institucional.

*“Talvez o que a gente hoje não tem é esse processo de planejamento, às vezes até um desconhecimento das áreas de que podem acessar essa área de comunicação para fazer as suas atividades e existe uma parte que ela é institucional, não do campus mas do IFRS que também tem ali um conjunto de regras em relação a comunicação. Por exemplo o layout, as cores, os formatos, eles que definem como é que os campis podem atuar, existe uma metodologia.”* (Entrevistado 5)

Planejamento alinhado para ampliar a divulgação de ações institucionais de forma que atenda às necessidades da comunidade em geral, não infrinja as normas legais e oriente para as possibilidades existentes.

O entrevistado 2 menciona o fato de haver pouca divulgação dos trabalhos desenvolvidos no IFRS/POA. Menciona as amplas ações importantes que são realizadas e não são do conhecimento da sociedade.

*“Nós não temos todos os fluxos de trabalho mapeados com prazos, com a definição bem clara de onde entra e de onde sai os processos. E acho que isso faz parte da comunicação não só comunicação verbal, mas a comunicação também de como as coisas acontecem de uma forma muito clara. É uma das coisas que a gente não conseguiu fazer. A gente até fez um curso de gestão de processos.”* (Entrevistado 3)

Alinhado a isso, o líder entrevistado destaca a importância de trabalhar os fluxos de trabalho no ambiente institucional que faz parte da comunicação interna institucional. Além de trabalhar no sentido de tornar-se conhecido na comunidade na qual está inserido.

*“A gente também acho que deve em termos de sociedade ampliar essa comunicação no sentido até de ser conhecido. Estamos no centro da cidade e as pessoas passam aqui na frente e nem sabem o que é isso aqui. Acho que a gente tem também com a comunidade externa uma dificuldade enorme.”* (Entrevistado 3)

A maioria dos líderes entrevistados demonstram a preocupação em realizar um diagnóstico do processo de comunicação no ambiente institucional para qualificar ainda mais as atividades desenvolvidas pela instituição. Os relatos indicam a carência por uma estratégia ou plano que oriente as ações dos líderes de forma que auxilie neste sentido.

O entrevistado 3 complementa

*“Mas acho que é um problema sério institucional em termos de organização administrativa.” (Entrevistado 3)*

O entrevistado 4 menciona os benefícios que o diagnóstico traria para a instituição sendo muito positivo e importante.

*“Eu creio que sim, se eu for pensar agora rapidamente eu acredito que, posso concluir que um diagnóstico ele permitiria primeiro, levantar o estado atual dos processos comunicativos, ele permitiria descobrir eventuais transtornos e tal, que poderiam ocorrer por conta de uma comunicação, tipo momentos especiais onde houve alguma alteração de comportamental e ser feita uma análise com base nos processos de comunicação realizados. Então esse diagnóstico acredito que traria muitas informações e um levantamento que talvez deixasse evidente a necessidade de ter algum mecanismo, algum controle, alguma ferramenta, um guia de referência de como a gente pode usar essas ferramentas de comunicação.” (Entrevistado 4)*

Já o entrevistado 1 entende que

*“Então por não ser uma instituição tão grande assim não sei se haveria tantos benefícios, mas é claro que um diagnóstico é sempre bem-vindo. Sempre é possível aprender algo tirar alguma informação diferente de um diagnóstico externo. Teria menos vícios.” (Entrevistado 1)*

O entrevistado 5 destaca que no IFRS/POA, a área de comunicação atualmente está vinculada a Diretoria de Desenvolvimento Institucional e que carece de uma coordenação específica. O que destaca a preocupação do líder com a relevância do setor no IFRS/POA.

*“A responsabilidade hoje estaria ligada a área de desenvolvimento institucional que é a quem hoje está ligado a área de comunicação. Hoje não tem uma coordenação específica, né. Ela estaria ligada a Diretoria de Desenvolvimento Institucional como digamos assim, uma das funções da diretoria. Isso no nosso campus.” (Entrevistado 5)*

Conforme os relatos dos entrevistados, é possível verificar que a estrutura hierárquica propicia um engessamento e distanciamento entre o planejamento das ações de gestão o que pode interferir nas ações efetivas no processo de comunicação. O que deve ser trabalhado a nível de gestão para tornar-se um processo integrante

do planejamento de ações o que contribui para fortalecer os processos de comunicação no ambiente de trabalho.

O processo de comunicação vai além das informações institucionais pois, representa a comunidade da qual a instituição é formada. Por isso a necessidade de gerenciar as necessidades e deficiências que ocorrem dentro da instituição. A instituição é formada por indivíduos de várias constituições, formações, vivências e saberes. A riqueza está em integrar todos no processo para potencializar e aproximar todos aos ideais da instituição.

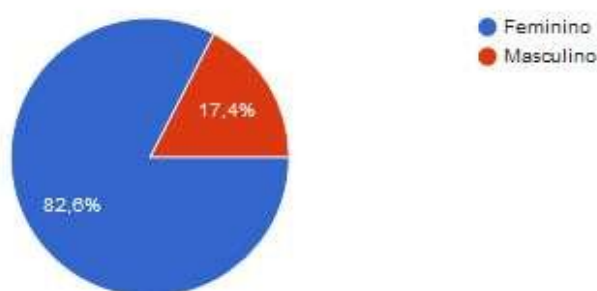
## 5.2 DESENVOLVIMENTO SOBRE OS QUESTIONÁRIOS

Nas seções a seguir, apresenta-se os dados coletados, por meio dos questionários, aplicados aos líderes e liderados. A análise está organizada de acordo com o roteiro de pesquisa aplicados aos dois segmentos de público. Apresenta todos os campos dos questionários aplicados aos líderes formais e aos liderados, com a análise das respostas obtidas baseada na literatura sugerida para atender aos objetivos propostos no estudo.

### 5.2.1 Características dos respondentes (liderados)

Conforme o início da análise dos dados coletados é possível mensurar a população dos liderados participantes da pesquisa como sendo na sua maioria do gênero feminino, conforme o gráfico 1, apresentado a seguir.

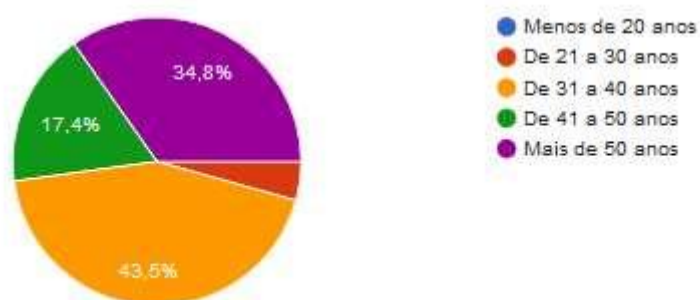
Gráfico 1 - Gênero dos respondentes (liderados)



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 1, representa a característica dos respondentes. Dos 23 participantes, 4 são do gênero masculino e 19 são do gênero feminino, o que indica que 82,6% dos participantes pertencem ao gênero feminino.

Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes (liderados)

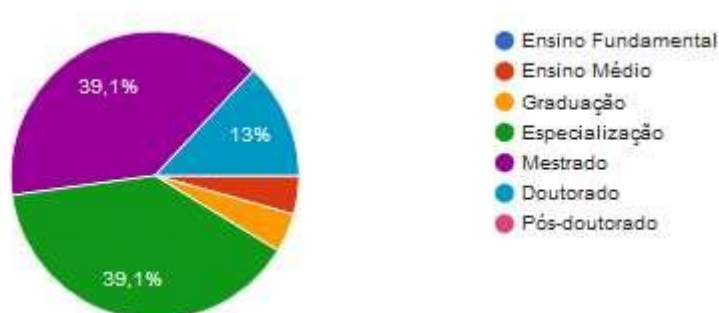


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

No gráfico 2, é possível verificar que a maioria dos respondentes está entre os 31 a 40 anos, representando 43,5% dos respondentes. E em seguida um percentual de 34,8% dos respondentes está na faixa etária acima dos 50 anos de idade. E por fim 17,4% encontra-se entre 41 e 50 anos. E 4,3% de 21 a 30 anos.

O nível de escolaridade predominante dos liderados é representado no gráfico a seguir.

Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos respondentes (liderados)



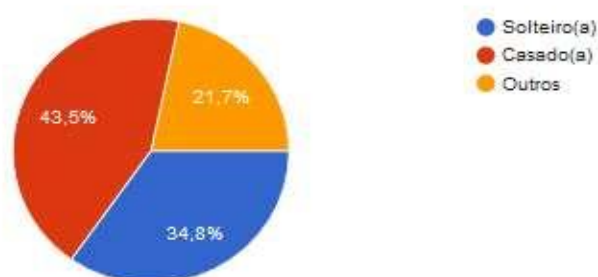
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 3 apresenta a formação dos respondentes que está em sua maioria, a nível de especialização e mestrado, com um percentual de 39,1% em cada

modalidade, o que indica o alto grau de instrução dos liderados. E percentual de 4,3% em cada modalidade de níveis ensino médio e graduação.

A análise do nível de escolaridade dos participantes da pesquisa apresenta um componente para análise sobre a população da instituição. Além disso, contribui com o entendimento sobre a relação com o comprometimento organizacional. Os liderados participantes da pesquisa possuem, em sua maioria a instrução de mestrado e especialização. O que representa um bom grau de instrução na equipe que constitui o IFRS/POA.

Gráfico 4 - Estado civil dos respondentes (liderados)

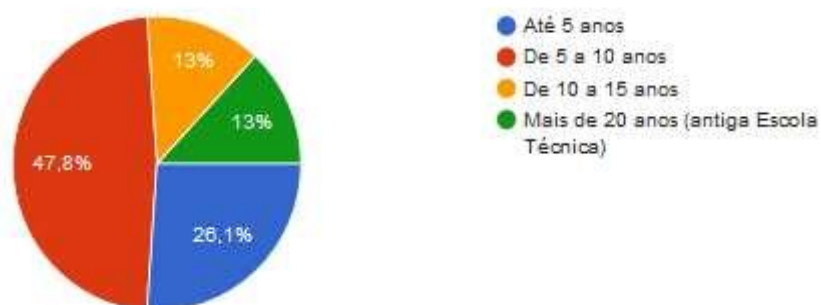


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 4 demonstra o estado civil dos participantes. O percentual de 43,5%, dos participantes são casados e 34,8% se declararam solteiros. E 21,7% definiu-se como outros.

Em relação ao tempo de atividade no IFRS/POA, é possível perceber que um percentual expressivo de servidores tem pouco tempo de atuação no campus Porto Alegre.

Gráfico 5 - Tempo de atividade no campus Porto Alegre dos respondentes (liderados)



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Dos participantes da pesquisa, o percentual de 26,1% está no IFRS/POA até 5 anos e 47,8% está de 5 a 10 anos no IFRS/POA. Apenas 13% está no IFRS/POA de 10 a 15 anos e 13% a mais de 20 anos (antiga Escola Técnica).

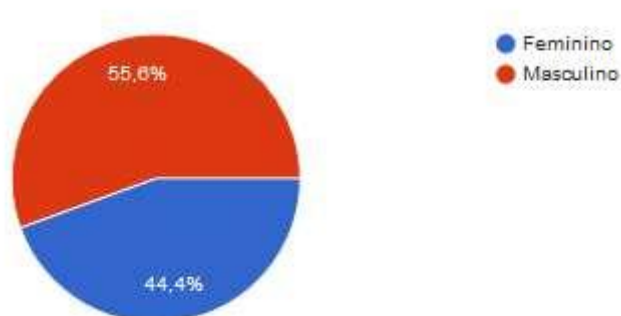
Lembre-se que o IFRS/POA teve início de suas atividades em 30 de dezembro de 2008 e anteriormente os servidores eram vinculados a Antiga Escola Técnica da UFRGS.

A amostra representa o variado tempo de atuação dos servidores que compõem o IFRS/POA, devido a transformação da antiga Escola Técnica da UFRGS em IFRS/POA. Autores como Cerantola e Kunsch salientam a importância do olhar atento a constituição da comunidade para a gestão e planejamento de ações que atendam aos ideais da maioria.

### 5.2.2 Características dos respondentes (líderes)

O perfil dos líderes formais, no momento da realização da pesquisa, pode ser visualizado nos gráficos logo abaixo.

Gráfico 6 - Gênero dos respondentes (líderes)

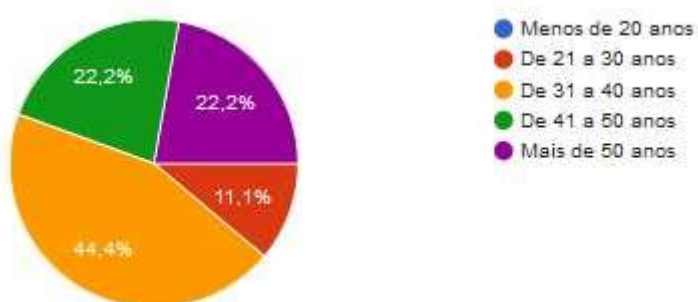


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Conforme o gráfico 6 acima, pode ser percebido um percentual de liderança do gênero feminino, com 44,4%. Os líderes do gênero masculino representam 55,6% dos participantes da pesquisa.

Em relação a faixa etária, os líderes participantes da pesquisa estão distribuídos de forma variada como pode ser conferido no gráfico 7 logo abaixo.

Gráfico 7 - Faixa etária dos respondentes (líderes)



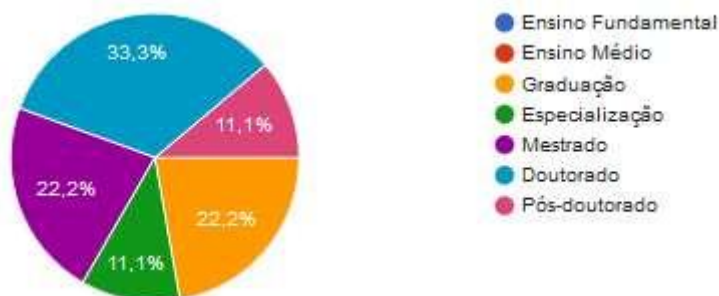
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

A faixa etária dos líderes predominante é de 31 anos a 40 anos, o que representa 44,4% dos respondentes. A faixa etária de 21 a 30 anos representa um percentual de 11,1%. De 41 a 50 anos representa 22,2% e os participantes com mais de 50 anos representam 22,2%.

O nível de escolaridade dos líderes participantes da pesquisa está demonstrado no gráfico 8 a seguir.



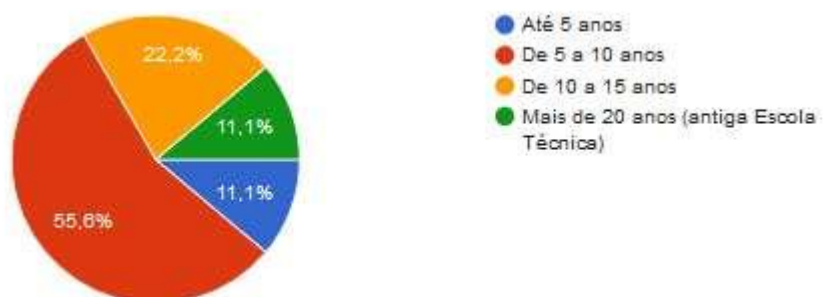
Gráfico 8 - Nível de escolaridade dos respondentes (líderes)



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 8 apresenta a formação atual dos líderes formais. O doutorado, representa 33,3%, mas também é possível visualizar um percentual expressivo de líderes com níveis de graduação, 22,2%, 11,1% com nível de especialização, 22,2% em nível de mestrado e 11,1% com ensino médio.

Gráfico 9 - Tempo de atividade no campus Porto Alegre dos respondentes (líderes)



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 9 detalha o tempo de atividade dos líderes no campus Porto Alegre. Na grande maioria deles o tempo de atividade no campus é de 5 a 10 anos, numa média de 55,5% dos líderes, sendo o início da atividade no Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. Uma média de 22,2% dos líderes são atuantes de 10 a 15 anos no campus Porto Alegre, o que demonstra atividade na transição com a Antiga Escola Técnica e IFRS/POA. Além disso 11,1% dos líderes, o tempo de atividade é até 5 anos e 11,1% com mais de 20 anos (antiga Escola Técnica).

Na pesquisa realizada com os líderes foi possível perceber que o tempo de atuação no IFRS/POA é de 5 a 10 anos de atuação o que indica um tempo relativamente curto no exercício da liderança.

### 5.2.3 Análise das questões sobre comunicação: um olhar sobre os Liderados

O desdobramento da pesquisa contou com o auxílio de dois questionários constituído por perguntas aos liderados e aos líderes. Nesta seção é descrita cada pergunta, no segmento de liderados respondentes, e o percentual de respostas obtidas.

As perguntas de número 1 a 26 são direcionadas a análise da comunicação no ambiente de trabalho.

Tabela 1 - Perguntas direcionadas para os Liderados (questões de 1 a 26)

1	Você escuta atentamente sua chefia imediata?
2	Você percebe que há barreiras na comunicação com a sua chefia imediata?
3	Você recebe esclarecimentos do seu chefe imediato quando há dúvidas na execução das tarefas?
4	Você presta a atenção em como você diz as coisas (voz, tom, clareza) quando fala com a chefia imediata?
5	Você é direto e específico quando fala com a chefia imediata?
6	Você procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem ?
7	Você fala sobre assuntos pessoais com seu chefe imediato?
8	Você sente-se coibido em falar com seu chefe imediato?
9	Você aceita críticas construtivas de seu chefe imediato?
10	Você costuma justificar seus erros?
11	Você confia em seu chefe imediato?
12	Você comunica-se com seu chefe imediato fora do trabalho?
13	Você costuma seguir a ordem hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho?
14	Você tem conflitos ao se comunicar com seu chefe imediato?
15	Você faz comentários positivos a seu chefe imediato?
16	Você sente-se desconfortável quando faz comentários positivos ao seu chefe imediato?

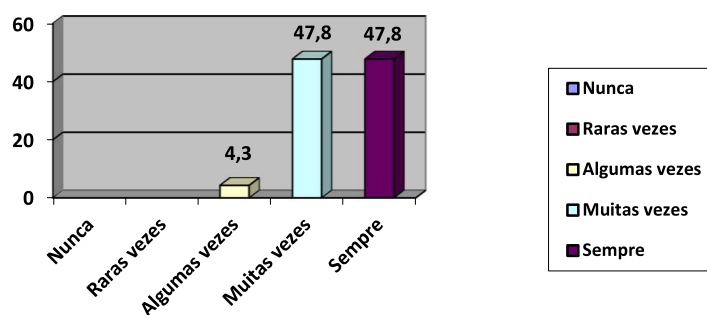
17	Você faz comentários negativos a seu chefe imediato?
18	Você comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe imediato?
19	Você quer participar das tomadas de decisões com seu chefe imediato?
20	Você defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões?
21	Você consulta seu chefe imediato antes de tomar decisões?
22	O gênero do seu chefe imediato faz mudar seu estilo de comunicação?
23	O grau de escolaridade de seu chefe imediato faz mudar seu estilo de comunicação?
24	A qualidade da comunicação entre o seu chefe imediato e você influencia diretamente na execução do seu trabalho?
25	A qualidade da comunicação entre seu chefe imediato influencia seu nível de satisfação no trabalho?
26	A qualidade da comunicação entre seu chefe imediato e você influencia no seu comprometimento com a instituição?

