



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE
E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA

COMUNICAÇÃO ESCRITA NO DECANATO DE
ASSUNTOS COMUNITÁRIOS DA UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA

Mendel de Almeida Queiroz

Brasília-DF
2010

Mendel de Almeida Queiroz

**COMUNICAÇÃO ESCRITA NO DECANATO DE ASSUNTOS
COMUNITÁRIOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Monografia apresentada no Curso de Gestão Universitária do programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão Universitária.

Orientadora: Profa. Dra. Mary Lourdes de Oliveira Angotti

Brasília-DF

2010

Monografia de autoria de Mendel de Almeida Queiroz, intitulada “COMUNICAÇÃO ESCRITA NO DECANATO DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA”, apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Universitária pela Universidade de Brasília, em ____ de junho de 2010, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:

Profa. Dra. Mary Lourdes de Oliveira Angotti
Orientadora

Prof. Dr. César Augusto Tibúrcio Silva
Membro da banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar esta oportunidade.

Aos meus pais maravilhosos, dedicados e especiais, sem eles não teria conseguido alcançar esta etapa da minha vida.

A minha orientadora professora Mary Lourdes de Oliveira Angotti pela atenção, receptividade e horas da sua vida dedicada a este trabalho.

A minha família e aos amigos que contribuíram de forma direta ou indireta nesta jornada.

A professora Rachel Nunes da Cunha por incentivar sua equipe a qualificação continuada e pela sua luta de uma sociedade mais humana.

Aos funcionários da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação (FACE), especialmente a Vera Oliveira e ao professor César Augusto Tibúrcio Silva por oferecem qualificação e conhecimento aos servidores da Fundação Universidade de Brasília com este curso de Gestão Universitária da Universidade de Brasília.

RESUMO

Nesta pesquisa, descreve-se e analisa-se a comunicação formal do Decanato de Assuntos Comunitários (DAC) da UnB, com o objetivo de conhecer o que se comunica, com quais setores, também a percepção dos interlocutores sobre (i) o nível de eficiência e eficácia dessa comunicação, (ii) os canais e os meios de comunicação utilizados pelo decanato e (iii) as perspectivas dos interlocutores para tornar a comunicação escrita mais eficiente. O método de trabalho utilizado foi o de pesquisa aplicada e descritiva já que se pretende conhecer e solucionar as lacunas indicadas pelo estudo. O questionário foi aplicado com os principais interlocutores do DAC, como a Diretoria de Desenvolvimento Social; a Diretoria de Esporte, Arte e Cultura; a Diretoria de Saúde e o Decanato de Administração (DAF). Ressalta-se a necessidade de novas ferramentas de comunicação interna e uma tendência para uma comunicação mais informal com o aparecimento e uso das novas tecnologias de comunicação.

Palavras-chave: comunicação organizacional, ferramentas de comunicação e comunicação formal.

Lista de gráficos

Gráfico 1: Fonte de documentos internos de solicitações	27
Gráfico 2: Distribuição da comunicação intersetorial	30
Gráfico 3: Porcentagem de comunicação intersetorial encaminhados pelo DAC	31
Gráfico 4: Frequência de registro de atas do DAC	32
Gráfico 5: Comunicação externa	33
Gráfico 6: Qualidade da comunicação do DAC nos últimos dois anos	34
Gráfico 7: Acesso as informações	35
Gráfico 8: Eficiência e eficácia da informação do DAC	35
Gráfico 9: Conhecimento das metas institucionais	36
Gráfico 10: Eficácia na transmissão de informações	36
Gráfico 11: Atendimento do DAC via e-mail	37
Gráfico 12: Atas em reuniões periódicas	38
Gráfico 13: Orientações do Manual de redação da Presidência da República	38
Gráfico 14: Interpretação dos documentos	39
Gráfico 15: Necessidade de curso de redação oficial	39
Gráfico 16: Necessidade de outros meios de comunicação	40

Lista de figuras

Figura 1: Modelo de comunicação de Shannon e Weaver	21
---	----

Lista de tabelas

tabela 1: novos canais de comunicação	40
---------------------------------------	----

Lista de siglas e abreviaturas

CA – Centro Acadêmico

CAC – Câmara de Assuntos Comunitários

CESPE – Centro de Promoção e Eventos

CEU – Casa do Estudante Universitário

CONSEG – Conselho de Segurança

DAC- Decanato de Assuntos Comunitários.