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

A tabela 1 acima apresenta as perguntas de número um a vinte e seis aplicadas aos liderados participantes da pesquisa e abordam a temática comunicação no âmbito do ambiente de trabalho.

A análise da pergunta número 1 refere-se ao liderado escutar atentamente sua chefia imediata.

Gráfico 10 - Pergunta número 1 (liderados): Você escuta atentamente sua chefia imediata?



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Quanto ao fato de os liderados escutarem atentamente sua chefia imediata percebeu-se que 47,8% o fazem Muitas vezes, 47,8% Sempre, escutam atentamente sua chefia imediata. E 4,3% Algumas vezes escutam atentamente sua chefia imediata.

Os resultados da pesquisa indicam que a maioria dos pesquisados sempre e muitas vezes escutam atentamente sua chefia imediata, fato que indica a atenção que é dada aos líderes no processo de comunicação. Segundo a fundamentação teórica, dos autores Dubrin (2008); Robbins (2009) e Coutinho (2017), a credibilidade da fonte pode ser uma barreira de comunicação. Neste sentido é importante a análise quanto a confiança dos liderados na fonte de informação, no caso, os líderes formais.

A questão número 2 direcionada aos liderados questiona sobre a existência de barreiras na comunicação com sua chefia imediata e a questão direcionada para os líderes, sobre a existência de barreiras na comunicação para fornecer instruções para seus liderados. Aprofunda-se o enfoque sobre as barreiras na comunicação.

Devido a importância da temática na pergunta número 2, apresenta-se a análise das respostas dos dois seguimentos, líderes e liderados, na forma de comparativo.

Quadro 8 - Barreiras na comunicação: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a pergunta número 2 do questionário aplicado.

<b>Você percebe que há barreiras para fornecer instruções para seus liderados?</b>	<b>Você percebe que há barreiras na comunicação com a sua chefia imediata?</b>
<b>Resposta líderes</b>	<b>Respostas liderados</b>
11,1% Nunca	26,1% Nunca
33,3% Raras vezes	30,4% Raras vezes
33,3% Algumas vezes	26,1% Algumas vezes
22,2% Muitas vezes	17,4% Muitas vezes

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

No quadro 8 acima é possível visualizar as respostas obtidas entre os líderes e os liderados que direciona para a necessidade de aprimorar o processo de comunicação entre as lideranças e equipe de trabalho. Quanto a percepção sobre a existência de barreiras para fornecer instruções para seus liderados, 11,1% apontaram que nunca existem barreiras, já 33,3% observam que raras vezes e o mesmo percentual de 33,3% apontam algumas vezes existem barreiras para seus

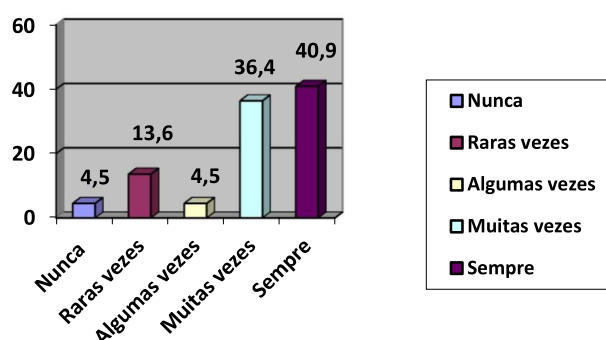
liderados e 22,2% percebem muitas vezes que há barreiras. Para 26,1% dos liderados, percebem que nunca existem barreiras na comunicação com a sua chefia imediata, 30,4% raras vezes, 26,1% algumas vezes e 17,4% muitas vezes percebe que há barreiras na comunicação com a sua chefia imediata. Percebe-se que um percentual considerado de liderados nunca identifica barreiras na comunicação com o seu chefe imediato. Ao mesmo tempo um percentual de líderes percebe com assiduidade a existência de barreiras para fornecer instruções para seus liderados, o que pode ser interpretado como uma abertura para o aprimoramento e incentivo da cultura do diagnóstico.

Além de ser um dos antecedentes do comprometimento organizacional, considerado pelos pesquisadores Mowday, Porter e Steers (1982) e Mathieu e Zajac (1990), a comunicação do líder representa um fator determinante que poderá tornar-se uma barreira na comunicação organizacional.

Diante dos resultados auferidos se pode verificar que as barreiras existem, fato que denota uma oportunidade de qualificação no processo de comunicação no momento de fornecer instruções.

A pergunta referente a receber esclarecimentos do seu chefe imediato quando há dúvidas na execução das tarefas demonstram que os liderados, em sua maioria, identificam a preocupação do chefe imediato em orientar seus liderados.

Gráfico 11 - Pergunta número 3 (liderados): Você recebe esclarecimentos do seu chefe imediato quando há dúvidas na execução das tarefas?

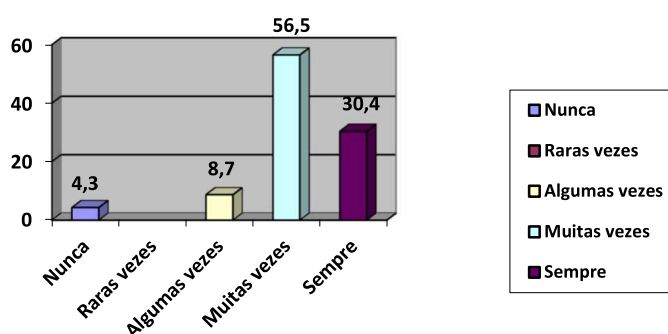


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 11 acima representa os percentuais de respostas dos liderados em relação a pergunta número 3. Na percepção dos liderados, 4,5% nunca, recebe

esclarecimentos do seu chefe imediato quando há dúvidas na execução das tarefas, 13,6% raras vezes e 4,5% algumas vezes observam que recebem esclarecimentos. Já o percentual de 36,4% menciona que muitas vezes e 40,9% sempre recebem esclarecimentos do seu chefe imediato quando há dúvidas na execução das tarefas. Embora a maioria dos pesquisados relatem que muitas vezes e sempre recebem esclarecimentos de seu chefe imediato ainda existe um percentual relevante de pesquisados que recebem esclarecimentos raras vezes, nunca e algumas vezes, fato que merece a atenção dos gestores.

Gráfico 12 - Pergunta número 4 (liderados): Você presta a atenção em como você diz as coisas (voz, tom, clareza) quando fala com a chefia imediata?



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

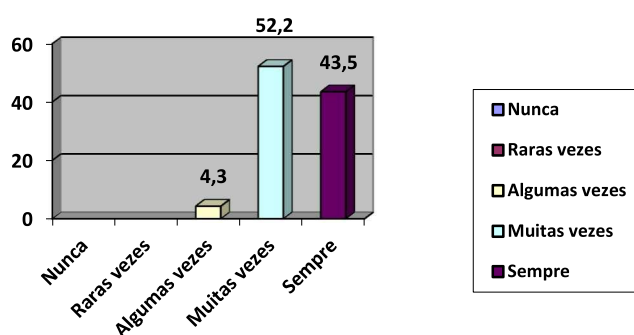
O gráfico 12 acima representa a percepção dos liderados em relação a pergunta sobre a forma como diz as coisas quando fala com sua chefia imediata. Um percentual de 4,3% nunca e 8,7% algumas vezes presta a atenção em como diz as coisas quando fala com a chefia imediata. O percentual de 56,5% muitas vezes e 30,4% sempre prestam a atenção em como dizem as coisas quando fala com a chefia imediata. Percentual de 0% raras vezes, presta a atenção em como diz as coisas quando fala com sua chefia imediata.

A importância desse levantamento de informação justifica-se, pois, a forma como é feita a comunicação influencia na sua efetividade e plena compreensão da informação. O autor Morin (2011) menciona que a construção do conhecimento é formada pelas vivências de cada indivíduo e condiciona a forma de entendimento da

mensagem. A autora Bergamini (2017) menciona que a forma como as pessoas percebem a informação interfere também na motivação para a realização das ações.

Por isso a importância em atentar para a forma que está sendo transmitida a informação em todos níveis hierárquicos, pois favorece a efetiva compreensão no processo de comunicação.

Gráfico 13 - Pergunta número 5 (liderados): Você é direto e específico quando fala com a chefia imediata?



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

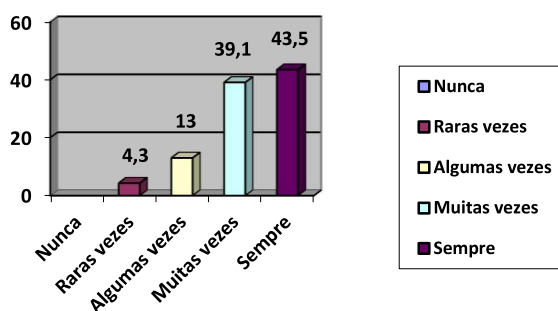
No gráfico 13 acima é possível perceber que apenas 4,3% dos participantes mencionam que “Algumas vezes” são diretos e específicos. Já 52,2% muitas vezes e 43,5% sempre é direto e específico quando fala com a sua chefia imediata. Isso demonstra que a maioria busca a melhor maneira de se comunicar com a chefia imediata. Nenhum dos respondentes marcou nunca ou raras vezes, que são diretos e específicos quando fala com sua chefia imediata. Isso representa a observância dos liderados na forma como se comunicam com as lideranças. Nenhum liderado desconsidera a importância de ser direto e específico na comunicação entre as chefias.

A análise que pode ser realizada é de que a maioria dos liderados, observa a forma como é feita a comunicação o que contribui para que não exista barreira referente a forma como ocorre a transmissão da informação entre liderados e líderes.

Wolf (2012) destaca como uma barreira na comunicação o fato de o interlocutor não perceber a forma como está sendo transmitida a informação, sendo essencial para ser efetiva, estimular de diversas formas para que atinja o objetivo, entendimento e efetivação.

O cuidado com o uso das palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem é a abordagem da pergunta número 6, aplicada aos liderados.

Gráfico 14 - Pergunta número 6 (liderados): Você procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem?



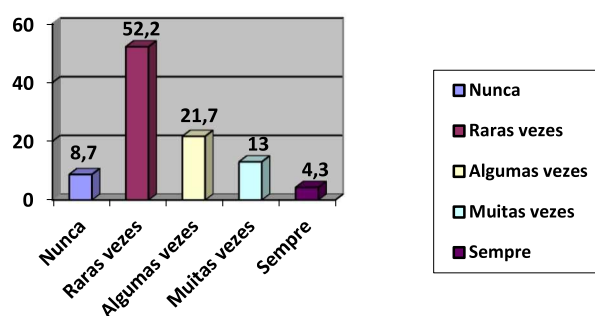
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

A análise do gráfico 14 acima demonstra novamente que os liderados se preocupam com o uso das palavras para que ocorra um melhor entendimento da mensagem. Dos participantes, 43% raras vezes e 13% algumas vezes e 0% nunca procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem. Já 39,1% muitas vezes e 43,5% sempre, procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem. O que demonstra a preocupação da maioria dos liderados em comunicar-se de forma eficiente no contexto do trabalho.

Na abordagem da pergunta 7 sobre falar sobre assuntos pessoais com seu chefe imediato.



Gráfico 15 - Pergunta número 7 (liderados): Você fala sobre assuntos pessoais com seu chefe imediato?



Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

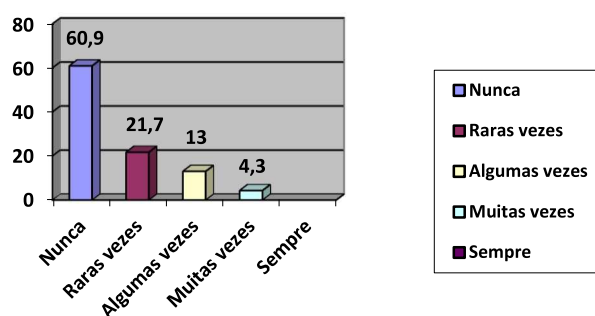
Conforme demonstrado no gráfico 15 acima, 8,7% Nunca, 52,2% raras vezes e 21,7% algumas vezes fala sobre assuntos pessoais com seu chefe imediato. O percentual de 13% muitas vezes e 4,3% sempre fala sobre assuntos pessoais com seu chefe imediato.

As relações interpessoais representam um componente essencial no processo de comunicação no ambiente institucional. Sua ausência poderá acarretar numa barreira no processo de comunicação. O estímulo ao diálogo propicia o compartilhar de informações, experiências e aspirações o que contribui no processo de comunicação entre os níveis hierárquicos. Porém, nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, é necessário atentar para impertinências no compartilhamento de assuntos pessoais. O que pode ser identificado na comunidade pesquisada de liderados do IFRS/POA.

Varona (1998) destaca que o conhecimento da comunidade, dos seus valores e sinergia propicia a efetiva comunicação. Follett (apud Marchiori, 2010) destaca a empatia com o outro. Torquato (1986) destaca a relação entre as pessoas. Conforme os autores mencionados logo acima, o conhecimento da comunidade e o fortalecimento das relações propicia uma interação, entendimento e comprometimento maior com o todo. Por isso, o fortalecimento da empatia entre o líder e liderado torna-se uma ferramenta aliada no processo de comunicação no ambiente institucional.

No questionário aplicado, a pergunta número 8 questiona sobre sentir-se coibido em falar com seu chefe imediato.

Gráfico 16 - Pergunta número 8 (liderados): Você sente-se coibido em falar com seu chefe imediato?

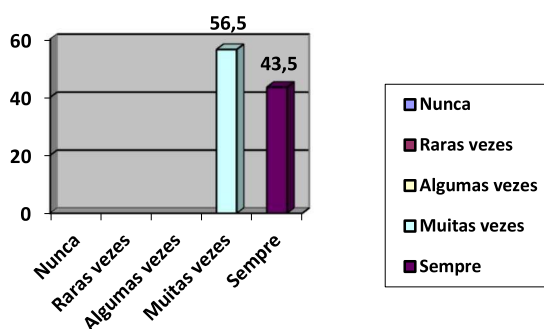


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 16 apresenta os percentuais referente a pergunta número 8 do questionário direcionado aos liderados. O percentual de 60,9% nunca, 21,7% raras vezes e 13% algumas vezes sente-se coibido em falar com seu chefe imediato. Apenas 4,3% muitas vezes e 0% sempre, sente-se coibido em falar com seu chefe imediato, o que é favorável para a efetivação da comunicação no ambiente do trabalho. Essa análise é importante, pois evidencia que o liderado mesmo sendo pela maioria, raras vezes ou nunca sente-se coibido em falar com a chefia imediata, apresenta um percentual que algumas vezes ou muitas vezes sente-se coibido em falar com seu chefe imediato o que justifica o estudo no sentido de aprimorar a interação entre a instituição e seus colaboradores.

A pergunta número 9 questiona se o liderado aceita críticas construtivas de seu chefe imediato.

Gráfico 17 - Pergunta número 9 (liderados): Você aceita críticas construtivas de seu chefe imediato?

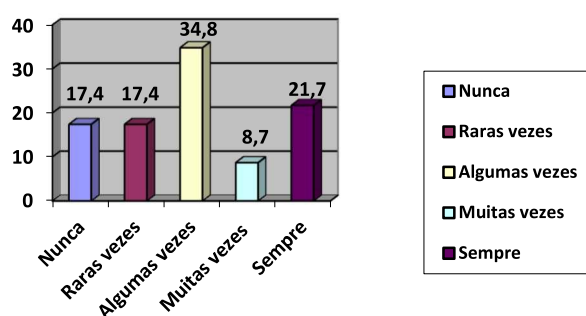


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

A pergunta número 9 questiona se o liderado aceita críticas construtivas de seu chefe imediato. No gráfico 17 é possível verificar que para os liderados, 56,5% muitas vezes e 43,5% sempre aceita críticas construtivas de seu chefe imediato. Nenhum dos respondentes marcou nunca ou raras vezes e algumas vezes aceita críticas construtivas de seu chefe imediato. Os resultados apontam para o fato de haver receptividade para as críticas construtivas por parte dos líderes. O conhecimento da comunidade no qual é constituída a instituição contribui para ações que poderão ser mais efetivas e propícias para a melhoria da gestão.

A pergunta número 10 questiona se o liderado costuma justificar seus erros.

Gráfico 18 - Pergunta número 10 (liderados): Você costuma justificar seus erros?



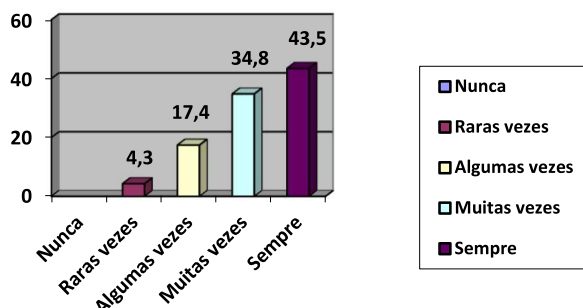
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 18 apresenta os dados sobre os liderados nos quais 17,4% nunca, 17,4% raras vezes e 34,8% algumas vezes costuma justificar seus erros. Dentre eles 8,7% muitas vezes e 21,7% sempre costuma justificar seus erros.

Justificar seus erros algumas vezes, muitas vezes ou sempre é para a maioria recurso utilizado no ambiente de trabalho. Porém existe um percentual de liderados que nunca ou raras vezes justifica seus erros. O resultado pode indicar a preocupação e comprometimento dos liderados em corresponder com as expectativas do que é determinado para a sua atividade. Representa o comprometimento com o desempenho de sua função dentro do ambiente institucional.

A pergunta número 11 questiona se o liderado confia no seu chefe imediato.

Gráfico 19 - Pergunta número 11 (liderados): Você confia em seu chefe imediato?



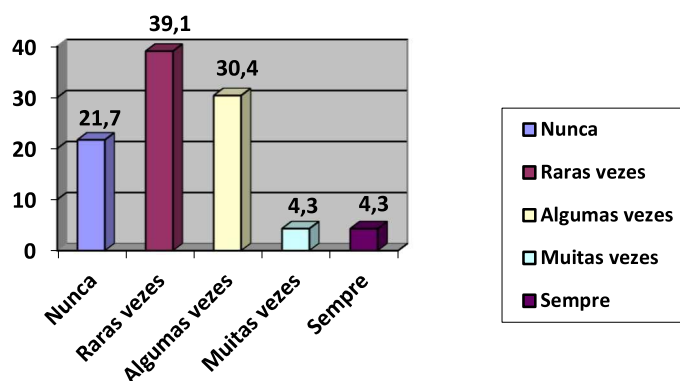
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 19 demonstra a confiança dos liderados em relação a sua chefia imediata. Um percentual de 0% nunca, 4,3% raras vezes e 17,4% algumas vezes confia em seu chefe imediato. Mas 34,8% muitas vezes e 43,5% sempre confia em seu chefe imediato. Na análise geral, é considerado alto o nível de confiança nos líderes visto que a maioria muitas vezes ou sempre confia em seu chefe imediato.

Dubrin (2008) e Coutinho (2017) enumeram a credibilidade do transmissor como uma possível barreira na comunicação. Por isso, a importância de fortalecer os vínculos entre os envolvidos nos processos.

A comunicação entre o chefe imediato fora do trabalho foi questionada na pergunta número 12.

Gráfico 20 - Pergunta número 12 (liderados): Você comunica-se com seu chefe imediato fora do trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

A comunicação entre o chefe imediato fora do trabalho foi questionada na pergunta número 12. Como retorno, 21,7% nunca, 39,1% raras vezes e 30,4% algumas vezes comunica-se com seu chefe imediato fora do trabalho. Somente 4,3% muitas vezes e 4,3% sempre se comunica com seu chefe imediato fora do trabalho. O que reflete, em sua maioria, que o liderado não costuma comunicar-se com a chefia imediata fora do ambiente de trabalho, fato que leva a uma avaliação que as relações pessoais são basicamente profissionais.

Na questão número 13 aplicada para os liderados questionava sobre seguir a ordem hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho. E para os líderes se costuma usar a ordem hierárquica quanto tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho.

Quadro 9 - Ordem hierárquica: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a questão número 13 do questionário aplicado.

<b>Você costuma usar a ordem hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho?</b>	<b>Você costuma seguir a ordem hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho?</b>
<b>Resposta líderes</b>	<b>Respostas liderados</b>
22,2% Nunca	0% Nunca
22,2% Raras vezes	4,3% Raras vezes
44,4% Algumas vezes	4,3% Algumas vezes
11,1% Muitas vezes	21,7% Muitas vezes
0% Sempre	69,6% Sempre

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

No quadro 9 acima é possível visualizar as respostas obtidas entre os líderes e liderados em relação a ordem hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho. Para os líderes, 22,2% nunca, 22,2% raras vezes e 44,4% algumas vezes demonstra que usa a ordem hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho. E 11,1% muitas vezes. Mas nenhum líder (0%) referiu-se a utilizar a ordem hierárquica sempre. Já para os liderados, ninguém (0%) nunca costuma seguir a ordem hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho e 4,3% raras vezes, 4,3% algumas vezes usa a ordem

hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho. Para 21,7% muitas vezes e 69,6% sempre usa a ordem hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho. O resultado indica que para a maioria dos líderes, a observância da ordem hierárquica é algumas vezes observada ao passo que para a maioria dos liderados essa observância é sempre identificada. A leitura que pode ser feita é de que, na visão dos liderados, a obediência pela ordem hierárquica da instituição é prioridade na execução das atribuições.

A compilação dessas informações demonstra a preocupação dos liderados em seguir a hierarquia para a realização de seu trabalho. Ao mesmo tempo percebe-se a flexibilidade dos líderes na comunicação de assuntos relacionados ao trabalho.

Na questão número 14 sobre conflitos ao se comunicar com seu chefe imediato. E direcionado aos líderes sobre conflitos ao se comunicar com seus liderados.

Quadro 10 - Conflitos na comunicação: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a questão número 14 do questionário aplicado.

<b>Você tem conflitos ao se comunicar com seus liderados?</b>	<b>Você tem conflitos ao se comunicar com seu chefe imediato?</b>
<b>Resposta líderes</b>	<b>Respostas liderados</b>
33,3% Nunca	56,5% Nunca
33,3% Raras vezes	26,1% Raras vezes
33,3% Algumas vezes	17,4% Algumas vezes
0% Muitas vezes	0% Muitas vezes
0% Sempre	0% Sempre

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

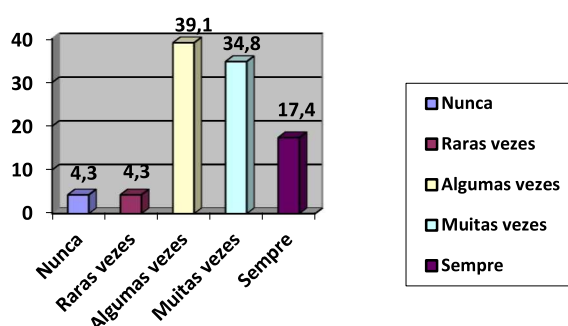
Para os líderes, 33,3% nunca, 33,3% raras vezes e 33,3% algumas vezes tem conflitos ao se comunicar com seus liderados. Nenhum líder manifestou-se que muitas vezes ou sempre tenha conflitos ao se comunicar com seus liderados. Já para os liderados, 56,5% nunca, 26,1% raras vezes e 17,4% algumas vezes tem conflitos ao se comunicar com seu chefe imediato. Nenhum liderado manifestou-se que muitas vezes ou sempre tenha conflitos ao se comunicar com seu chefe imediato.

A partir dos resultados é possível observar que a liderança identifica algumas vezes ter conflitos ao se comunicar com seus liderados, o que não é tão expressivo

na análise dos liderados, com relação a ter conflitos ao se comunicar com seu chefe imediato. Porém, pode ser trabalhado no sentido de qualificar ainda mais as relações interpessoais e identificar as necessidades que apesar de diminutas são importantes de serem analisadas e corrigidas.

A pergunta de número 15 questiona se o liderado faz comentários positivos a seu chefe imediato.

Gráfico 21 - Pergunta número 15 (liderados): Você faz comentários positivos a seu chefe imediato?

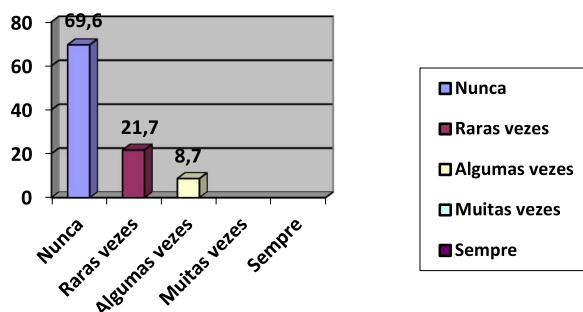


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 21 apresenta os percentuais de 4,3% nunca, 4,3% raras vezes faz comentários positivos a seu chefe imediato. Para 39,1% algumas vezes, 34,8% muitas vezes e 17,4% sempre faz comentários positivos a seu chefe imediato. Os resultados da pesquisa apontam que em sua maioria, os liderados algumas vezes, muitas vezes e sempre fazem comentários positivos a seu chefe imediato. Porém, apresenta um percentual no qual nunca ou raras vezes faz comentários positivos a seu chefe imediato. O resultado pode indicar que a maioria dos liderados prima por uma cultura de diagnóstico e feedback.

A pergunta número 16 questiona ao liderado se sente algum desconforto quando faz comentários positivos ao seu chefe imediato.

Gráfico 22 - Pergunta número 16 (liderados): Você sente-se desconfortável quando faz comentários positivos ao seu chefe imediato?

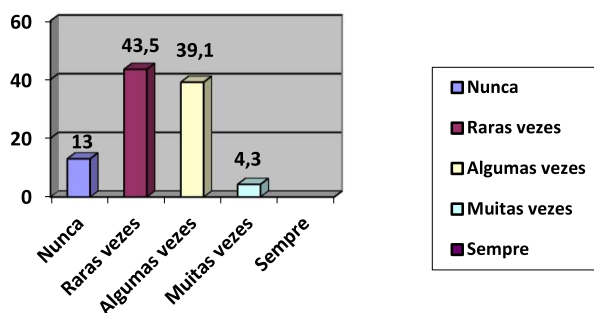


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Observando o gráfico 22 acima é possível observar que 69,6% nunca, 21,7% raras vezes e somente 8,7% algumas vezes, 0% muitas vezes e 0% sempre, sente-se desconfortável quando faz comentários positivos ao seu chefe imediato. Embora os resultados mais relevantes apontem que os liderados nunca se sentem desconfortáveis quando fazem comentários positivos ainda existe um percentual que relata que raras vezes e algumas vezes possuem tal sentimento.

Outra pergunta realizada no número 17, questiona se o liderado faz comentários negativos a seu chefe imediato.

Gráfico 23 - Pergunta número 17 (liderados): Você faz comentários negativos a seu chefe imediato?



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

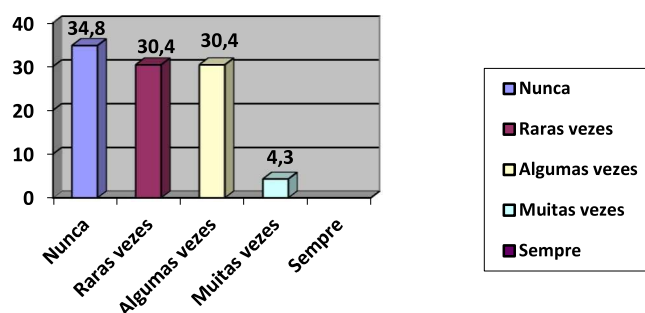


O percentual de 43,5% raras vezes, 39,1% algumas vezes e 4,3% muitas vezes e 0% sempre, faz comentários negativos a seu chefe imediato e 13% Nunca faz comentários negativos a seu chefe imediato.

O resultado apresenta que nunca, raras vezes e algumas vezes o liderado faz comentários negativos a seu chefe imediato, o que pode ser interpretado que as pessoas não gostam de fazer assim como não gostam de ouvir comentários negativos. Apenas um percentual de 4,3% manifestou que faz muitas vezes comentários negativos a seu chefe imediato.

A pergunta número 18 ao liderado questiona se, comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe imediato.

Gráfico 24 - Pergunta número 18 (liderados): Você comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe imediato?



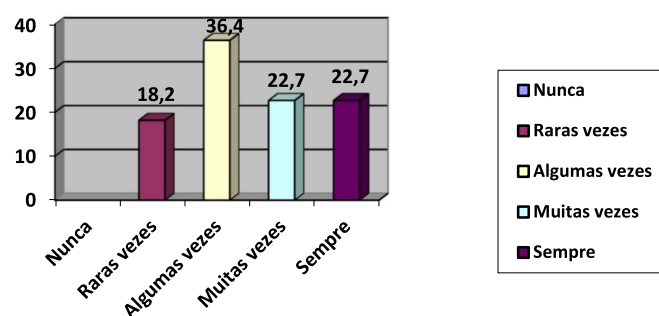
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

No gráfico 24 acima, 34,8% nunca, 30,4% raras vezes, 30,4% algumas vezes, 4,3% muitas vezes e 0% sempre, comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe.

A maioria dos liderados responderam que nunca, raras vezes e algumas vezes comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe imediato. Apenas 4,3% muitas vezes e 0% sempre comentam. Sendo assim, a maioria dos liderados respeita a hierarquia em assuntos relacionados ao trabalho.

Na pergunta número 19, se o liderado quer participar das tomadas de decisões com seu chefe imediato.

Gráfico 25 - Pergunta número 19 (liderados): Você quer participar das tomadas de decisões com seu chefe imediato?

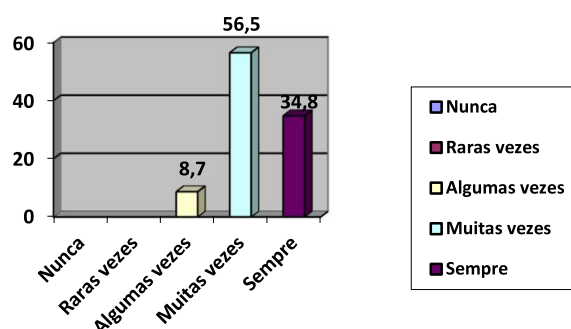


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Os números do gráfico 25 acima demonstram que os liderados têm interesse em participar das tomadas de decisões com seu chefe imediato. O percentual de 0% nunca, 18,2% raras vezes, 36,4% algumas vezes, 22,7% muitas vezes e 22,7% sempre, tem interesse em participar das tomadas de decisões com seu chefe imediato. Nenhum liderado nunca quer participar das tomadas de decisões com seu chefe imediato, o que representa o comprometimento com as ações que propiciam o crescimento individual, engajamento nas atividades e ações alinhadas com os propósitos da instituição.

A pergunta de número 20 sobre defender suas ideias quando participa das tomadas de decisões.

Gráfico 26 - Pergunta número 20 (liderados): Você defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões?



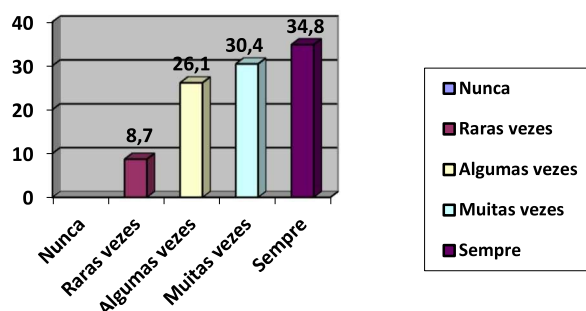
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O percentual de 0% nunca, 0% raras vezes, 8,7% algumas vezes, 56,5% muitas vezes e 34,8% sempre, defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões.

A maioria dos liderados quer participar das tomadas de decisões muitas vezes ou sempre. O que reforça a análise de que o liderado está engajado com o propósito da instituição. Apenas 8,7% algumas vezes defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões.

A respeito sobre consultar o chefe imediato antes de tomar decisões foi questionado na pergunta número 21.

Gráfico 27 - Pergunta número 21 (liderados): Você consulta seu chefe imediato antes de tomar decisões?



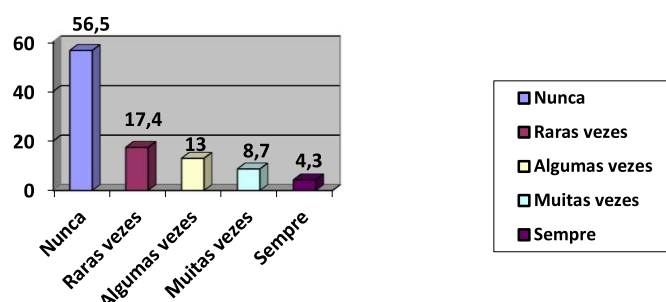
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 27 acima representa o percentual de 0% nunca, 8,4% raras vezes, 26,1% algumas vezes, 30,4% muitas vezes e 34,8% sempre consulta seu chefe imediato antes de tomar decisões.

O resultado apresentado sobre o posicionamento dos liderados em relação a subordinação ao líder demonstra que em sua maioria, sempre, muitas vezes e algumas vezes é feita consulta ao chefe imediato antes de tomar decisões. Apenas 8,7% raras vezes consulta seu chefe imediato antes de tomar decisões. O que pode representar tanto a autonomia atribuída ao liderado quanto a ausência de subordinação. O papel do líder imediato é de ser o responsável pela sua equipe e o trabalho por ela desenvolvido.

A pergunta número 22 remete a questão de gênero e o estilo de comunicação.

Gráfico 28 - Pergunta número 22 (liderados): O gênero do seu chefe imediato faz mudar seu estilo de comunicação?



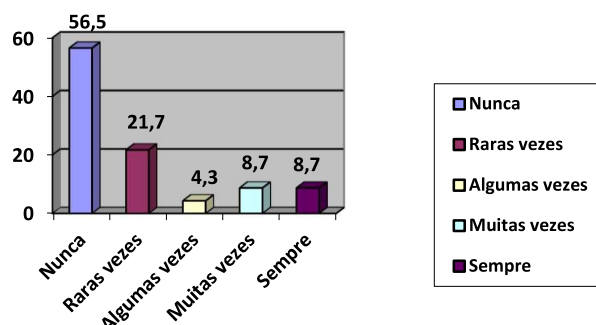
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 28 apresenta os dados dos liderados sobre o gênero do seu chefe imediato faz mudar seu estilo de comunicação e para 56,5% nunca, 17,4% raras vezes, 13% algumas vezes, 8,7% muitas vezes e 4,3% sempre, o gênero do seu chefe imediato faz mudar seu estilo de comunicação.

A pergunta permite identificar se existe barreiras na comunicação. Robbins (2009) destaca que o estilo de comunicação entre homens e mulheres pode ser uma barreira para a comunicação efetiva.

Com relação ao grau de escolaridade de seu chefe imediato pode propiciar algum tipo de barreira na comunicação. A pergunta número 23 busca identificar se o grau de escolaridade do chefe imediato faz mudar o estilo de comunicação dos liderados.

Gráfico 29 - Pergunta número 23 (liderados): O grau de escolaridade de seu chefe imediato faz mudar seu estilo de comunicação?



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

No gráfico 29, para 56,5% Nunca, 21,7% raras vezes, 4,3% algumas vezes, 8,7% muitas vezes e 8,7% sempre, o grau de escolaridade de seu chefe imediato faz

muda seu estilo de comunicação. Para que a comunicação ocorra de forma eficiente e plena é preciso que ambos, líderes e liderados, percebam a forma de comunicar.

Quadro 11 - Qualidade da comunicação e influência na execução do trabalho: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a questão número 24 do questionário aplicado.

<b>A qualidade da comunicação entre os seus liderados e você influencia diretamente na execução do seu trabalho?</b>	<b>A qualidade da comunicação entre o seu chefe imediato e você influencia diretamente na execução do seu trabalho?</b>
<b>Resposta líderes</b>	<b>Respostas liderados</b>
0% Nunca	4,3% Nunca
0% Raras vezes	8,7% Raras vezes
11,1% Algumas vezes	26,1% Algumas vezes
44,4% Muitas vezes	34,8% Muitas vezes
44,4% Sempre	26,1% Sempre

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

No quadro 11 acima é possível observar que para a grande maioria a qualidade da comunicação influencia na execução do trabalho, o que justifica o investimento na gestão e planejamento do processo de comunicação da instituição.

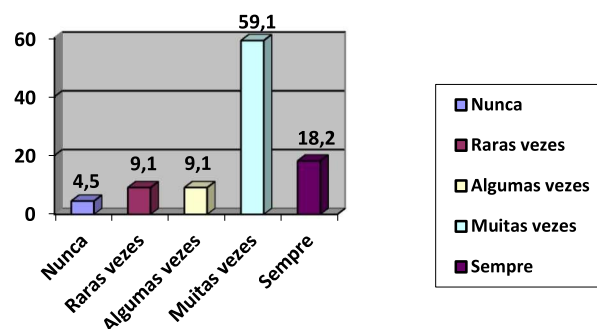
Para os líderes, 11,1% algumas vezes, 44,4% muitas vezes e 44,4% sempre, a qualidade da comunicação entre os liderados e você influencia diretamente na execução do seu trabalho. O percentual de 0% nunca e 0% raras vezes entre os líderes indica que a afirmação de que a qualidade da comunicação entre os liderados e os líderes influencia diretamente na execução do seu trabalho. Já para os liderados, 4,3% nunca e 8,7% raras vezes, a qualidade da comunicação entre o seu chefe imediato e você influencia diretamente na execução do seu trabalho.

Para os liderados, 26,1% algumas vezes, 34,8% muitas vezes e 26,1% sempre, a qualidade da comunicação entre o seu chefe imediato e você influencia diretamente na execução do seu trabalho.

Ao comparar as respostas percebe-se um distanciamento percentual maior na alternativa algumas vezes, raras vezes e sempre, em que se percebe que os líderes entendem que a qualidade da comunicação entre os seus liderados e você influencia diretamente na execução do seu trabalho 11,1% algumas vezes e os liderados 26,1%.

A qualidade da comunicação entre seu chefe imediato influencia seu nível de satisfação no trabalho. Foi abordado na pergunta número 25.