DAF – Decanato de Administração

DDS – Diretoria de Desenvolvimento Social

DEA – Diretoria de Esporte, Arte e Cultura.

DEG – Decanato de Graduação

FONAPRACE – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis

GRE – Gabinete do Reitor

MEC – Ministério da Educação

PNAES – Programa Nacional de Assistência Estudantil

PRC – Prefeitura do campus

RU – Restaurante Universitário.

SAM – Serviço de Assistência Médica.

SECOM – Secretaria de Comunicação

SRH – Secretaria de Recursos Humanos

UnB – Universidade de Brasília

Sumário

CAPÍTULO 1 - Introdução, objetivos, metodologia e contexto da organização	8
1. Introdução	8
1.1 Objetivos	9
1.1.2 Objetivo geral	9
1.1.3 Objetivos específicos	9
1.2 Metodologia	9
1.3 Contexto organizacional	11
1.4 Missão e visão	12
Capítulo 2 – Revisão de literatura	14
2.1 Conceitos, noções e definições de comunicação organizacional	14
2.2 Ruído de comunicação	15
2.3 Comunicação empresarial x organizacional	17
2.4 A influência da organização sobre a comunicação	19
2.5 A Comunicação interna de uma organização	20
2.6 Modelos de Comunicação	21
2.7 A comunicação oficial	23
2.8 A importância da comunicação eficaz	24
2.9 Padronização da comunicação escrita	24
2.10 Conceito de documentos oficiais utilizadas no DAC	25
CAPÍTULO 3 – Resultados e discussão	27
3.1 Descrição dos documentos oficiais do Decanato de Assuntos Comunitários da Universidade de Brasília.	27
3.1.1 Comunicação entre o DAC e suas diretorias	27
3.1.2 Comunicação do DAC com outros setores da UnB	30
3.1.3 Comunicação externa	33
3.2 Análise do questionário	34
4. Conclusão e sugestões	42
5- Referencial bibliográfico	44
APÊNDICE I - Dados quantitativos sobre os documentos	47
APÊNDICE II - Questionário	48

CAPÍTULO 1 Introdução, objetivos, metodologia e contexto da organização.

1. Introdução

As instituições diferem entre si, ou seja, não existe uma instituição igual a outra, pois cada uma tem particularidades exclusivas, como a cultura organizacional, a política interna, as diretrizes e a forma como elas se comunicam interna e externamente (CORRADO, 1994). E isso se manifesta no modo como os profissionais agem no trabalho e como se relacionam com os colegas e supervisores envolvidos no processo. Essa relação de trabalho ocorre interna e externamente, e as ferramentas utilizadas para estabelecer uma comunicação escrita podem variar conforme o público alvo. Este trabalho busca conhecer a eficácia na comunicação entre os setores e explorar os pontos fortes da cultura organizacional aplicados no Decanato de Assuntos Comunitários (DAC) e, ainda, diminuir os ruídos da comunicação escrita.

Espera-se que ao conhecer a comunicação do Decanato possam ser criadas novas ferramentas de comunicação para adequar-se às necessidades do setor e fortalecer a relação intersetorial e externa do DAC. Com isso, a equipe será motivada a ampliar as condições para transmitir informações, conhecimentos e experiências no contexto da universidade. O alvo desta pesquisa foi a análise e a descrição da documentação escrita neste decanato.

O presente trabalho foi realizado em três fases, a saber: a primeira parte do trabalho descreve os objetivos que se pretende alcançar, a metodologia aplicada e suas características, o contexto ambiental do DAC que descreve a competência de suas diretorias e a visão de futuro. A segunda parte do trabalho buscou na literatura os conceitos e noções sobre a comunicação institucional com ênfase na comunicação escrita e seus desdobramentos. Por último, a terceira parte, constitui-se dos resultados e discussão, é onde se verifica os principais agentes de comunicação do DAC, os assuntos tratados nesses documentos, e o nível de eficiência e eficácia da comunicação escrita do Decanato de Assuntos Comunitários da UnB. Após, essas fases do trabalho, pode-se perceber que a comunicação de uma organização é fundamental para a consecução dos objetivos e metas institucionais.

1.1 Objetivos

Verifica-se nos objetivos geral e específico o que se pretende alcançar com este trabalho.

1.1.2 Objetivo geral

Conhecer os instrumentos de comunicação escrita do Decanato de Assuntos Comunitários (DAC) e a perspectiva dos interlocutores sobre a comunicação institucional.

1.1.3 Objetivos específicos

- descrever e analisar os documentos oficiais utilizados na comunicação interna, intersetorial e externa do DAC;
- investigar as considerações da equipe de interlocutores sobre o processo de comunicação escrita no DAC e
- tornar a comunicação escrita interna e externa do Decanato de Assuntos Comunitários e suas diretorias mais eficaz e eficiente.

1.2 Metodologia

Neste trabalho, buscou-se conhecer a comunicação escrita do DAC com objetivo de descrever os documentos utilizados e analisar a qualidade da comunicação que ocorre nesse decanato. A pesquisa foi dividida em duas partes: a primeira foi conhecer os tipos de documentos recebidos e encaminhados pelo DAC, os tipos de solicitações existentes nesses documentos e os setores com os quais o DAC estabelece interlocução escrita. Na segunda parte, analisou-se a eficiência e a eficácia dessa comunicação escrita por meio de um questionário.

Para analisar os dados sobre a comunicação escrita do DAC, investigou-se e aprofundou-se o conhecimento das principais obras e conceitos sobre o tema de comunicação. A pesquisa bibliográfica esclareceu a finalidade da comunicação, os seus modelos e as barreiras que a comunicação enfrenta dentro de uma organização para se estabelecer com eficiência.

Para verificar os documentos oficiais de comunicação do DAC, foi necessário fazer uma pesquisa documental nos seus arquivos que compreendeu um período de coleta de dados de três meses. Para tanto, além do trabalho do pesquisador, foi necessária a colaboração de dois servidores, um arquivista e uma secretária. Os dados coletados referem-se ao período de outubro a dezembro de

2009. Desse modo, os documentos verificados foram emitidos durante o período letivo e de férias. Observa-se que no período letivo, o fluxo de documentos foi mais intenso. Essa análise foi realizada de 17 a 26 de fevereiro de 2010.

Segundo Vergara (2003) a pesquisa adotada neste estudo é aplicada e descritiva. A descrição é responsável pela exposição de determinado fenômeno, neste caso, a comunicação escrita do DAC. Aplicada porque pretender conhecer e solucionar as lacunas no tema pesquisado.

A investigação dos dados ocorreu com base na pesquisa documental e na pesquisa de campo com aplicação de um questionário.

O questionário foi elaborado pelo pesquisador. Durante a fase de elaboração do questionário foi aplicado um pré-teste para verificar a aceitabilidade do instrumento aos entrevistados e sanar problemas antes da aplicação do questionário aos entrevistados. O questionário foi aplicado pessoalmente, não houve uso de internet, correio eletrônico ou qualquer outro canal de comunicação para aplicá-lo. A pesquisa de campo foi realizada no período de 18 a 20 de maio de 2010.

O questionário foi aplicado em dezesseis pessoas dos setores que mais se comunicam com o Decanato de Assuntos Comunitários, a saber: o Decanato de Administração (DAF); a Diretoria de Desenvolvimento Social; a Diretoria de Esporte, Arte e Cultura; a Diretoria de Saúde; e na própria secretaria do DAC.

A intenção era aplicar o questionário em vinte e cinco pessoas, complementando em outros setores como na Prefeitura do Campus e no Decanato de Graduação. No entanto, não foi possível ampliar a aplicação do questionário em virtude da greve de professores e técnicos administrativos durante a fase de coleta de dados.

O questionário foi aplicado no próprio decanato, em suas diretorias (DDS, DEA e DSA), e no DAF que se constituem como público interno do decanato. Como o questionário também foi aplicado com os funcionários da secretaria do decanato, pôde ocasionar alguma tendência a não declarar as falhas no próprio setor e optou-se por correr esse risco. Porém, acredita-se que a aplicação do questionário seja uma forma de estimular a reflexão sobre o uso da comunicação escrita do setor.

1.3 Contexto organizacional

O Decanato de Assuntos Comunitários (DAC) está instalado no Plano Piloto em Brasília, *Campus* Universitário Darcy Ribeiro, no prédio da Reitoria, na sala A-230. Esse setor é responsável por quatro diretorias, a saber: diretoria de Desenvolvimento Social; Esporte, Arte e Cultura; Saúde; e a diretoria do Restaurante Universitário, além do Serviço de Assistência Médica (Plano de Desenvolvimento Institucional, 2010). Esse decanato enfrenta desafios diários para alcançar as metas organizacionais junto as suas diretorias, além de buscar atender as expectativas individuais da equipe de colaboradores.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UnB (2010), a área de atuação do decanato é promover a saúde dos servidores e estudantes da Universidade de Brasília, criar políticas de assistência e de permanência dos estudantes na universidade, fortalecer o esporte e a cultura em todos os *campi* da UnB e garantir o fornecimento de refeições com qualidade a toda comunidade universitária.