Gráfico 30 - Pergunta número 25 (liderados): A qualidade da comunicação entre seu chefe imediato influencia seu nível de satisfação no trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 30 apresenta o percentual de 4,5% nunca, 9,1% raras vezes, 9,1% algumas vezes, 59,1% muitas vezes e 18,2% sempre, a qualidade da comunicação entre seu chefe imediato influencia seu nível de satisfação no trabalho.

O resultado evidencia que para a maioria dos liderados a qualidade da comunicação entre seu chefe imediato influencia seu nível de satisfação no trabalho. O que reflete a importância da comunicação clara, coesa, precisa para que a mensagem enviada seja decodificada e recebida de maneira que propicie condições plenas de atuação e consequente satisfação pelo trabalho realizado.

Apenas o percentual de 4,5% nunca, 9,1% raras vezes e 9,1% algumas vezes, a qualidade da comunicação entre seu chefe imediato influencia seu nível de satisfação no trabalho.

Quadro 12 - Qualidade da comunicação influencia no seu comprometimento com a instituição: compilação de respostas dos líderes e liderados referente a questão número 26 do questionário aplicado.

<b>A qualidade da comunicação entre seus liderados e você influencia no seu comprometimento com a instituição?</b>	<b>A qualidade da comunicação entre seu chefe imediato e você influencia no seu comprometimento com a instituição?</b>
<b>Resposta líderes</b>	<b>Respostas liderados</b>
11,1% Nunca	13% Nunca
11,1% Raras vezes	26,1% Raras vezes
11,1% Algumas vezes	26,1% Algumas vezes
55,6% Muitas vezes	21,7% Muitas vezes
11,1% Sempre	13% Sempre

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

No quadro 12 acima é possível observar que para a grande maioria a qualidade da comunicação influencia no seu comprometimento com a instituição.

Para os líderes, 11,1% nunca, 11,1% raras vezes, 11,1% algumas vezes, 55,6% muitas vezes e 11,1% sempre, a qualidade da comunicação entre liderados e você influencia no seu comprometimento com a instituição.

Para os liderados, 13% nunca, 26,1% raras vezes, 26,1% algumas vezes, 21,7% muitas vezes e 13% sempre, a qualidade da comunicação entre seu chefe imediato e você influencia no seu comprometimento com a instituição.

A pesquisa demonstra que para a maioria dos líderes, a qualidade da comunicação entre liderados e a chefia influencia no seu comprometimento com a instituição, o que aponta para a importância da relação entre comunicação e comprometimento organizacional. Já para a maioria dos liderados, nem sempre a qualidade da comunicação entre seu chefe imediato e você influencia no seu comprometimento com a instituição, o que pode também ser entendido como algo positivo visto que apesar de a comunicação não ser efetiva, o nível de comprometimento permanece inalterado.

Os resultados demonstram uma diferença relevante entre a percepção dos líderes e dos liderados. Na visão da maioria dos líderes, a qualidade da comunicação entre a equipe de trabalho é importante para o seu comprometimento com a instituição. E na visão dos liderados, a qualidade da comunicação entre seu chefe

imediatamente e você algumas vezes, raras vezes ou nunca influencia no seu comprometimento com a instituição.

#### 5.2.4 Análise das questões sobre comprometimento - Liderados

A tabela 2 abaixo apresenta as questões aplicadas para os liderados com o intuito de averiguar o nível de comprometimento organizacional dos liderados com a instituição IFRS/POA.

Tabela 2 - Questões direcionadas para os Liderados (questões de 32 a 37)

32	Costumo participar de comissões e programas no Instituto Federal – campus Porto Alegre.
33	Reconheço os objetivos e valores do Instituto Federal – campus Porto Alegre como sendo seus objetivos.
34	Realizo-me com os êxitos e conquistas do Instituto Federal – campus Porto Alegre.
35	Tenho interesse em permanecer no Instituto Federal – campus Porto Alegre por longo prazo
36	Investi muito tempo no Instituto Federal – campus Porto Alegre, por isso não tenho interesse em deixar a instituição.
37	Tenho uma ligação afetiva com o Instituto Federal – campus Porto Alegre, por isso seria difícil mudar de instituição.

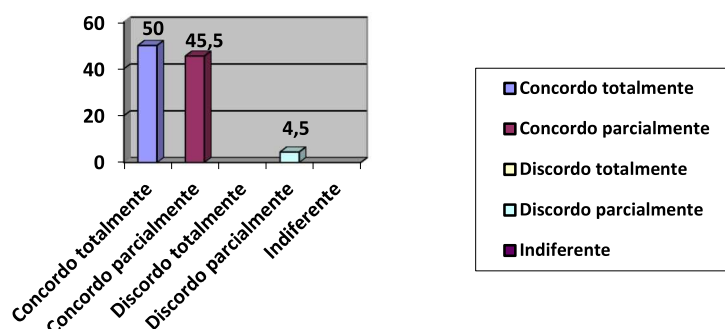
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

As questões de número 32 a 37 abordam questões voltadas para a análise do comprometimento organizacional dos liderados pesquisados, com assertivas entre Concordo totalmente, Concordo parcialmente, Discordo totalmente, Discordo parcialmente e Indiferente.

A pergunta inicial, de número 32, questiona se o liderado costuma participar de comissões e programas no IFRS/POA, sendo as assertivas: Concordo totalmente, Concordo parcialmente, Discordo totalmente, Discordo parcialmente e Indiferente.



Gráfico 31 - Pergunta número 32 (liderados): Costumo participar de comissões e programas no Instituto Federal –campus Porto Alegre.

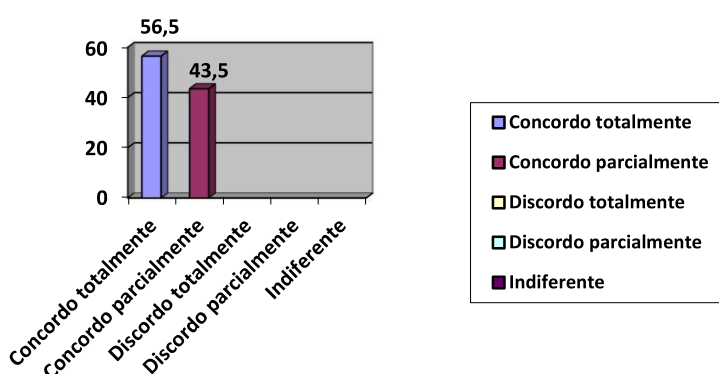


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 31 apresenta 50% concordo totalmente, 45,5% concordo parcialmente e 4,5% Discordo parcialmente, que costuma participar de comissões e programas no IFRS/POA. Além do percentual de 0% discordo totalmente e 0% indiferente. Como retorno dos liderados apenas 4,5% Discorda parcialmente, o que representa que a maioria é atuante e participa das atividades do IFRS/POA.

A pergunta de número 33 sobre reconhecer os objetivos e valores do IFRS/POA como sendo seus objetivos.

Gráfico 32 - Pergunta número 33 (liderados): Reconheço os objetivos e valores do Instituto Federal –campus Porto Alegre como sendo seus objetivos.



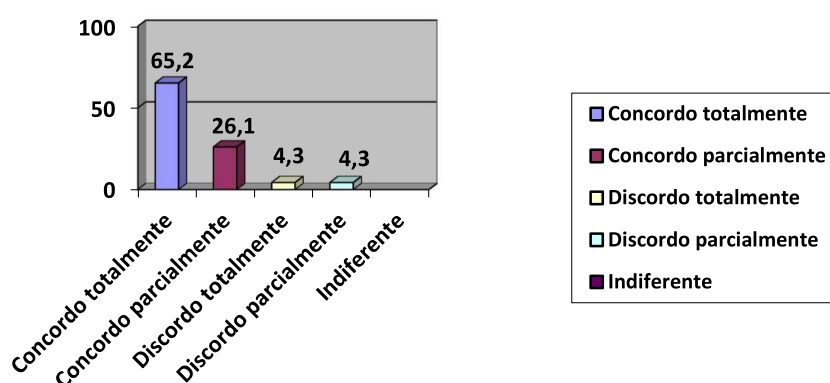
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Conforme o gráfico 32 acima, o percentual de 56,5% Concordam totalmente e 43,5 Concordam parcialmente, que reconhece os objetivos e valores do IFRS/POA como sendo seus objetivos. Identificou-se que não houveram respostas sobre o discordo

totalmente, discordo parcialmente e indiferente. Esses dados indicam que a maioria dos pesquisados reconhecem os objetivos e valores do instituto federal, fato que pode remeter a um nível importante de engajamento dos liderados. A identificação com os objetivos e valores da instituição propiciam engajamento maior dos liderados com as propostas da instituição.

A pergunta número 34, questiona sobre a realização com os Êxitos e conquistas do IFRS/POA.

Gráfico 33 - Pergunta número 34 (liderados): Realizo-me com os êxitos e conquistas do Instituto Federal –campus Porto Alegre.

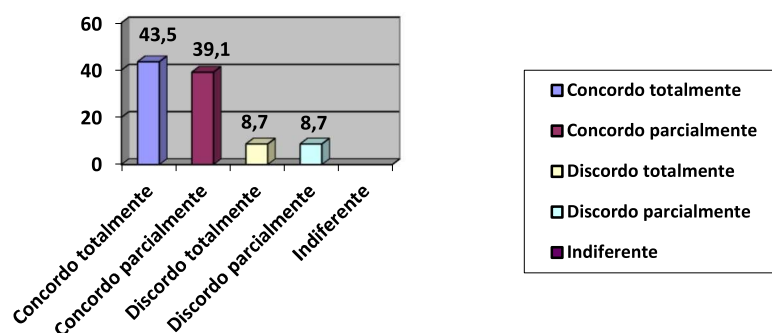


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 33 demonstra o percentual de 65,2% Concordo totalmente e 26,1% Concordo parcialmente. Apenas 4,3% Discordo totalmente, 4,3% Discordo parcialmente e 0% indiferente, que se realiza com os êxitos e conquistas do IFRS/POA. O resultado confirma o engajamento dos liderados com a instituição sendo que se realiza com as conquistas do IFRS/POA, considerando o relevante percentual de concordância total e concordância parcial, nas respostas dos pesquisados.

A pergunta número 35 aos liderados referentes ao interesse em permanecer no IFRS-POA por longo prazo.

Gráfico 34 - Pergunta número 35 (liderados): Tenho interesse em permanecer no Instituto Federal –campus Porto Alegre por longo prazo.



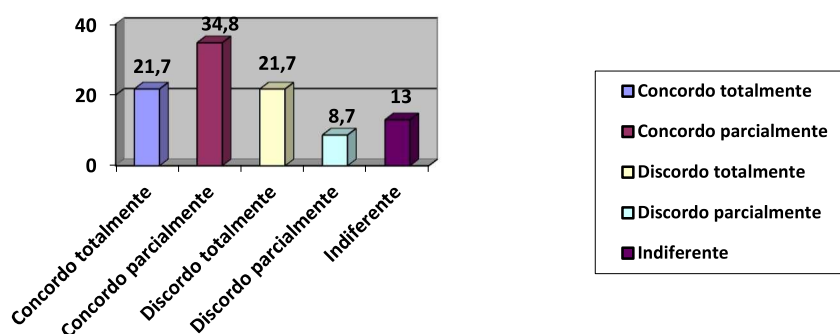
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 34 apresenta o percentual de 43,5% Concorda totalmente e 39,1% Concorda parcialmente. Apenas 8,7% Discorda totalmente, 8,7% Discorda parcialmente e 0% indiferente, tem interesse em permanecer no IFRS/POA por longo prazo.

A maioria dos liderados concorda totalmente ou concorda parcialmente que tem interesse em permanecer no IFRS/POA por longo prazo. Apenas 8,7% discorda totalmente e 8,7% discorda parcialmente, fato que indica que de alguma forma o IFRS/POA proporciona algum tipo de benefício para os funcionários.

A pergunta número 36 questiona se o investimento de tempo no IFRS/POA seria um motivo para não ter interesse em deixar a instituição.

Gráfico 35 - Pergunta número 36 (liderados): Investi muito tempo no Instituto Federal –campus Porto Alegre, por isso não tenho interesse em deixar a instituição.



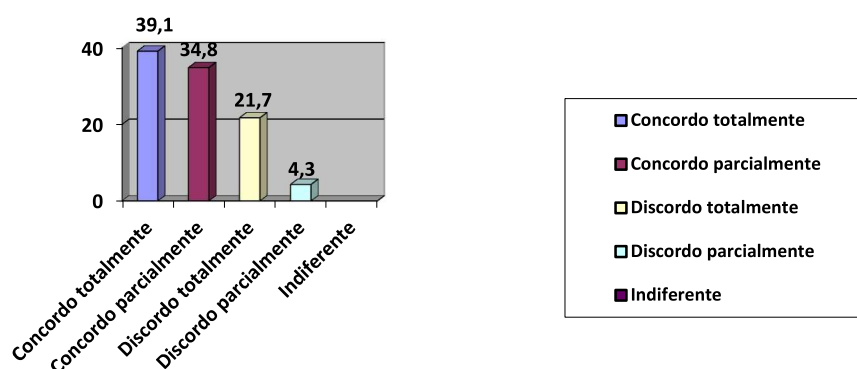
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O percentual representado no gráfico 35 acima é de 21,7% Concorda totalmente, 34,8% Concorda parcialmente, 21,7% Discorda totalmente, 8,7% Discorda parcialmente e 13% Indiferente, que investi muito tempo no IFRS/POA, por isso não tem interesse em deixar a instituição.

Pode expressar o comprometimento instrumental baseado na relação de troca Medeiros (1997) entre liderados e instituição. Percebe-se que mais da metade dos respondentes entendem que investiram muito tempo na instituição, razão pela qual não tem interesse em deixá-la. Ao mesmo tempo existe o percentual de 21,7% que discorda totalmente, 8,7% discorda parcialmente e 13% indiferentes. No qual pode expressar outro tipo de comprometimento.

A pergunta número 37 questiona o liderado sobre ter uma ligação afetiva com o IFRS/POA, por isso seria difícil mudar de instituição.

Gráfico 36 - Pergunta número 37 (liderados): Tenho uma ligação afetiva com o Instituto Federal –campus Porto Alegre, por isso seria difícil mudar de instituição.



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 36 demonstra os resultados obtidos entre os pesquisados liderados e 39,1% Concordam totalmente, 34,8% Concordam parcialmente, 21,7% Discorda totalmente, 4,3% Discorda parcialmente e 0% indiferente, que tem ligação afetiva com o IFRS/POA, por isso seria difícil mudar de instituição. Os dados, considerando a soma daqueles que concordam parcialmente e concordam totalmente, verifica-se que em sua maioria representam uma forte ligação afetiva dos liderados com o IFRS/POA. O enfoque afetivo é caracterizado por um envolvimento do liderado com a instituição, forte identificação e ativo perante as proposições da instituição.

### 5.2.5 Análise das questões sobre comunicação - Líderes

A tabela 3 abaixo apresenta as questões aplicadas aos líderes sobre a comunicação.

Tabela 3 - Questões direcionadas para os Líderes (questões de 1 a 26)

1	Você escuta atentamente seus liderados?
2	Você percebe que há barreiras para fornecer instruções para seus liderados?
3	Você esclarece as dúvidas de seus liderados quando solicitado?
4	Você presta a atenção em como você diz as coisas (voz, tom, clareza) quando fala com seus liderados?
5	Você é direto e específico quando fala com seus liderados?
6	Você procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem?
7	Você fala sobre assuntos pessoais com seus liderados?
8	Você sente-se coibido em falar com seus liderados?
9	Você aceita críticas construtivas de seus liderados?
10	Você costuma justificar seus erros?
11	Você confia em seus liderados?
12	Você comunica-se com seus liderados fora do trabalho?
13	Você costuma usar a ordem hierárquica quando tem que comunicar assuntos relacionados ao trabalho?
14	Você tem conflitos ao se comunicar com seus liderados?
15	Você faz comentários positivos a seus liderados?
16	Você sente-se desconfortável quando faz comentários positivos aos seus liderados?
17	Você faz comentários negativos a seus liderados?
18	Você comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe imediato?
19	Você quer que seus liderados participem das tomadas de decisões?
20	Você defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões?
21	Você consulta seus liderados antes de tomar decisões?
22	O gênero de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação?
23	O grau de escolaridade de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação?

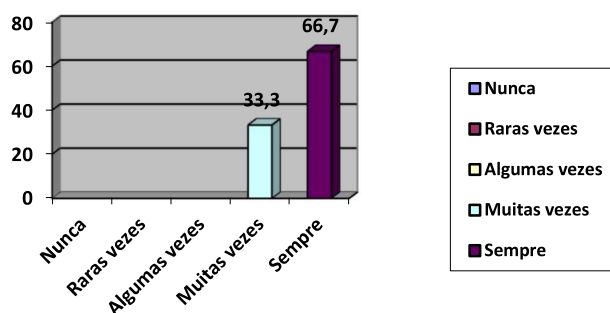
24	A qualidade da comunicação entre os seus liderados e você influencia diretamente na execução do seu trabalho?
25	A qualidade da comunicação entre seus liderados influencia seu nível de satisfação no trabalho?
26	A qualidade da comunicação entre seus liderados e você influencia no seu comprometimento com a instituição?

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

As questões de número 1 a 26, aplicadas aos líderes abordam a temática comunicação no âmbito do ambiente de trabalho.

A pergunta número 1, direcionada aos líderes, questiona se escuta atentamente seus liderados.

Gráfico 37 - Pergunta número 1 (líderes): Você escuta atentamente seus liderados?

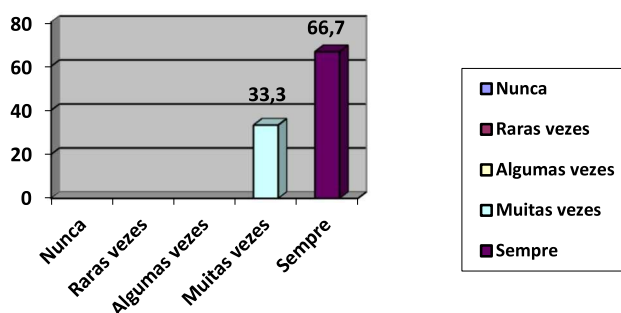


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 37 apresenta o percentual de 33,3% Muitas vezes e 66,7% Sempre, escuta atentamente seus liderados, o que representa o grau de preocupação dos líderes com os seus liderados. O percentual de 0% nunca, 0% raras vezes e 0% algumas vezes, escuta atentamente seus liderados, indica que os líderes escutam os seus liderados. Os líderes mencionam que, muitas vezes e sempre escutam atentamente seus liderados. No processo de comunicação, o saber escutar representa um importante diferencial para o sucesso e alcance dos propósitos da instituição. Nesse sentido, os atuais líderes demonstram tal preocupação com a comunicação efetiva junto a equipe de trabalho que contribui para a eficiência nos processos.

A pergunta número 3 questiona se os líderes esclarecem as dúvidas de seus liderados quando solicitado.

Gráfico 38 - Pergunta número 3 (líderes): Você esclarece as dúvidas de seus liderados quando solicitado?