O quadro de pessoal do Decanato de Assuntos Comunitários juntamente com os seus setores é composto por aproximadamente 300 pessoas, com servidores do quadro permanente, terceirizados, estagiários e bolsistas.

Para conhecer mais especificamente as metas das diretorias pertencentes ao DAC, apresenta-se, a seguir, as competências de cada uma (Plano de Desenvolvimento Institucional, 2010):

Secretaria do DAC:

- planejamento, direção e coordenação das suas diretorias,
- controle financeiro,
- liberação de recursos,
- tomada de decisões.

Diretoria de Desenvolvimento Social (DDS):

- estudos socioeconômicos dos estudantes que se inscrevem no programas de assistências estudantis,
- seleção da bolsa permanência,
- seleção do auxílio alimentação,
- seleção de vagas para moradores da Casa do Estudante Universitário (CEU) e da Casa de Pós-Graduação,

- controle de vagas nos apartamento de transito.

Diretoria de Esporte, Arte e Cultura (DEA):

- promoção e apoio à disseminação do esporte, arte e cultura na Universidade de Brasília,
- realização de competições e eventos esportivos e culturais (torneios, teatros, oficinas de musicas entre outros)
- concessão de bolsas viagens a atletas e estudantes,
- cadastros e controles dos Centros Acadêmicos da Universidade.

Diretoria do Restaurante Universitário (RU):

- promoção e orientação da alimentação saudável,
- responsável pela política de alimentação para os campi da Universidade de Brasília, Campus Darcy Ribeiro e os Campi de Ceilândia, Gama e Planaltina.

Diretoria de Saúde (DSA):

- responsável pelo programas de qualidade de vida da UnB,
- coordenação dos planos de saúde e controle dos ressarcimentos financeiros a associados que possuem esses direitos,
- campanhas de prevenção e manutenção à saúde.

Serviço de Assistência Médica (SAM):

- consultas médicas a todos os colaboradores da Fundação Universidade de Brasília, inclusive estagiários e terceirizados, além dos estudantes classificados com vulnerabilidades socioeconômicas,
- concessão e homologação de atestados médicos,
- prevenção e manutenção da saúde mental

1.4 Missão e visão

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (2010: 29), a missão da Universidade de Brasília “é produzir, integrar e divulgar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.” De acordo com esse plano, o setor da Universidade de Brasília responsável pelo desenvolvimento e manutenção da comunidade universitária tem como visão “ser reconhecida pela comunidade universitária e pela população do

Distrito Federal e de sua região, como instituição de referência em padrões de qualidade de vida nos trabalhos adotados e em programas de inclusão implementados.”

Nota-se a importância da comunicação escrita interna e externa para cumprir a missão de integrar e divulgar conhecimento, e, sobretudo, para que a UnB se torne referência para outras instituições de ensino.

Capítulo 2 Revisão de literatura

2.1 Conceitos, noções e definições de comunicação organizacional

No processo da comunicação, procura-se transmitir as ideias entre os interlocutores. Essas ideias sofrem influências de vários fatores como também influenciam seus participantes ou interlocutores que participam do processo de comunicação. Desse modo, a comunicação escrita além de documentar e viabilizar as ações institucionais, constitui-se como instrumento de transmissão de conceitos, ordens, solicitações, etc.

Comunicação é o ato ou efeito de comunicar-se, que é transmitir informação, dar conhecimento de algo. (LAROUSSE, 2001)

Segundo Torquato (1986:17),

A comunicação é multidisciplinar e abrange várias disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial.

Para esse autor (1986), o processo de comunicação em uma organização dependerá muito do tamanho desta: quanto maior for a organização, maior será a complexidade de expressão da sua comunicação. De um lado, a comunicação formal é fruto do conhecimento técnico e, por outro, a informal é absorvida pelos indivíduos na empresa segundo seus valores e em conformidade com os grupos e as atitudes informais. Deverá haver um consenso nessas formas de comunicação para que a informação seja transmitida e entendida da forma mais clara possível.