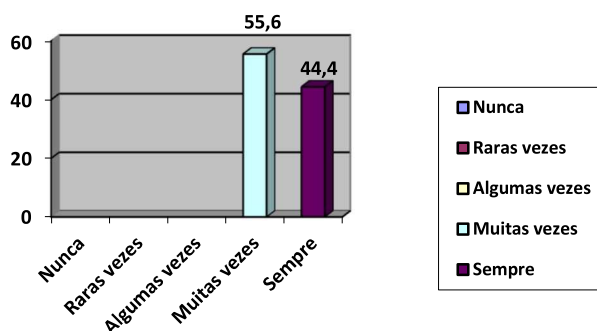


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 38 expressa que 33,3% Muitas vezes e 66,7% Sempre, esclarecem as dúvidas de seus liderados quando solicitado. O percentual de 0% nunca, 0% raras vezes e 0% algumas vezes, esclarecem as dúvidas de seus liderados quando solicitado, representa a efetiva atenção dos líderes atuais com seus liderados.

A pergunta número 4 questiona se o líder presta a atenção em como diz as coisas (voz, tom, clareza) quando fala com seus liderados.

Gráfico 39 - Pergunta número 4 (líderes): Você presta a atenção em como você diz as coisas (voz, tom, clareza) quando fala com seus liderados?



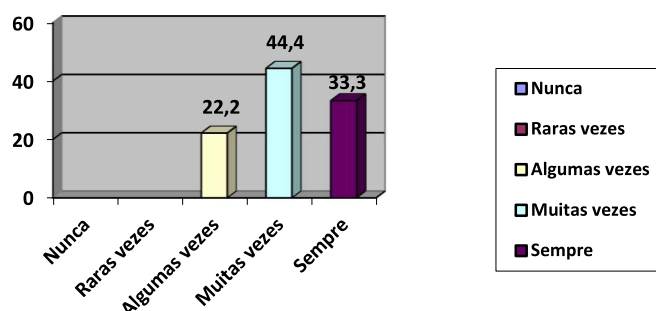
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 39 apresenta o percentual de 55,6% Muitas vezes e 44,4% Sempre presta a atenção em como diz as coisas (voz, tom, clareza) quando fala com seus

liderados. O percentual de 0% nunca, 0% raras vezes e 0% algumas vezes, presta a atenção em como diz as coisas (voz, tom, clareza) quando fala com seus liderados, pode representar a preocupação que os líderes atuais possuem em observar a sua voz, o tom e a clareza da comunicação quando do diálogo com seus liderados. A forma como é realizada a comunicação tem grande influência na credibilidade da informação. Por isso a importância de observar os costumes, valores, formação, personalidade, avaliar o que comunicar, como comunicar e quando comunicar para criar um ambiente no qual as pessoas sintam-se valorizadas, reconhecidas e inseridas no processo.

A pergunta número 5, aos líderes, questiona se é direto e específico quando fala com seus liderados.

Gráfico 40 - Pergunta número 5 (líderes): Você é direto e específico quando fala com seus liderados?



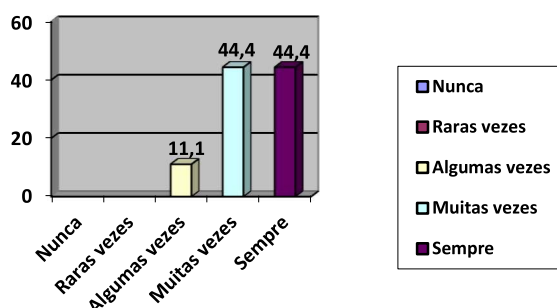
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 40 acima representa que 22,2% Algumas vezes, 44,4% Muitas vezes e 33,3% Sempre, é direto e específico quando fala com seus liderados. O percentual de respostas dos líderes que, 0% nunca e 0% raras vezes, é direto e específico quando fala com seus liderados, representa o forte valor e significado da comunicação para os líderes atuais. A observância da forma como é feita a comunicação possibilita menor índice de barreiras e ruídos no processo de comunicação.

Pergunta número 6 questiona se o líder procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem.



Gráfico 41 - Pergunta número 6 (líderes): Você procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem?

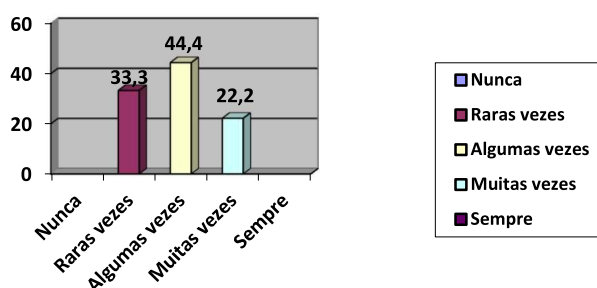


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

No gráfico 41, o percentual de 11,1% Algumas vezes, 44,4% Muitas vezes, 44,4% Sempre, procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem. O percentual de 0% nunca e 0% raras vezes, procura com cuidado palavras para expressar uma ideia com o propósito de que ocorra um melhor entendimento da mensagem, ratifica o perfil do líder atual, no qual está preocupado com o entendimento da informação.

A pergunta número 7 questiona se o líder fala sobre assuntos pessoais com seus liderados.

Gráfico 42 - Pergunta número 7 (líderes): Você fala sobre assuntos pessoais com seus liderados?



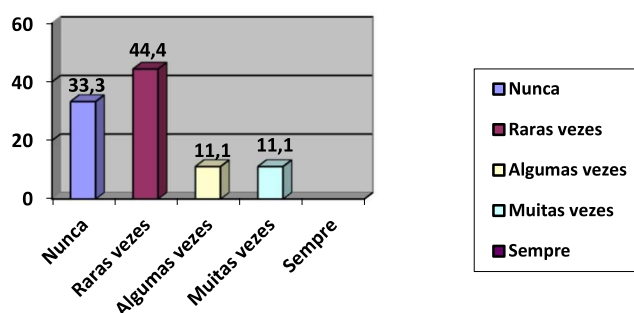
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 42 representa que 33,3% Raras vezes, 44,4% Algumas vezes e 22,2% Muitas vezes fala sobre assuntos pessoais com seus liderados. O percentual de 0% nunca e 0% sempre, fala sobre assuntos pessoais com seus liderados

representa que há uma ponderação nas ações dos líderes, assim como foi visível na pesquisa com os liderados. Conforme dito anteriormente, as relações interpessoais são essenciais para o conhecimento e entendimento da população no processo de comunicação, porém, nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho, é necessário atentar para impertinências no compartilhamento de assuntos pessoais.

A pergunta número 8 questiona se o líder se sente coibido em falar com seus liderados.

Gráfico 43 - Pergunta número 8 (líderes): Você sente-se coibido em falar com seus liderados?

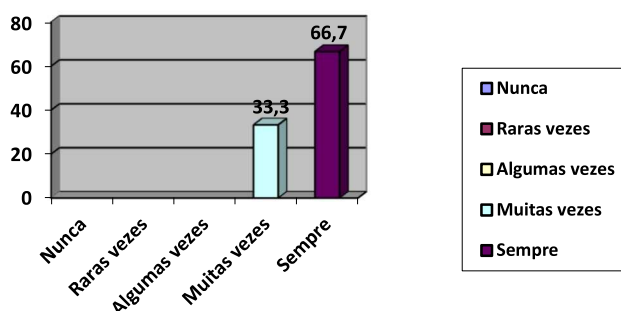


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

No gráfico 43 acima 33,3% Nunca, 44,4% Raras vezes, 11,1% Algumas vezes e 11,1% Muitas vezes sente-se coibido em falar com seus liderados. Além do percentual de 0% sempre, sente-se coibido em falar com seus liderados. Os percentuais demonstram que os líderes não se sentem coibidos em falar com seus liderados. O resultado da pesquisa pode indicar que há compreensão, tolerância e aceitação, por parte dos liderados, quando ocorre a manifestação dos líderes. O que é positivo para o planejamento de ações e aceitação de mudanças.

A pergunta número 9 questiona se o líder aceita críticas construtivas de seus liderados.

Gráfico 44 - Pergunta número 9 (líderes): Você aceita críticas construtivas de seus liderados?

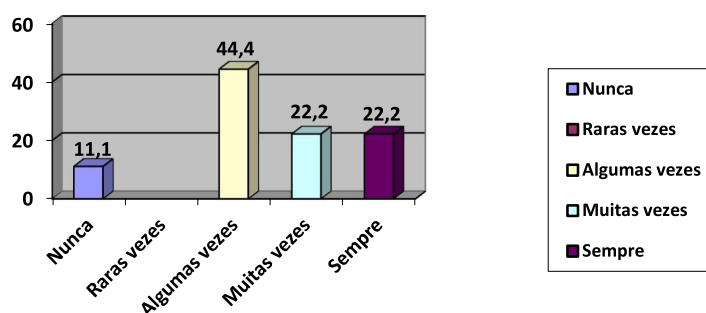


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 44 acima representa que 66,7% Sempre e 33,3% Muitas vezes, aceita críticas construtivas de seus liderados, o que demonstra certa abertura para diálogo entre líderes e liderados. O percentual de 0% nunca, 0% raras vezes e 0% algumas vezes, aceita críticas construtivas de seus liderados, o que representa abertura para o diálogo entre o líder e sua equipe de trabalho.

A pergunta número 10, aos líderes, questiona se costuma justificar seus erros.

Gráfico 45 - Pergunta número 10 (líderes): Você costuma justificar seus erros?



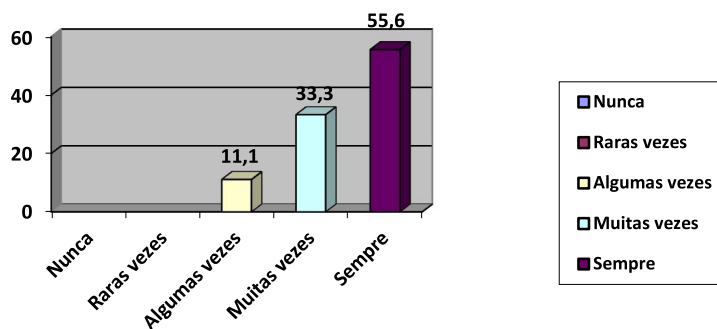
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O percentual de 11,1% Nunca, 44,4% Algumas vezes, 22,2% Muitas vezes e 22,2% Sempre, costuma justificar seus erros. Apenas 11,1% nunca, 0% raras vezes, justifica seus erros.

Conforme o resultado da pesquisa, para a maioria dos líderes, o seu compromisso com suas atribuições e sua equipe de trabalho é evidência na medida que se preocupa em justificar seus erros.

A pergunta número 11 sobre confiar em seus liderados.

Gráfico 46 - Pergunta número 11 (líderes): Você confia em seus liderados?

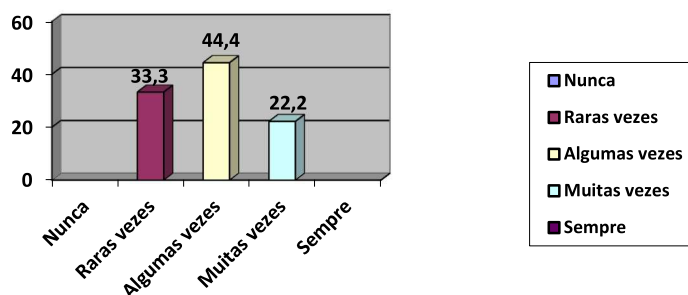


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O percentual de 0% nunca, 0% raras vezes e 11,1% Algumas vezes, confia em seus liderados. Mas, 33,3% Muitas vezes e 55,6% Sempre, confia em seus liderados. O que demonstra que, a maioria dos líderes tem confiança na sua equipe de trabalho. Conforme Dubrin (2008) a falta de credibilidade do transmissor da mensagem é um fator que pode se tornar uma barreira no processo de comunicação, tanto no envio quanto no recebimento da informação.

A comunicação com seus liderados fora do trabalho foi abordada na pergunta número 12.

Gráfico 47 - Pergunta número 12 (líderes): Você comunica-se com seus liderados fora do trabalho?

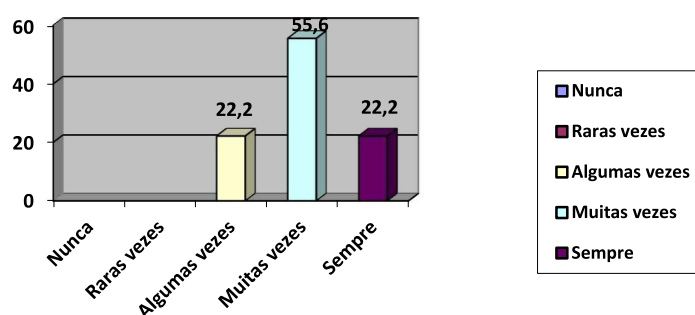


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 47 apresenta que 33,3% Raras vezes, 44,4% Algumas vezes e 22,2% Muitas vezes, comunica-se com seus liderados fora do trabalho. Os resultados apontam para uma relação, na maioria das vezes, restrita ao ambiente de trabalho. Conforme a autora Kunch (2009) é importante o bom relacionamento interpessoal nos processos de comunicação, porém é importante a ponderação de assuntos pessoais no ambiente de trabalho.

A pergunta número 15 questiona se o líder faz comentários positivos a seus liderados.

Gráfico 48 - Pergunta número 15 (líderes): Você faz comentários positivos a seus liderados?

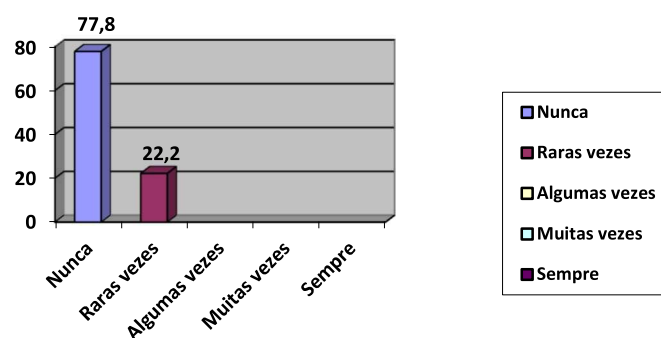


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 48 apresenta que 22,2% Algumas vezes, 55,6% Muitas vezes e 22,2% Sempre, faz comentários positivos a seus liderados. O percentual de 0% nunca e 0% raras vezes, o líder faz comentários positivos a seus liderados, o que demonstra atenção do líder voltada para a equipe de trabalho. Segundo Bastos (1997) o envolvimento das pessoas nos processos propicia o comprometimento e engajamento nos propósitos da instituição.

A pergunta número 16 questiona ao líder se há algum desconforto quando faz comentários positivos aos seus liderados.

Gráfico 49 - Pergunta número 16 (líderes): Você sente-se desconfortável quando faz comentários positivos aos seus liderados?

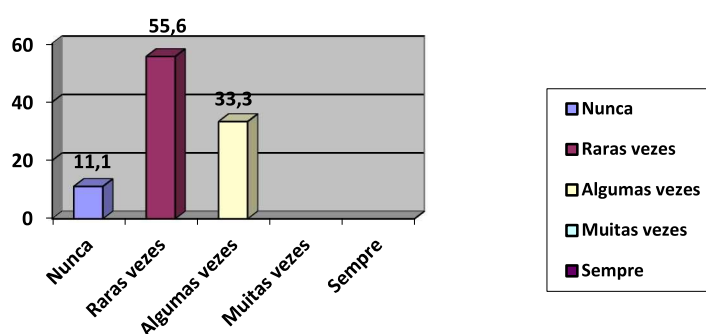


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 49 representa as respostas dos líderes onde 77,8% Nunca e 22,2% Raras vezes, sente-se desconfortável quando faz comentários positivos aos seus liderados. O percentual de 0% algumas vezes, 0% muitas vezes e 0% sempre, representa o ambiente favorável entre os líderes atuais e as equipes de trabalho.

A pergunta 17 se o líder faz comentários negativos a seus liderados.

Gráfico 50 - Pergunta número 17 (líderes): Você faz comentários negativos a seus liderados?

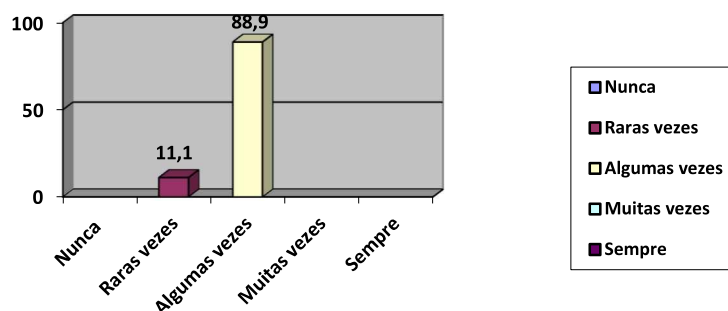


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 50 apresenta o percentual de 11,1% Nunca, 55,6% Raras vezes, 33,3% Algumas vezes, faz comentários negativos a seus liderados. O percentual de 0% muitas vezes e 0% sempre, pode indicar que exista, por parte do líder, uma atitude de respeito para com os liderados.

A pergunta número 18, se o líder comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe imediato.

Gráfico 51 - Pergunta número 18 (líderes): Você comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior a de seu chefe imediato?

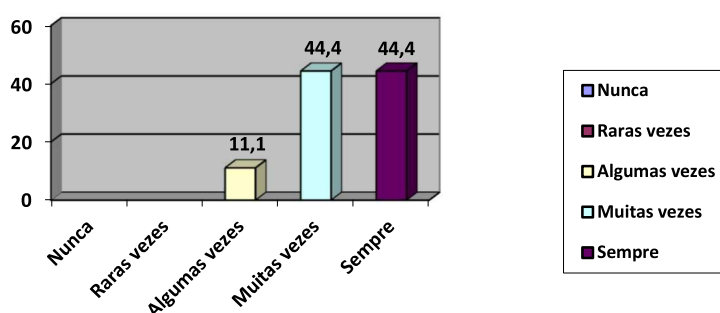


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 51 apresenta os percentuais de 11,1% Raras vezes e 88,9% Algumas vezes, comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém que está em posição superior à de seu chefe imediato. O percentual de 0% nunca, 0% muitas vezes e 0% sempre, comenta com outros colegas sobre o trabalho de alguém em posição superior à de seu chefe imediato. O resultado pode representar que o líder é uma pessoa discreta.

A pergunta número 19 questiona o líder se ele quer que seus liderados participem das tomadas de decisões.

Gráfico 52 - Pergunta número 19 (líderes): Você quer que seus liderados participem das tomadas de decisões?



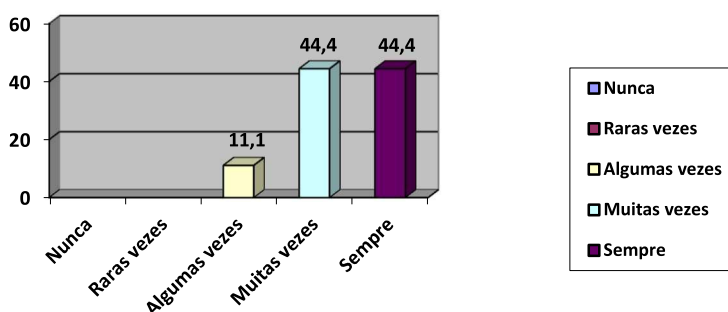
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O percentual de 11,1% Algumas vezes, 44,4% Muitas vezes e 44,4% Sempre, quer que seus liderados participem das tomadas de decisões. O percentual de 0% nunca e 0% raras vezes. Os resultados apontam para o fato de que os líderes nem sempre desejam que os liderados participem do processo decisório. Fato que pode ser questionado, considerando que uma tomada de decisão participativa pode qualificar os resultados a serem obtidos.

A barreira de filtragem, segundo o autor Robbins (2009) pode ocorrer quando o emissor transmite apenas o que entende como relevante. E pode ocorrer em qualquer nível hierárquico. Muitas vezes a participação da equipe de trabalho nas decisões tem papel fundamental para o êxito dos projetos e ações. Cabe ao líder perceber esse fator como um aliado para propiciar o engajamento e comprometimento da equipe.

A pergunta 20 questiona se o líder defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões.

Gráfico 53 - Pergunta número 20 (líderes): Você defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões?



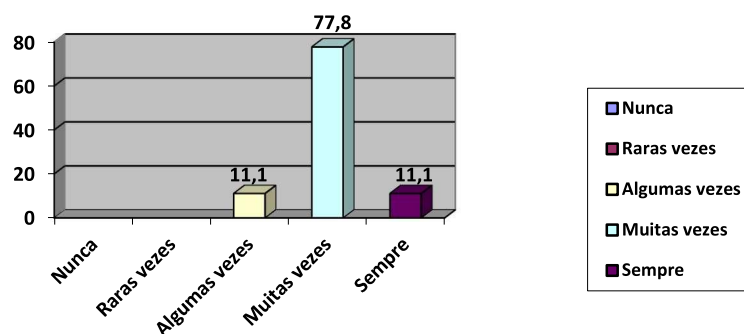
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 53 representa que 0% nunca, 0% raras vezes, 11,1% Algumas vezes, 44,4% Muitas vezes e 44,4% Sempre, defende suas ideias quando participa das tomadas de decisões. Evidência que a maioria dos líderes defende suas ideias o que favorece o poder de credibilidade do líder com a equipe de trabalho. Porém, é prudente salientar o fato de que o olhar atento do líder para as demais visões e opiniões é importante.

A pergunta número 21, aos líderes, se consulta seus liderados antes de tomar decisões.



Gráfico 54 - Pergunta número 21 (líderes): Você consulta seus liderados antes de tomar decisões?

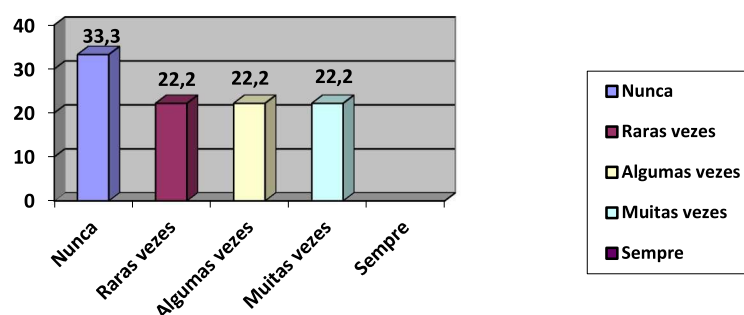


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O percentual de 11,1% Algumas vezes, 77,8% Muitas vezes e 11,1% Sempre consulta seus liderados antes de tomar decisões. O percentual de 0% nunca e 0% raras vezes. Novamente, os resultados apontam para o fato de que os líderes nem sempre consultam os liderados antes de tomar decisões. O que pode representar decisões e ações sem participação da equipe de trabalho.

A pergunta número 22 questiona se o gênero de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação.

Gráfico 55 - Pergunta número 22 (líderes): O gênero de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação?



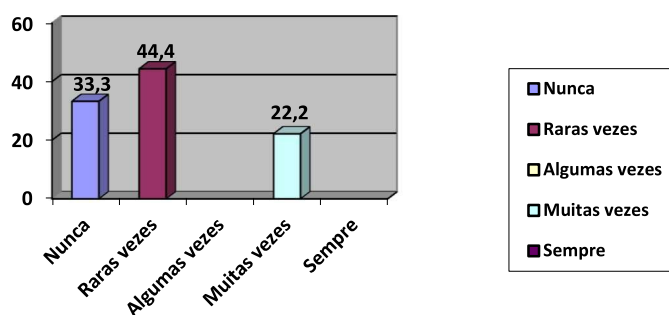
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Para 33,3% Nunca, 22,2% Raras vezes, 22,2% Algumas vezes, 22,2% Muitas vezes e 0% sempre, o gênero de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação. O resultado da pesquisa indica que um percentual elevado de líderes reconhece que o gênero de seus liderados nunca faz mudar seu estilo de comunicação. Fato que

pode ser interpretado como respeito aos seus liderados independente de gênero, porém é importante destacar Robbins (2009) que descreve a importância de conhecer o público envolvido no processo de comunicar, pois o gênero pode tornar-se uma barreira no processo de comunicação. O entendimento da informação é condicionado a análise e observância de fatores que poderão interferir na percepção efetiva.

A pergunta número 23 questiona se o grau de escolaridade de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação.

Gráfico 56 - Pergunta número 23 (líderes): O grau de escolaridade de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação?



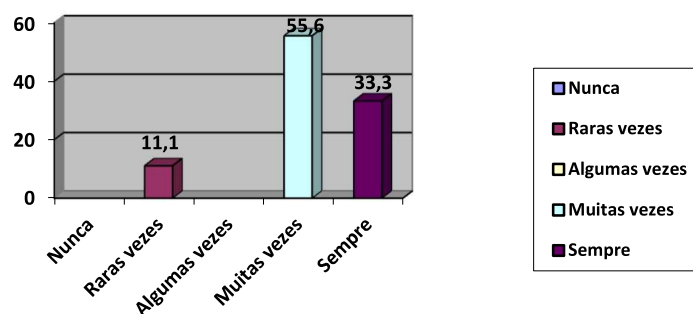
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Para 33,3% Nunca, 44,4% Raras vezes e 22,2% Muitas vezes, 0% algumas vezes e 0% sempre, o grau de escolaridade de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação. Para 22% dos líderes, muitas vezes o grau de escolaridade de seus liderados faz mudar seu estilo de comunicação, o que é um bom sinal, pois é a observação do líder contribui para que a mensagem recebida ocorra sem barreiras na comunicação. Fato que poderá ser aprimorado nas demais lideranças.

Morin (2011) destaca que no processo de comunicação a forma como é transmitida a informação deve ser orientada para que o receptor decodifique a mensagem. A linguagem utilizada deve ser orientada para que ocorra o entendimento de uma situação.

A pergunta número 25 questiona se a qualidade da comunicação entre seus liderados influencia seu nível de satisfação no trabalho.

Gráfico 57 - Pergunta número 25 (líderes): A qualidade da comunicação entre seus liderados influencia seu nível de satisfação no trabalho?



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Para 0% nunca, 11,1% Raras vezes, 0% algumas vezes, 55,6% Muitas vezes e 33,3% Sempre, a qualidade da comunicação entre seus liderados influencia seu nível de satisfação no trabalho. Os dados mostram que também para os líderes, a qualidade da comunicação entre seus liderados influencia seu nível de satisfação no trabalho, o que indica a importância em desenvolver um trabalho voltado para o aprimoramento da comunicação visando engajamento, comprometimento e excelência no trabalho.

### 5.2.6 Análise das questões sobre comprometimento - Líderes

A tabela 4 abaixo apresenta as questões aplicadas aos líderes sobre o comprometimento organizacional.

Tabela 4 - Questões direcionadas para os Líderes (questões de 32 a 37)

32	Costumo participar de comissões e programas no Instituto Federal – campus Porto Alegre.
33	Reconheço os objetivos e valores do Instituto Federal – campus Porto Alegre como sendo meus objetivos.
34	Realizo-me com os êxitos e conquistas do Instituto Federal – campus Porto Alegre.
35	Tenho interesse em permanecer no Instituto Federal – campus Porto Alegre por longo prazo.

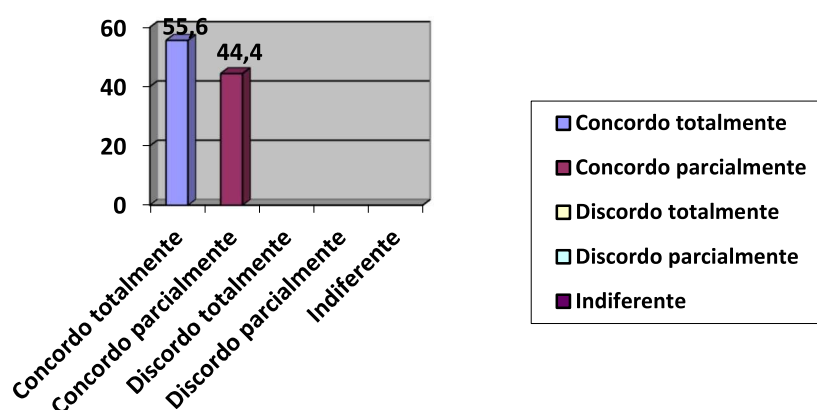
36	Investi muito tempo no Instituto Federal – campus Porto Alegre, por isso não tenho interesse em deixar a instituição.
37	Tenho uma ligação afetiva com o Instituto Federal – campus Porto Alegre, por isso seria difícil mudar de instituição.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

As questões de número 32 a 37 abordam questões voltadas para a análise do comprometimento organizacional dos líderes pesquisados, com assertivas entre: Concordo totalmente, Concordo parcialmente, Discordo totalmente, Discordo parcialmente e Indiferente.

A pergunta número 32 questiona se o líder participa de comissões e programas no IFRS/POA.

Gráfico 58 - Pergunta número 32 (líderes): Costumo participar de comissões e programas no Instituto Federal – campus Porto Alegre.

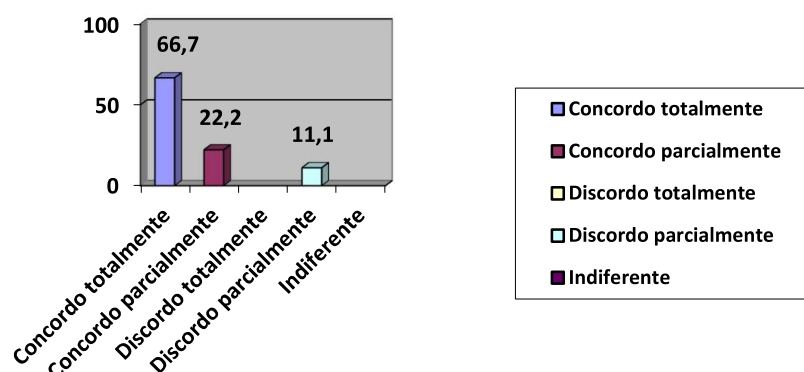


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 58 demonstra que 55,6% Concorda totalmente e 44,4% Concorda parcialmente, 0% discordo totalmente, 0% discorda parcialmente e 0% indiferente, que participa de comissões e programas no IFRS/POA. O resultado aponta que a maioria dos líderes é atuante e participativo nos programas e ações do IFRS/POA, o que representa o engajamento e comprometimento dos líderes atuais.

A pergunta número 33 questiona se o líder reconhece os objetivos e valores do IFRS/POA como sendo seus objetivos.

Gráfico 59 - Pergunta número 33 (líderes): Reconheço os objetivos e valores do Instituto Federal –campus Porto Alegre como sendo meus objetivos.

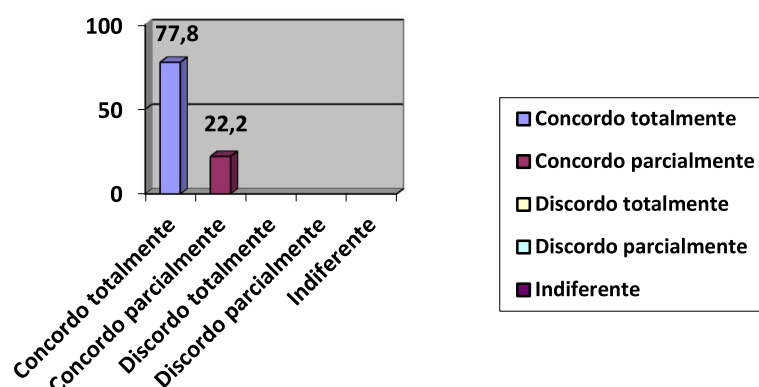


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

Para 66,7% Concorda totalmente, 22,2% Concorda parcialmente, 0% discorda totalmente, 11,1% Discorda parcialmente e 0% indiferente, que reconhece os objetivos e valores do IFRS/POA como sendo seus objetivos. O resultado demonstra a identificação de valores e objetivos dos líderes, com os da instituição, o que pode ser entendido como um comprometimento normativo.

A pergunta número 34 questiona ao líder se este realiza-se com os êxitos e conquistas do IFRS/POA.

Gráfico 60 - Pergunta número 34 (líderes): Realizo-me com os êxitos e conquistas do Instituto Federal –campus Porto Alegre.



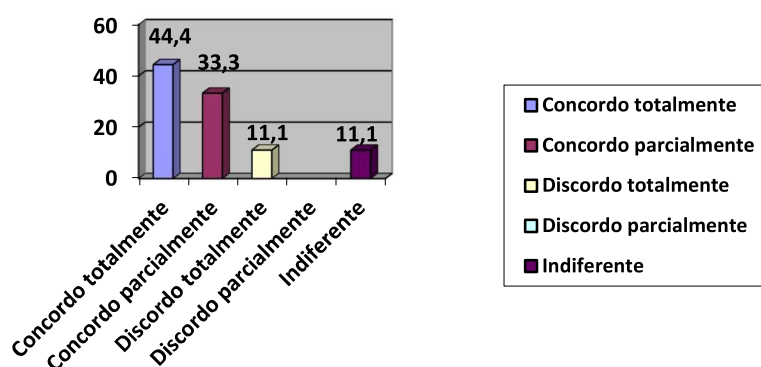
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 60 apresenta que 77,8% Concorda totalmente, 22,2% Concorda parcialmente, 0% discorda totalmente, 0% discorda totalmente e 0% indiferente, que

se realiza com os êxitos e conquistas do IFRS/POA. O resultado apresenta alto grau de envolvimento e realização com os êxitos e conquistas do IFRS/POA, o que pode ser entendido como um grau de comprometimento afetivo por parte dos líderes da instituição.

A pergunta número 35 questiona se o líder tem interesse em permanecer no IFRS/POA por longo prazo.

Gráfico 61 - Pergunta número 35 (líderes): Tenho interesse em permanecer no Instituto Federal –campus Porto Alegre por longo prazo.



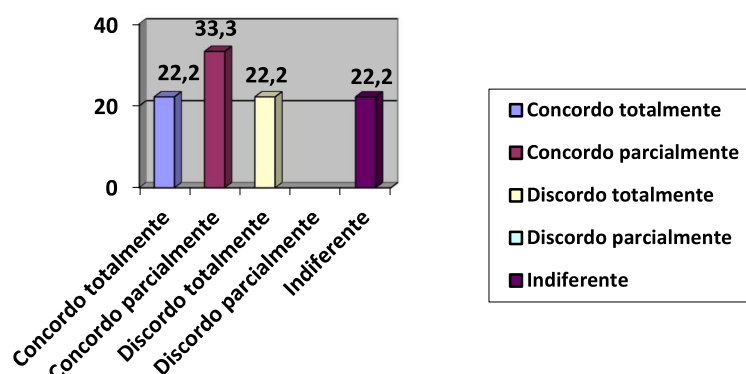
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 61 demonstra que 44,4% Concorda totalmente, 33,3% Concorda parcialmente, 11,1% Discorda totalmente, 0% discorda parcialmente e 11,1% Indiferente que tem interesse em permanecer no IFRS/POA por longo prazo.

Para 44% dos líderes, têm interesse em permanecer no IFRS/POA por longo prazo, o que pode ser entendido como um comprometimento instrumental. E para os demais líderes essa intenção não é presente.

A pergunta número 36 questiona se o líder investiu muito tempo no IFRS/POA, por isso não tem interesse em deixar a instituição.

Gráfico 62 - Pergunta número 36 (líderes): Investi muito tempo no Instituto Federal –campus Porto Alegre, por isso não tenho interesse em deixar a instituição.

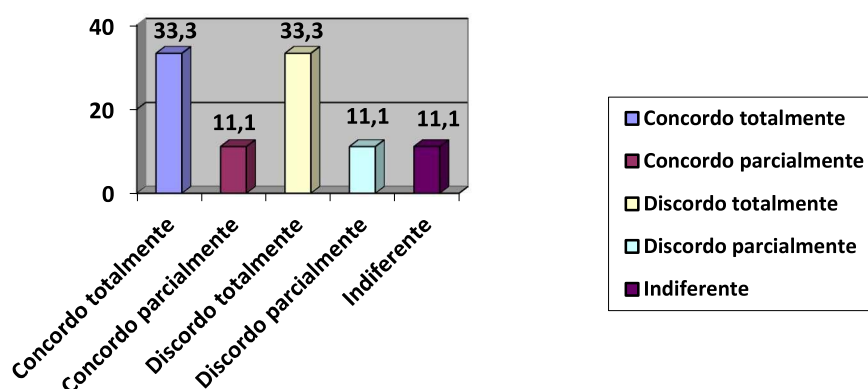


Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 62 demonstra que 22,2% Concorda totalmente, 33,3% Concorda parcialmente, 22,2% Discorda totalmente, 0% discorda parcialmente e 22,2% Indiferente, que investiu muito tempo no IFRS/POA, por isso não tem interesse em deixar a instituição. O resultado aponta que, para a maioria dos líderes os esforços e investimento durante muito tempo são fatores pelos quais não teriam interesse em deixar a instituição. Esse envolvimento caracterizaria um comprometimento normativo com a instituição.

A pergunta número 37 questiona se o líder tem uma ligação afetiva com o IFRS/POA, por isso seria difícil mudar de instituição.

Gráfico 63 - Pergunta número 37 (líderes): Tenho uma ligação afetiva com o Instituto Federal –campus Porto Alegre, por isso seria difícil mudar de instituição.



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa realizada.

O gráfico 63 demonstra que 33,3% Concorda totalmente, 11,1% Concorda parcialmente, 33,3% Discorda totalmente, 11,1% Discorda parcialmente e 11,1% Indiferente, que tem uma ligação afetiva com o IFRS/POA, por isso seria difícil mudar de instituição. O resultado demonstra que os líderes, em sua maioria, possuem uma ligação afetiva com a instituição, sendo assim, o processo de comprometimento organizacional torna-se mais efetivo.



## 6 DISCUSSÃO

A partir da análise dos dados coletados na pesquisa é possível ratificar que existe uma política institucional com iniciativas para a padronização dos processos de comunicação institucional no âmbito do IFRS como um todo, porém não há periodicidade e avaliação conjunta a nível de gestão local para atuar pontualmente em questões peculiares de cada campus, no caso, do campus Porto Alegre. O IFRS é formado por 16 campi distribuídos em cidades com diversos costumes e peculiaridades, sendo necessário o planejamento de ações voltadas para atender as necessidades da comunidade local, em conjunto com a equipe de gestão.