A comunicação, em contexto organizacional, ocorre em três fluxos: descendente (de cima para baixo) constitui-se das mensagens que saem do topo para as bases, como instruções, práticas organizacionais, objetivos e metas; ascendente (de baixo para cima), fluxos em que os encaminhamentos são feitos nos níveis superiores do organograma da organização. Esses dois tipos de comunicação são do tipo vertical. E por último, a comunicação horizontal (fluxo lateral), em que geralmente é criado maior entrosamento dos grupos e também ocasião em que a comunicação informal se desenvolve com mais facilidade. (TORQUATO, 1986).

2.2 Ruído de comunicação

Ruído é algo que é acrescentado ao sinal utilizado na comunicação e pode distorcer a mensagem final, o que, na maioria das vezes, não é almejado pela fonte emissora da mensagem. O ruído pode ser uma distorção no som, nos sinais e até mesmo uma sombra na imagem da televisão, ou seja, pode ser qualquer coisa que torne a decodificação da mensagem mais difícil. No caso da comunicação escrita, um enunciado ambíguo que dê margem a mais de uma interpretação, constitui-se como ruído.

Os fluxos em que a comunicação se estabelece são passíveis de sofrer os efeitos dos ruídos da comunicação. (TORQUATO, 1986). Para esse autor, a dificuldade que é observada com maior frequência nesses fluxos relaciona-se ao grande número da comunicação descendente, em que se encontram percalços para o retorno dessas comunicações, ou seja, para essas informações voltarem ao topo. Por isso essas informações trafegam lateralmente criando, assim, uma rede informal de comunicação, o que às vezes causa transtornos e boatos no ambiente institucional. A finalidade do instrumento e da comunicação é transmitir a mensagem correta para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados com menores esforços despendidos pelos colaboradores.

O processo de codificação e decodificação é extremamente relevante para o sucesso da comunicação. Na comunicação, destacam-se as habilidades de usar a palavra e a escrita no processo de codificação e, no processo de decodificação, a leitura e a audição. Mas não é apenas o processo de codificação e decodificação que garantirá a eficácia da comunicação. (TORQUATO, 1986). Observa-se que atualmente houve um aumento significativo de equipamentos de alta tecnologia que veiculam com muita rapidez a mensagem e assim, influenciar fortemente o processo de comunicação. Alguns autores denominam esse conhecimento individual como conhecimento de mundo. Esse conhecimento está vinculado inclusive ao vocabulário de um usuário da língua em que a comunicação ocorre.

Torquato (1986) relata que no ambiente organizacional, existe o sistema de comunicação formal e informal. A rede formal permeia toda oficialidade da organização como a burocracia, a estrutura e o poder que são discriminados em sua composição. A rede informal é criada socialmente, ou seja, constitui-se pela

formação de grupos que veiculam a informação, e por isso, essa rede está mais susceptível aos ruídos de comunicação.

Segundo o autor, a comunicação eficaz para uma organização é capaz de transmitir as informações sem ruídos e o teor da mensagem de todos os envolvidos é entendido claramente. A comunicação é responsável por difundir o planejamento, e a liderança, além de mostrar os resultados obtidos pela organização. Sem a comunicação, torna-se impossível realizar os objetivos e metas organizacionais.

A comunicação é responsável também por oferecer um consenso entre setores de uma organização. Situações como as reuniões em que são registradas as atas, a emissão de um relatório, memorando, etc, favorecem a solução dos obstáculos que impedem o alcance das metas setoriais/institucionais.

Destaca-se a diferença entre comunicação e informação. Informação é o conjunto de dados como todo sinal ou signo que as pessoas podem entender. A comunicação é a transferência de informação para mais de uma pessoa.

No modelo sistêmico de comunicação, a comunicação empresarial é responsável pelo planejamento dos programas relacionados à organização, ao armazenamento, à disseminação e à manipulação das informações. Para Torquato (1986:67) “A comunicação empresarial objetiva assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio do sistema da empresa”.

Segundo Torquato (1986:31) o processo de comunicação é imprescindível ao desempenho eficiente das metas organizacionais. “Gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional.” Além desse autor, outros teóricos destacam a importância da comunicação escrita que afirmam que gerado o consentimento, a comunicação organizacional promove o entendimento e a adesão da equipe às metas organizacionais.

Para Corrado (1994:70)

Os soldados com bom moral são os melhores lutadores. E os soldados não vão para a batalha sem entender o objetivo, a meta e a razão dela. Os empregados que conhecem os planos, entendem as razões e quais são as recompensas, também são vitoriosos, quando bem liderados.

Segundo o autor (1994), existem fatores próprios da comunicação organizacional que são particulares e diferenciam determinada organização das demais, ou seja, são marcas que distinguem uma organização das outras. Dentre

esses fatores, o autor destaca a estrutura de autoridade é a forma como está disponibilizado o organograma da empresa que também são princípios do comportamento da comunicação organizacional. Haja vista que a comunicação diz respeito ao modo como os departamentos deverão se comunicar, se no sentido descendente, ascendente e até mesmo horizontalmente. O segundo fator importante da comunicação é a forma como o trabalho está dividido, a especialização de cada atividade, de modo que os indivíduos que trabalham no mesmo setor da empresa conheçam as tarefas, os fluxos de trabalho e a linguagem técnica usada no seu ambiente. O terceiro, provavelmente, é o mais importante dos fatores de comunicação organizacional, a propriedade da informação, que é a maneira que a informação é tratada e compartilhada. Por vezes, essas informações ficam detidas apenas por um pequeno grupo e dificilmente são compartilhadas por outros membros da empresa, às vezes pode causar sentimento de insegurança na comunidade da organização.

Corrado (1994) ainda enfatiza que a comunicação é, e sempre será, um processo de contínua mudança e influenciará como também é influenciada por determinado grupo a qual essa faz parte, como a época em que está inserida, a classe social, a idade de quem está se comunicando e qual região/país esse diálogo é dirigido. Por isso é impossível prescrever qual é a melhor forma de comunicação, pois essa será determinada por diversos fatores, dentre outros, a clareza da mensagem para que a informação tenha o mínimo de ruídos possíveis.

2.3 Comunicação empresarial x organizacional

O papel da comunicação torna-se cada vez mais importante na vida organizacional. É a comunicação que possibilita atingir os objetivos institucionais com menores esforços.

A comunicação organizacional é um processo complexo que visa promover entre os colaboradores a criação, a inovação, o dinamismo e os objetivos da empresa além de disseminar a cultura organizacional para público interno e externo.

As novas tecnologias de comunicação, principalmente aquelas que estão relacionadas com informática e internet, inauguram uma concepção de comunicação inovadora.

Lévy, apud Cardoso (1996) afirma:

A realidade virtual é capaz de aproximar pessoas de todas as partes do mundo pela informação e, ao mesmo tempo, isolar o indivíduo do convívio profissional, modificar as relações de trabalho e as formas de consumo e transformar a concepção dos conceitos de trabalho e de empresa.

As novas ferramentas de comunicação fazem com que ela se torne cada vez mais democrática e propiciadora de acesso às informações a milhares de pessoas. O aumento das informações aumenta a cada dia por diversos meios tecnológicos, mas a quantidade dessas informações leva à desconfiança sobre a veracidade delas e aumenta, assim, o nível de ruído das mensagens. Talvez, justamente por essas novas ferramentas, questiona-se, no atual contexto, se as formas centralizadoras e verticais de comunicação ainda são necessárias.

Para Genetot, apud Cardoso (2006), a comunicação organizacional tornou-se tão vaga que é melhor repensar a sua finalidade e definir o seu novo papel na organização. A comunicação e a informação devem formar um conjunto harmonioso e serem instrumentos para que a gestão desenvolva uma cultura e uma empatia organizacional de forma que todos os participantes se sintam envolvidos na consecução dos objetivos e da finalidade da existência da organização. A comunicação, hoje, supera antigos limites, e o seu papel torna-se cada vez mais importante, compreendendo desde o clima organizacional até as relações extraorganizacionais.

Segundo Cardoso (2006), a comunicação organizacional é primordial, pois não existe organização sem comunicação, ainda que esta não seja oficializada. Portanto, a comunicação é o instrumento e a base da organização, pois ela molda a cultura, os valores, o modo de se posicionar diante das demais instituições, enfim, molda o perfil organizacional. A comunicação atravessa toda organização e deve ser entendida integralmente, por se configurar como instrumento mais importante para formar e manter a organização. Cardoso (2006, 1134) afirma que a comunicação vai além do que ela pode oferecer atualmente. Espera-se que ela seja a base e o suporte para a consecução dos objetivos organizacionais e que o emissor e o receptor se envolvam em princípios éticos e sociais para com a sociedade.