Cada organização, pois, pode escolher a forma e a posição de sua estrutura de comunicação no organograma, mas jamais deve menosprezar as funções de mediação, controle e integração, que dão organicidade e dinâmica à área. (TORQUATO, 2015, p. 128)

A importância da comunicação administrativa alinhada com as ações de gestão propicia um planejamento e execução de atividades de maneira harmônica, transparente e eficiente. Por isso, a importância desse “elo” entre a comunicação e a gestão dos processos que beneficia e enriquece o ambiente institucional.

A organização e padronização dos fluxos e processos é fundamental para o alinhamento das ações, porém deve estar conectada as atividades e aos indivíduos envolvidos nos processos. Robbins (2009) destaca a importância da comunicação ascendente, pois propicia o feedback para os níveis mais altos sobre clima da organização no todo o que contribui para o planejamento de ações com maior participação e êxito. Sendo relevante para a instituição desenvolver uma cultura que propicie e incentive a participação de todos nos processos e ações, pois agrega e fortalece vínculos.

Torquato (2015) contribui com o entendimento sobre a importância de analisar os fluxos e canais de comunicação da instituição, pois cumpre o papel de transmitir a informação a todos. Além disso, é essencial para a uma gestão participativa num ambiente educacional onde ocorre o desenvolvimento de relações educacionais. Alguns destaques propostos pelo autor, tais como, abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação e valorizar os programas de comunicação informal são ferramentas que favorecem a qualificação do processo de comunicação no ambiente

institucional. O que ratifica a ideia proposta pelo autor Robbins (2009) que destaca a importância da participação e atuação de todos no processo de comunicação no ambiente institucional.

A análise do processo de comunicação que envolvem as redes, fluxos e barreiras contribui no processo de eficiência da organização e engajamento dos envolvidos nos processos. Com isso, propicia a cultura de envolvimento e engajamento nas ações da instituição.

Verificou-se que a gestão atual identifica a necessidade de aprimorar o processo de comunicação no IFRS/POA, no qual é explicitado no plano de ação que é feito anualmente.

Embora a maioria dos pesquisados relatem que recebem esclarecimentos de seu chefe imediato ainda existe um percentual relevante de pesquisados que recebem esclarecimentos raras vezes, nunca e algumas vezes, fato que merece a atenção dos gestores.

A importância da qualidade da comunicação entre a equipe de trabalho foi definida como importante para o comprometimento com a instituição na visão dos líderes. Mas na visão dos liderados, identificou-se que a qualidade da comunicação entre equipe de trabalho interfere às vezes no comprometimento com a instituição.

Referente ao interesse dos liderados em participar das tomadas de decisões e ações, grande maioria demonstrou interesse em participar e contribuir, o que pode ser interpretado como um comprometimento e engajamento alinhados com os propósitos da instituição. Pois, a maioria dos liderados tem identificação com os objetivos e valores da instituição o que propicia engajamento maior com as propostas da instituição. Percebe-se um enfoque afetivo, pois apresenta, na maioria dos liderados, um envolvimento com a instituição, forte identificação e ativos perante as proposições da instituição.

Não foi objetivo da pesquisa detectar pontos positivos e negativos da comunicação institucional, mas tão somente aquela realizada entre líderes formais e seus liderados. No sentido de potencializar as relações e comunicação interna institucional como meta constante no planejamento da gestão.

A proposta seria alinhar as ações de comunicação interna dos gestores com as Políticas de comunicação do IFRS como Projeto de Gestão. Propostas de Ações para a consecução:

- Alinhar as ações juntamente com as equipes de trabalho: Envolver as equipes de trabalho utilizando os espaços nas Formações Pedagógicas para desenvolver o trabalho. Contar com apoio técnico e científico do corpo docente e técnicos administrativos da instituição para o planejamento e execução.
- Fomentar parcerias com a finalidade de investir na otimização dos processos de comunicação da instituição. Consultorias diretas com órgãos públicos tais como ENAP (Escola Nacional de Administração Pública).
- Instituir planejamento de avaliações constantes entre líderes e liderados no processo de comunicação. Promover seminários entre os servidores para instigar debates sobre questões correntes no ambiente de trabalho.
- Fortalecer o setor de comunicação na estrutura do IFRS/POA com planejamento de ampliação da equipe de trabalho.
- Dar andamento nos processos de mapeamento de processos no IFRS/POA.

Esses seriam alguns elementos que viriam a contribuir com a institucionalização de uma política voltada para a avaliação dos processos de comunicação no âmbito do IFRS/POA tornando assim um ambiente mais agradável, saudável e fortalecendo a imagem junto à comunidade interna e externa, pois a instituição é formada por pessoas que representam aquilo que a instituição significa.

Em relação à análise sobre o comprometimento organizacional dos servidores envolvidos na pesquisa, foi possível identificar que em sua maioria apresenta um enfoque afetivo em relação a instituição e parte dos servidores demonstram enfoque instrumental, o que leva a concluir que a processo de comunicação no ambiente institucional é fortemente favorecido em função do grupo de trabalho no qual é constituído o IFRS/POA.

O estudo buscou identificar os processos de comunicação existentes no ambiente institucional e analisar as percepções dos líderes formais e liderados. Espera-se a partir dos apontamentos e achados estimular novas investigações e ações, contribuindo assim para que novas pesquisas sejam realizadas no sentido de aprofundar a temática e enriquecer ainda mais a literatura científica existente.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido propôs a análise do processo de comunicação entre líderes formais e seus liderados e sua relação com o comprometimento organizacional dos servidores do IFRS, campus Porto Alegre. O percurso da pesquisa permitiu atender ao objeto principal da dissertação a partir dos objetivos específicos traçados no início do trabalho, os quais discute-se na sequência.

A partir da análise documental, nos documentos normativos e ações desenvolvidas até o momento da pesquisa, foi possível identificar como ocorrem os processos de comunicação no âmbito do IFRS/POA. As ações são coordenadas pela equipe de comunicação (Departamento de Comunicação - localizado na Reitoria) no qual normatizam e orientam as formas de comunicação no IFRS como um todo. Porém, no campus, as ações são pouco trabalhadas juntamente com a equipe diretiva atual no sentido de estimular a comunicação interna com a equipe de trabalho, algo que poderia contribuir com a qualificação dos serviços oferecidos. A comunicação efetiva propicia um estreitamento das relações o que poderá enriquecer o ambiente de forma criativa e mais atuante por parte da equipe de trabalho.

Ao identificar os processos de comunicação existentes no ambiente institucional do Instituto Federal, campus Porto Alegre percebeu-se que a política de comunicação institucional do IFRS, para fins de divulgação e publicização é bem definida e estruturada conforme normas que atendem a legislação federal. Existem canais oficiais do IFRS/POA tais como: Site Oficial IFRS – Campus Porto Alegre; Página no Facebook IFRS –campus Porto Alegre; Twitter @IFRS\_POA; YouTube IFRSCampusPOA.

A partir dos achados é possível auferir, tanto no relato dos líderes quanto dos liderados, que existem algumas barreiras de comunicação para a execução das atividades, o que representa um potencial para ações que qualifiquem as relações e a comunicação interna na instituição. Para isso, é importante definir ações que integrem o processo de comunicação no fazer da gestão diretiva da instituição como legado a ser seguido e constantemente aprimorado.

Essa característica representa a rede formal que conforme Torquato (2015) é a exteriorização das regras institucionais validadas pela legislação, porém as ações no processo de comunicação interna do campus Porto Alegre, por vezes, são desenvolvidas conforme a iniciativa e intuição de cada gestor o que pode, em algum

momento, comprometer o pleno processo de comunicação interna. Foi identificado a presença do líder, na atual gestão como algo positivo, diante das abordagens da maioria dos liderados, pois é percebido a sua atuação e envolvimento no processo de comunicação. Essa atitude deve ser uma constante em qualquer momento da atuação diretiva. Para isso, a orientação, observância e incentivo no processo de comunicação interna seria relevante e importante na gestão educacional pública.

A observância quanto as redes informais propiciam o conhecimento da comunidade, com entendimento de fatores importantes para a compreensão do grupo de trabalho, o que favorece o processo de comunicação eficiente. Segundo Torquato (2015, p. 70) “[...] elas dão vazão aos fatores sociológicos e psicológicos existentes na coletividade.” Nesse sentido, o estudo buscou o entendimento e investigação sobre a percepção e compreensão da comunicação interna no IFRS/POA o que representa a análise das redes informais.

No decorrer do trabalho constatou-se que por vezes as barreiras decorrem do formato da comunicação descendente, ou seja, direção vertical das informações.

“As informações enviadas traduzem, essencialmente, os objetivos, a política, as diretrizes, as normas, os procedimentos e os princípios orientadores necessários ao funcionamento da empresa.” (TORQUATO, 2015, p. 81) Ou seja, as informações, de modo geral, estão padronizadas segundo o entendimento e normas oriundas da equipe diretiva geral do IFRS.

A escuta da equipe de trabalho é um ponto muito positivo evidenciado na percepção dos líderes e liderados. A partir da análise documental, documentos normativos e ações desenvolvidas até o momento, a maioria dos líderes atuais procuram maneiras de comunicar-se com a equipe de trabalho, o que também é evidenciado na opinião da maioria dos liderados. Essa atitude fortalece os canais entre os líderes e liderados e propicia a identificação com os propósitos da instituição. Além disso contribui para um maior comprometimento e adesão, pela maioria dos participantes da pesquisa, nas ações propostas pela instituição.

Ao analisar a percepção dos líderes formais e liderados com relação aos impactos da comunicação e o comprometimento organizacional a maioria apresenta um enfoque afetivo em relação a instituição e parte dos servidores demonstram enfoque instrumental o que leva a concluir que a processo de comunicação no ambiente institucional é fortemente favorecido em função do grupo de trabalho no qual é constituído o IFRS/POA. Logo, a investigação permitiu identificar algumas

possibilidades de intervenção com o intuito de qualificar e fortalecer a comunicação e o comprometimento organizacional.

Na dissertação de mestrado desenvolvido por Silva (2014) acerca da “Percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM e UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas agency-community e os vínculos de comprometimento e entrenchamento organizacional.”, o autor destaca que “[...] é preciso que haja um alinhamento dos modelos de gestão das instituições pesquisadas com princípios e práticas de gestão de pessoas mais modernos” (SILVA, 2014, p. 150).

Uma consideração importante é de que a presente pesquisa também apresenta uma análise sobre o processo de comunicação interna entre líderes formais e seus liderados, o que representa uma contribuição relevante, tanto para a gestão da instituição como subsídios para fundamentar ações e projetos, quanto para a pesquisa científica na área de estudo. Ademais, pode-se destacar que embora tenha diferentes predominâncias de dimensões de comprometimento, a maioria dos líderes e liderados, apresenta o vínculo afetivo no qual identificam-se com os objetivos e valores da instituição.

Convém ressaltar que as análises foram feitas a partir da pesquisa de líderes formais e liderados que atualmente integram a comunidade do IFRS/POA. Espera-se que a partir desse estudo, a visão e importância sobre o processo de comunicação no ambiente institucional tenha relevância no plano de gestão como meta a ser cumprida e internalizada, com o fito de motivar o desenvolvimento de novos estudos e pesquisas relacionados à gestão dos Institutos Federais e com isso destacar e qualificar ainda mais os serviços oferecidos para um ensino gratuito e de qualidade.

Por fim, o estudo aprofundou os conhecimentos da pesquisadora quanto ao tema referente ao processo de comunicação entre líderes e liderados e a sua relação com o comprometimento organizacional, o que é mister para a gestão de instituição de cunho educacional e público. Além disso contribuiu para a aplicação dos conhecimentos científicos estudados e adquiridos no decorrer do mestrado profissional em gestão educacional. Espera-se que essa pesquisa possa contribuir com novos estudos e a construção do conhecimento na área de estudo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Felipe Quintão de; BRACHT, Valter; GOMES, Ivan Marcelo. **Bauman & a educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASSI, Eduardo da Rocha. **Desenvolvimento de um modelo de indicadores de gestão de pessoas**: o caso dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Dissertação (Mestrado em Administração), Santa Maria, 2015.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41., 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000200003>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em psicologia**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 85-106, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000300005>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 23 ago. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República**. Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos; coordenação de Gilmar Ferreira Mendes, Nestor José Forster Júnior et al. 3. ed. Brasília: Presidência da República, 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L8112cons.htm). Acesso em: 23 ago. 2018.

COUTINHO, Josefina Maria Fonseca; HIWATASHI, Erica (Org.). **Comunicação interna & endomarketing**: conceitos e aplicações. São Leopoldo: Unisinos, 2017.

CUNHA, Maria Isabel da. Qualidade da educação superior e a tensão entre democratização e internacionalização na universidade brasileira. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 03, p. 817-832, nov. 2017.

DE JESUS, Anderson Macedo; MOURÃO, Luciana. **Conhecimento organizacional em escolas de governo**: um estudo comparado. *Revista de Administração Pública-RAP*, 2012, Vol.46(4), p.939(30)

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FABRIZIO, Silvane Brand. **A percepção sobre os veículos de comunicação organizacional em uma instituição federal de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração), Santa Maria, 2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS). Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.poa.ifrs.edu.br>>. Acesso em: 20 de ago. 2018.



KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Comunicação organizacional estratégica** [recurso eletrônico]: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Paulo: Difusão, 2010.

MACARENCO, Isabel. **Gestão com pessoas**: gestão, comunicação e pessoas. 2006. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação), Universidade de São Paulo, 2006.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MENEZES, Igor Gomes. **Comprometimento organizacional**: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia, 2009.

MORAES, Fabíola Meazza Meneghini de; GODOI, Christiane Kleinubing; BATISTA, Marcos Aurélio. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.6, n.12, p. 31-48, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/878>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

MORAN, José Manuel. Interferências dos meios de comunicação no nosso conhecimento. INTERCOM. **Revista Brasileira de Comunicação**. São Paulo, Vol. XVII, n° 2, pág. 38-49, jul/dez 1994.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Trad. Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **O método I: a natureza da natureza**. Trad. Ilana Heineberg. Porto Alegre: Sulina, 2002. pág.122-135.

MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 7-21, 1979.

NOSELLA, Paolo. Trabalho e perspectivas de formação dos trabalhadores: para além da formação politécnica. **Revista Brasileira de Educação**. São Carlos, v. 12, n. 34, p. 137-181, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PENA-VEJA, Alfredo; ALMEIDA, Cleide Rita Silvério; PETRAGLIA, Izabel (Org.). **Edgar Morin: ética, cultura e educação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

RUDNICKI, Carlise Schneider; ALVES, Denise Avancini. Comunicação e organizações em regiões de tabaco: que perspectivas são percebidas? **Questões Transversais – Revista de Epistemologias da Comunicação**, São Leopoldo, v. 4, n. 8, p. 92-98, 2016. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/questoes/article/view/14075>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Rogério Castro Destêro. **Percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM e UFMA quanto ao modelo de gestão de pessoas agency-community e os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

SILVERES, Luiz; VASCONCELOS, Ivar César Oliveira de (Org.). **Diálogo: um processo educativo**. Brasília: Cidade Gráfica, 2018.

STECCA, Jaime Peixoto. **Comprometimento organizacional: o caso do Centro Universitário Franciscano**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Carina, 2001.

STECCA, Jaime Peixoto; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; ENDE, Marta Von. As influências da gestão de pessoas no comportamento. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 721-737, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/1983465918587>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

VARONA MADRID, Federico. La intervención apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. **Investigación y desarrollo**, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 394-419, 2007. Disponível em: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/view/885/529>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. **Communication satisfaction and organizational commitment: a study in three guatemalan organizations**. Tese (Doutorado em Psicologia) University of Kansas, 1991. Disponível em: <[http://kuscholarworks.ku.edu/dspace/bitstream/1808/7798/3/Varona\\_1991.pdf](http://kuscholarworks.ku.edu/dspace/bitstream/1808/7798/3/Varona_1991.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **A comparative study of communication satisfaction in two guatemalan companies**. Dissertação (Mestre em Artes). University of Kansas, 1988. Disponível em: <<https://kuscholarworks.ku.edu/handle/1808/7809>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. **Cuestionario de estilo de comunicacion entre empleado/a y su jefe/a inmediato/a**. San José State University, 2003.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

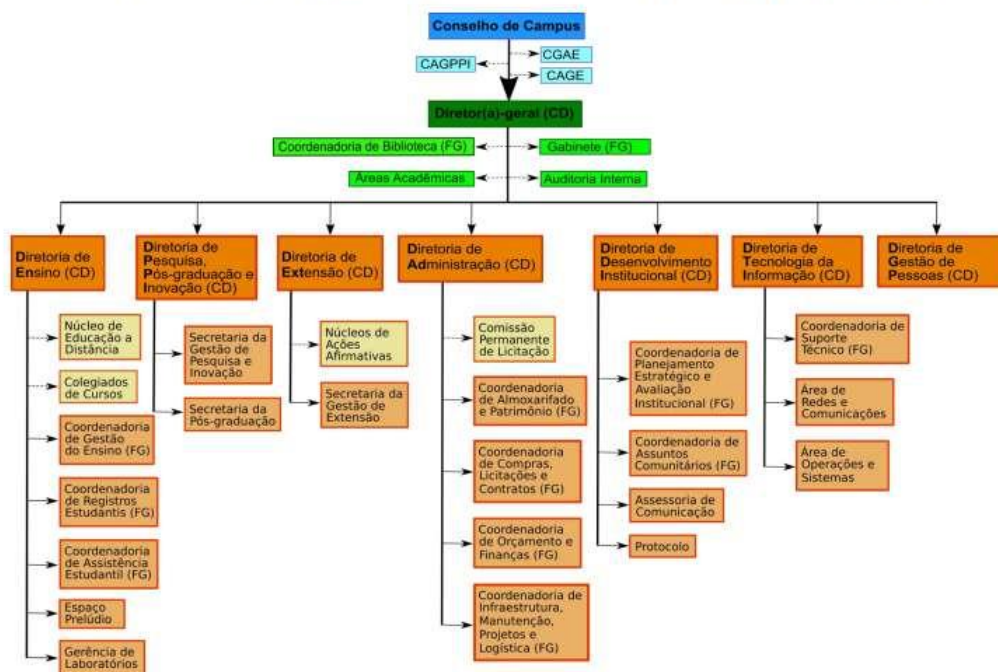
WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. 6. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ArtMed, 2014.

## ANEXO A - ORGANOGAMA DO IFRS CAMPUS PORTO ALEGRE

Anexo: Estrutura organizacional do Campus Porto Alegre (organograma)



Fonte: Anexo ao Regimento complementar do campus Porto Alegre. (2018, p. 43)

## ANEXO B - CANAIS DE COMUNICAÇÃO IFRS

### Canais de Comunicação

Última atualização em Quinta, 09 de Agosto de 2018, 18h35 |Acessos: 547

#### Canais oficiais do IFRS – Campus Porto Alegre

[Site Oficial IFRS – Campus Porto Alegre](#)

[Página no Facebook IFRS – Campus Porto Alegre](#)

[Twitter IFRS POA](#)

[YouTube IFRSCampusPOA](#)

#### Canais vinculados ao IFRS

Para facilitar o acompanhamento do processo de comunicação do Instituto junto aos públicos, o setor de Comunicação mantém um cadastro dos canais vinculados ao IFRS, bem como procedimentos básicos a serem seguidos. Se você é servidor ou aluno e gerencia ou pretende criar um canal de comunicação que tenha vinculação com o IFRS (como uma página em site de rede social, uma página na internet, um boletim enviado por e-mail....) deve preencher este formulário. Qualquer dúvida, contate o setor de Comunicação pelo telefone (51) 3930-6013 ou e-mail [comunicacao@poa.ifrs.edu.br](mailto:comunicacao@poa.ifrs.edu.br).