A comunicação organizacional é um processo extensivo, que procura gerar atitudes pelo público, interno e externo, para os quais a empresa se dirige. A comunicação é responsável por envolver todos os setores organizacionais e todos

os tipos de informações empresariais, sejam as comunicações externa ou interna para atingir os objetivos organizacionais (TORQUATO, 1986).

Para que a comunicação realmente possa agregar valor às estratégias organizacionais, é importante que todos os colaboradores conheçam a realidade da organização de que fazem parte, também é necessário se estabelecer um comprometimento que será uma troca entre colaboradores e empresa. Nessa troca, a empresa estabelece suas metas junto aos seus colaboradores e expõe o que eles ganham com isso (TORQUATO, 1986).

O objetivo real da comunicação organizacional constitui-se como um dos processos primordiais, ela é a base para quase todas as atividades desenvolvidas na organização.

A comunicação organizacional tenta obter o consenso sobre os sistemas de valores, os mitos e a cultura da organização. O resultado do esforço em aprimorar a comunicação organizacional centra-se no sentido de obter consenso sobre o sistema de valores da organização. A comunicação, em determinados momentos, assume a ação vital de encaminhar soluções, para atingir o que foi programado inicialmente pela organização.

Quando os colaboradores conhecem a missão e a visão empresarial e se esses estiverem bem definidos, o processo de comunicação interna é amplamente facilitado, pois os colaboradores estarão empenhados e direcionados aos objetivos da organização. Portanto, haverá um bom desempenho diante das metas e objetivos que a organização almeja.

2.4 A influência da organização sobre a comunicação

A comunicação organizacional pretende instruir ou orientar o modo profissional de se comportar dentro da organização para conseguir alcançar as metas almejadas. A comunicação deve agregar valores à organização e delinear estratégias com finalidades específicas. O papel da comunicação é garantir o comprometimento da equipe em uma mão de duas vias, em que a organização apresenta as metas que pretende alcançar, ou os resultados aos seus colaboradores, e o que os profissionais ganham com o sucesso do setor ou da organização. (TORQUATO, 1986).

A forma como é estruturada a organização determinará o grau de comunicação e informação dentro da empresa: quanto mais vertical e departamentalizada, mais preso será o fluxo da comunicação, ou seja, menos disseminada e menos explorada. A estrutura do organograma determina o tipo de acesso e promoção da comunicação dos seus colaboradores dentre os diversos departamentos, o que cria um processo de comunicação corrente ou paralisado.

Bowditch e Bueno, (1992:87) afirmam que “... o sucesso de uma boa comunicação organizacional depende da disposição e a estrutura de como a comunicação é direcionada a pessoas específicas e grupos que dela precisam...” Verifica-se que há consenso entre os estudos sobre a relação entre sucesso organizacional e eficiência na comunicação.

2.5 A comunicação interna de uma organização

A comunicação interna é veiculada dentro da organização, ou seja, ocorre entre presidência, as gerências e os colaboradores de forma que este tipo de comunicação colabore na consecução das metas organizacionais dos diversos setores. Neste espectro, a comunicação constitui-se pela disseminação das informações de fins administrativos (memorandos, circulares), pela comunicação social (boletins, jornais internos) e pela comunicação interpessoal entre os integrantes da equipe (ofícios, atas de reunião, etc).

Para Curvello (2002:19) “A comunicação está inserida num macroambiente que exerce forte influência, seja por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e, muitas vezes, interfere decisivamente no processo comunicativo.”

A comunicação interna, se bem trabalhada, constitui-se como um grande fator para o sucesso organizacional. Ela é aplicada nas estratégias para atingir as metas com os esforços menores do que se a comunicação fosse distorcida. Para Torquato (2002: 54):

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao acréscimo continuado de suas atividades e serviços e à expressão de suas linhas de produtos.

Ao disseminar os objetivos, a missão, a visão, as metas e os valores organizacionais entre os funcionários, a comunicação eficaz favorece o desempenho

organizacional na busca dos objetivos institucionais, o que se comprova pelos indicadores de sucesso e resultados alcançados.

Para Viana (2004:115) os principais impasses da comunicação interna são:

- os diretores não se comunicam entre si e desse modo agem isoladamente;
- não se consegue transmitir as mensagens-chave da entidade nem para o público interno nem para o externo e
- falta comunicação com o quadro gerencial.