**[Clique aqui e acesse o Formulário para cadastro de canais de comunicação vinculados ao IFRS](#)**



Figura 1 – Manual Política de Comunicação IFRS (2017):

Fonte: <http://poa.ifrs.edu.br> (acesso em 20 de agosto de 2018)

## ANEXO C - PARECER PLATAFORMA BRASIL

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS

Continuação do Parecer: 3.508.006

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1402897.pdf	31/07/2019 08:49:47		Aceito
Folha de Rosto	Comite_folha_rosto.pdf	31/07/2019 08:46:42	LUCIANE FERNANDES	Aceito
Outros	Comite_carta_anuencia.pdf	29/07/2019 16:03:35	LUCIANE FERNANDES	Aceito
Cronograma	Comite_Cronograma_25_07_19.docx	25/07/2019 10:25:57	LUCIANE FERNANDES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Comite_Projeto_detalhado_24_07_19.docx	25/07/2019 10:23:30	LUCIANE FERNANDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Comite_Unisinos_termo_de_consentimento_livre_e_esclarecido_23_07.doc	25/07/2019 10:21:00	LUCIANE FERNANDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Luciane_Fernandes.pdf	14/08/2019 15:47:58	José Roque Junges	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SAO LEOPOLDO, 14 de Agosto de 2019

---

**Assinado por:**  
**José Roque Junges**  
**(Coordenador(a))**

## ANEXO D – QUADRO DE PESQUISAS CAPES

TEMA	AUTOR(RES)	BASE DE DADOS – CAPES – Períodos: 2000; 2003; 2005; 2008 a 2018
Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros.	Santos, Katia Massuda Alves Batista dos; Silva, Maria Júlia Paes da	<i>Revista da Escola de Enfermagem da USP</i> , [s.l.], v. 37, n. 2, p. 97-108, 2003.  Objetivo: “Verificar como os enfermeiros percebem o processo de comunicação entre eles e os seus superiores.”
Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos.	Oliveira Batista de, Nivea Patricia; Miranda Kilimnik, Zélia; Teixeira Reis Neto, Mário	<i>Navus: Revista de Gestão e Tecnologia</i> , [s.l.], v. 6, n. 3, p. 24-39, 2016.  Objetivo: “Identificar a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação dos liderados.”
Estado, igreja e educação no Brasil nas primeiras décadas da república: intelectuais, religiosos e missionários na reconquista da fé católica. (Report)	Casimiro, Ana Palmira Bittencourt Santos	<i>Acta Scientiarum Education</i> , Maringá, v. 32, n. 1, p. 83 ss., 2010.  Objetivo: “Discutir a relação Igreja, Estado e Educação no Brasil, focalizando a Igreja Católica que aqui se instalou desde o período colonial com escolas de primeiras letras, colégios e missões.”
A relação entre o estilo de liderança e a resistência a mudança dos indivíduos em um processo de fusão. (Gestão de Pessoas em Organizações)	Almada, Livia; Policarpo, Renata Veloso Santos	<i>Revista de Gestão USP</i> , [s.l.], v. 23, n. 1, p.10 ss., 2016.  Objetivo: “Verificar se a liderança é parte importante desse processo porque orienta a implantação da mudança e faz parte de sua gestão.”
Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da área	Dias, Daiane Souza; Perciuncula, Gabriela; Maffia, Juliana; Antonioli, Pedro Domingos	<i>Revista de Gestão e Projetos</i> , [s.l.], v. 8, n. 1, p. 72 ss., 2017.  Objetivo: “Traçar o perfil desses gestores, identificar suas principais competências positivas e as que deverão ser desenvolvidas.”



Indivíduo, liderança e cultura: evidências de uma gestão da criatividade.	Muzzio, Henrique	<p><i>RAC – Revista de Administração Contemporânea</i>, [s.l.], v. 21, n. 1, p.107-18, 2017.</p> <p>Objetivo: “Analisar a prática gerencial do que se chama aqui gestão da criatividade, a partir do indivíduo em seu grupo, do processo de liderança e da cultura.”</p>
Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite.	Moscardini, Ticianá Nunes ; Klein, Amarolinda	<p><i>RAC – Revista de Administração Contemporânea</i>, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 84 ss., 2015.</p> <p>Objetivo: “Identificar quais estratégias e TIC vêm sendo utilizadas na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em organizações multisite.”</p>
Identidade étnica na Itália antiga (séculos IV-I a.C.): fontes, problemas e possibilidades de estudo	Scopacasa, Rafael	<p><i>Tempo – Revista do Departamento de História da UFF</i>, [s.l.], v. 22, n. 41, p. 566 ss., 2016.</p> <p>Objetivo: “Aborda essa questão por meio de uma discussão dos diferentes aspectos da identidade étnica, seguindo um eixo temático calcado na teoria antropológica sobre as etnias.”</p>
A tempestade global da lei e ordem	Wacquant, Loïc	<p><i>Revista de Sociologia e Política</i>, [s.l.], v. 20, n.41, p. 7-20, 2012.</p> <p>Objetivo: “Análise para o papel dos institutos de consultoria (em especial o Manhattan Institute) na difusão das noções de combate ao crime e das panacéias no estiloestadunidense na América Latina como um elemento da circulação internacional dos pacotes de política pró-mercado que alimentam a gerência punitiva da pobreza.”</p>
A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores	Dorneles, E.; Salvagni, J.; Nodari, C. N.	<p><i>HOLOS</i>, [s.l.], v. 33, n. 8, p.172-190, 2017.</p> <p>Objetivo: “Identificar o papel do líder no processo de motivação das equipes de trabalho e procurar características influenciadoras que ele possa ter que refletem positivamente nos</p>

		resultados das equipes e, por consequência, na empresa.”
Conflito político e instituições orçamentárias	Schneider, Aaron	<i>Revista de Sociologia e Política</i> , [s.l.], n. 24, p.87 ss., 2005.  Objetivo: “Examina algumas das condições para o aprofundamento democrático no Brasil, um país que retornou formalmente à democracia em 1985 mas consolidou um sistema federal de democracia desigual.”
Debatendo futuros: tendências globais, visões alternativas e discurso público	Schulz, Markus	<i>Sociologia &amp; Antropologia</i> , [s.l.], v. 4, n. 1, p.71-95, 2014.  Objetivo: “Explora a difícil relação entre uma sociologia voltada para o futuro e o debate público no momento em que suposições implícitas e operacionalizações explícitas sobre o futuro mudam da noção de determinismo para a de contingência e conflito.”
Liderança: um retrato da produção científica brasileira.	Fonseca, Ana Marcia de Oliveira; Porto, Juliana Barreiros; Borges-Andrade, Jairo Eduardo	<i>RAC – Revista de Administração Contemporânea</i> , [s.l.], v. 19, n. 3, p. 290 ss., 2015.  Objetivo: “Analisar a produção científica brasileira em liderança publicada em periódicos nacionais de psicologia e administração entre 1996 e 2013.”
A guerra imaginada entre secularismo e religião	Juergensmeyer, Mark	<i>Política &amp; Sociedade</i> , [s.l.], v. 16, n. 36, p. 324-346, 2017.  Objetivo: “Relata o caso do ataque aos escritórios da revista satírica Charlie Hebdo, em 2015, em Paris, ilustra a guerra imaginada entre secularismo e religião que serve de pano de fundo a muitos dos episódios de violência na virada do século XXI.”
Liderança no judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes	Vieira, Luciano Jose Martins ; Da Costa, Silvia Generali	<i>Revista de Administração Pública – RAP</i> , [s.l.], v. 47, n. 4, p. 927 ss., 2013.  Objetivo: “Identificar o que faz com que um magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul seja reconhecido como um líder pelos seus pares.”

<p>Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro</p>	<p>Oliveira, Fatima Bayma de; Santanna, Anderson de Souza; Vaz, Samir Lofti</p>	<p><i>Revista de Administração Pública – RAP</i>, [s.l.], v. 44, n. 6, p. 1453 ss., 2010.</p> <p>Objetivo: “Investigar, a partir de levantamento empírico de dados realizado junto a ocupantes de posições chave no setor público dos governos de Minas Gerais e Rio de Janeiro, temas, questões e desafios que emergem de tais iniciativas, assim como suas implicações sobre a demanda por novos perfis de liderança e formas de seu desenvolvimento.”</p>
<p>Satisfação com a empresa e expectativas futuras no trabalho: um estudo aplicado a uma indústria de borrachas da serra gaúcha</p>	<p>Borges, G.; Giacomelli, W.; Constante, A.</p>	<p><i>HOLOS</i>, [s.l.], v. 33, n. 8, p.229-247, 2017.</p> <p>Objetivo: “Analisar em conjunto as pretensões futuras dos trabalhadores. Procurando compreender este cenário, realizou-se uma pesquisa empírica do tipo quantitativa e descritiva junto a 45 colaboradores de uma indústria de borrachas da serra gaúcha.”</p>
<p>Disciplina partidária e apoio ao governo no bicameralismo brasileiro</p>	<p>Neiva, Pedro</p>	<p><i>Revista de Sociologia e Política</i>, [s.l.], v. 19, n. 39, p. 183 ss., 2011.</p> <p>Objetivo: “Avaliar a disciplina dos partidos políticos no poder Legislativo brasileiro e o apoio que proporcionam ao governo, sob uma perspectiva bicameral.”</p>
<p>A busca de um novo modelo econômico</p>	<p>Diniz, Eli</p>	<p><i>Revista de Sociologia e Política</i>, [s.l.], v. 14, p. 7-28, 2000.</p> <p>Objetivo: “Analisar, a partir de uma perspectiva histórica, os padrões de articulação entre os setores público e privado no Brasil, ao longo das várias fases da industrialização por substituição de importações, confrontando-os com o momento atual, marcado pela desestruturação dos antigos canais de articulação Estado-sociedade, sem a criação de formatos institucionais alternativos para a negociação entre elites estatais e interesses organizados.”</p>

Democracia e organização nos partidos políticos	Braga, Maria	<p><i>Revista de Sociologia e Política</i>, [s.l.], v. 20, n. 44, p. 83-95, 2012.</p> <p>Objetivo: “Resgatar os pressupostos da tese de Robert Michels a respeito da dinâmica organizacional dos partidos políticos marcada por duas tendências supostamente antagônicas e verificar como estudiosos do fenômeno partidário vinculados à perspectiva organizacional contemporânea avaliaram a validade dos conceitos de Michels e os prognósticos deste autor sobre a democracia em seus estudos.”</p>
Religião no ensino e na pesquisa em Relações Internacionais do Brasil	Ferreira, Marcos Alan S.V.; Carletti, Anna C.	<p><i>Meridiano 47</i>, [s.l.], v.19, p. 1-17, 2018.</p> <p>Objetivo: “Analisar o estado da arte do estudo do fator religioso e de seus atores no âmbito do ensino e pesquisa em Relações Internacionais do Brasil.”</p>
Cultura organizacional em instituições militares de ensino	Costa, J.; Araújo, N.; Danjour, M.; Oliveira, P.	<p><i>HOLOS</i>, [s.l.], v. 29, n. 1, p.169-187, 2013.</p> <p>Objetivo: “Identificar a cultura organizacional presente no Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte – Brasil (CFAPM) a partir do modelo dos estilos de funcionamento organizacional de Paz e Mendes.”</p>
"Terrorismos": uma exploração conceitual	Seixas, Eunice	<p><i>Revista de Sociologia e Política</i>, [s.l.], v. 16, p. 9-26, 2008.</p> <p>Objetivo: “Explorar essa questão, problematizando a conceituação do terrorismo a partir da análise de quatro núcleos temáticos: as concepções políticas clássicas do terrorismo e o ponto de vista dos líderes revolucionários marxistas sobre esse fenômeno; as diversas concepções dos cientistas sociais e políticos sobre o novo terrorismo transnacional; a relação entre a democracia e o Direito na luta contra o terrorismo</p>

		e a concepção do terrorismo como construção social.”
Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado	Jesus, Anderson Macedo de; Mourao, Luciana	<i>Revista de Administração Pública – RAP</i> , [s.l.], v. 46, n. 4, p.939-968, 2012.  Objetivo: “Fornecer subsídios para auxiliar organizações públicas como escolas de governo em seus processos de desenvolvimento de conhecimento organizacional.”
"Ismos", "ícones" e intérpretes	Grill, Igor	<i>Revista de Sociologia e Política</i> , [s.l.], v. 20, n. 43, p. 193-220, 2012.  Objetivo: “perceber as ligações entre os intérpretes desses "ismos", os líderes políticos e os tecidos relacionais que dão sentido às identificações, distinções e tomadas de posição.”
A miragem da pós-modernidade: democracia e políticas sociais no contexto da globalização	Silvia Gerschman ; Maria Lucia Werneck Vianna	ISBN: 8585676388; E-ISBN: 9788575413975; DOI: 10.7476/9788575413975  Objetivo: “Oferece uma nova dimensão às relações entre democracia e questão social, entre políticas de ajuste e reformas governamentais, conduzindo ao urgente "re-pensar" acerca das possibilidades e alcances do Estado em gerar o bem-estar da sociedade e dos indivíduos num mundo globalizado.”
Minimalismo schumpeteriano, teoria econômica da democracia e escolha racional	Gama Neto, Ricardo	<i>Revista de Sociologia e Política</i> , [s.l.], v. 19, n. 38, p. 27-42, 2011.  Objetivo: “Analisa alguns pontos de inflexão existentes na teoria democrática, mormente as questões envolvendo a relação entre democracia, lógica da ação coletiva, representação política, interesse e accountability.”
Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial	Lopes Jr, Elias Pereira; Paiva, Thiago Alves; Muzzio, Henrique; Costa, Francisco Jose da	<i>Revista de Administração Pública – RAP</i> , [s.l.], v. 45, n. 6, p.1821-1845, 2011.  Objetivo: “Analisar a cultura organizacional da Polícia Civil do estado do Ceará, contribuir nas análises dessas entidades a partir

		da apresentação de evidências ilustrativas das características organizacionais em termos de cultura e melhorar a compreensão das peculiaridades próprias do serviço público, mais especificamente das instituições repressoras ao crime.”
Feministas na América Latina: de Bogotá a San Bernardo	Navarro-Aranguren, Marysa; Chuchryk, Patricia; Alvarez, Sonia	<i>Estudos Feministas</i> , [s.l.], v. 2, n. 2, p.255-295, 1994.  Objetivo: “Esboça quadro geral da trajetória política dos feminismos latino-americanos durante as décadas de 70 e 80.”
A atuação política da Agência de Informação dos Estados Unidos no Brasil (1953-1964)	Santomauro, Fernando	E-ISBN: 9788579837050; DOI: 10.7476/9788579837050 2015.  Objetivo: “Relata a atuação política, baseada nos arquivos do governo norte-americano e em entrevistas com ex-funcionários da USIA.”
Trabalhadores, sindicatos e industrialização	Rodrigues, Leôncio Martins	E-ISBN: 9788599662991; DOI: 10.7476/9788599662991 2009.  Objetivo: “Análise comparativa do movimento operário em diferentes países, e em diferentes momentos históricos, revela a multiplicidade de orientações ideológicas e políticas, estilos de liderança, formas de ação, graus de radicalismo da classe operária, etc.”
Desenvolvimentismo: o conceito, as bases teóricas e as políticas	Dathein, Ricardo	ISBN: 9788538602590; E-ISBN: 9788538603825; DOI: 10.7476/9788538603825 2015.  Objetivo: “Evidencia como os objetivos de crescimento econômico sustentável e de desenvolvimento social são baseados coerentemente nas proposições reformistas e intervencionistas de Keynes, enquanto teórico e homem público.”
Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura	Villardi, Beatriz Quiroz; Ferraz, Viviane Narducci;	<i>Revista de Administração Pública – RAP</i> , [s.l.], v. 45, n. 2, p. 303-329, 2011.

brasileira com fatores do ambiente de trabalho do poder judiciário	Dubeux, Veranise Jacubowski Correia	Objetivo: “Examinam-se a concepção e a elaboração de uma metodologia para realização de diagnóstico de clima organizacional (DCO) com uma ferramenta quantitativa que considera as especificidades do Poder Judiciário.”
Crise do Brasil arcaico	Juarez Rubens Brandão Lopes	E-ISBN: 9788579820045; DOI: 10.7476/9788579820045 2009.  Objetivo: “Tratar das relações industriais em duas comunidades da Zona da Mata mineira, analisadas como parte integrante da organização social das mesmas, e das condições que nelas atuam no sentido da alteração daquelas relações.”
A dinâmica do sistema produtivo da saúde: inovação e complexo econômico-industrial	Carlos Augusto Grabois Gadelha	ISBN: 9788575414187; E-ISBN: 9788575415931; DOI: 10.7476/9788575415931 2012.  Objetivo: “Convite para o debate e para o fortalecimento deste campo científico com um padrão de desenvolvimento que articule ao mesmo tempo o dinamismo econômico com os direitos sociais e a conformação de um Estado de bem-estar no Brasil.”
Cultura gaúcha e separatismo no Rio Grande do Sul	Caroline Kraus Luvizotto	E-ISBN: 9788579830082; DOI: 10.7476/9788579830082 2009.  Objetivo: “Analisa o Movimento Separatista Sulino, muito marcante na década de 90.”
A Petrobrás e a gestão do território no Recôncavo Baiano	Cristóvão Brito	ISBN: 9788523205423; E-ISBN: 9788523209216; DOI: 10.7476/9788523209216 2008.  Objetivo: “Observar a atuação dos vários atores sociais no cenário territorial estudado.”
Força sindical: uma análise sociopolítica	Leôncio Martins Rodrigues ; Adalberto Moreira Cardoso	E-ISBN: 9788579820205; DOI: 10.7476/9788579820205 2009.  Objetivo: “Traçar um perfil dos dirigentes e sindicalistas que

		participaram do congresso de fundação da Força Sindical: profissão, idade, sexo, entidades que representavam opiniões políticas e sindicais, etc.”
2000 anos depois: o renascimento de Israel	Lissovsky, Alexandre	E-ISBN: 9788579820038; DOI: 10.7476/9788579820038 2009.  Objetivo: “Mostrar as raízes e o bem fundado das medidas e lutas, das razões e legitimidade da criação do Estado judeu.”
Desenvolvimento de projetos audiovisuais: pela Metodologia DPA	Pablo Del Teso ; Cristina Cardôso; Raquel Ortega	ISBN: 9788574554150; E-ISBN: 9788574554488; DOI: 10.7476/9788574554488 2016.  Objetivo: “Descrever etapas pertinentes à criação de um produto.”
Avaliação e sociedade: a negociação como caminho	Tenório, Robinson Moreira; Vieira, Marcos Antônio	ISBN: 9788523205614; E-ISBN: 9788523209346; DOI: 10.7476/9788523209346 2009.  Objetivo: “Romper com a lógica unilateral que tem se estabelecido a avaliação, abrindo possibilidades e negociações para os caminhos e rumos da avaliação no contexto atual.”

Fonte: Elaborado pela autora