Segundo Bahia (1995), pode-se identificar diferentes formas de comunicação, cada tipo é essencial para o funcionamento e integração dos setores da organização. O autor classifica três formas de comunicação: a comunicação tecnológica informativa, a institucional ou normativa e a comunicação expressiva. Essas formas de comunicação são estabelecidas com vista a propiciar climas favoráveis ou mudanças comportamentais para o alcance dos objetivos empresariais. Desse modo, evitam-se esforços desnecessários, e a tomada de decisões corretas, com base nas informações/comunicações organizacionais, é favorecida.

Viana (2004:120) relata que “a cultura da comunicação contribui para o fortalecimento das lideranças e, com isso fica mais fácil motivar o quadro de colaboradores.” A empresa deve ter uma equipe que almeje alcançar os objetivos e siga as ideologia organizacional para que ela supere os obstáculos e alcance suas metas.

2.6 Modelos de Comunicação

O modelo de Shannon e Weaver (apud Fiske, 1997, 19-20) é aceito como um dos principais estudos sobre a comunicação. Este modelo é descrito como um simples processo linear que vê a comunicação como transmissão de mensagens.



Figura 1: Modelo de comunicação de Shannon e Weaver.

Descrição dos elementos desse modelo:

- **Fonte de informação:** é a detentora da informação, é a fonte que decide qual mensagem enviar.
- **Transmissor:** é responsável pela transformação da mensagem em um sinal que é enviado ao receptor por meio do canal utilizado.
- **Sinal/Sinal recebido:** signo convencionado para se transmitir a distância ordens, notícias, etc.
- **Fonte de ruído:** qualquer sinal que não foi transmitido pela fonte, ou qualquer coisa que torna a mensagem transmitida mais difícil de decodificá-la.
- **Receptor:** a quem se deseja passar ou tem a finalidade de receber a mensagem.
- **Destino:** é a finalidade da mensagem, a direção que se deve tomar após as informações enviadas.

Shannon e Weaver também identificaram três níveis de problemas na comunicação, a saber:

- **Nível A** (problemas técnicos) – Com que precisão se pode transmitir os símbolos da comunicação.
- **Nível B** (problemas semânticos) – Com que precisão os símbolos transmitidos transportam o significado pretendido.
- **Nível C** (problemas de eficácia) – Com que eficácia o significado recebido afeta a conduta da maneira desejada.

Segue-se um breve resumo de outros modelos analisados por Fiske (1997: 41-59).

O modelo de Lasswel é um modelo de comunicação de massa e para compreender esse processo de comunicação é necessário conhecer os seus estágios: quem, diz o quê, em que canal, a quem e com que efeito. Mas esse modelo ainda continua linear.

O modelo de Jakobson estabelece as funções da comunicação. A função emotiva é aquela capaz de comunicar as emoções ao receptor, como as atitudes. A referencial é a que busca a orientação da verdade, é a comunicação objetiva. A função fática é a que testa o canal de comunicação, ou seja, é a redundância da

mensagem para que ela seja entregue ao receptor. E por último a função metalinguística que diz respeito à identificação do código que vai ser utilizado na comunicação.

Acrescenta, ainda, Fiske (1997:25) que “a redundância é aquilo que, numa mensagem, é previsível ou convencional.” A mensagem redundante é aquela que é de altíssima previsibilidade e com pouca informação. Mas esse fenômeno pretende facilitar a precisão da decodificação pelo receptor da mensagem e visa garantir que o teor da informação foi passado por completo e entendido pelo destinatário. A redundância serve para amenizar as carências de um canal que está com ruído

De acordo com esse autor (Fiske, 1997) o canal é o meio físico em que é transmitido o sinal. Podem ser as ondas sonoras, as ondas de rádio, a caixa de entrada de mensagens via internet, o papel, o sistema nervoso e etc. E o meio constitui-se os recursos utilizados para converter a mensagem em um sinal capaz de ser transmitido pelo canal. Por exemplo, a voz, a escrita e outros.

2.7 A comunicação oficial

Segundo o Manual de Redação da Presidência da República (2002:4-6) a redação oficial é a forma como o Poder Público relata ou manifesta seus atos normativos e comunicações. A redação oficial deve ser impessoal, clara e concisa e escrita na forma culta da língua portuguesa. Para o serviço público e para o cidadão é inadmissível que o texto seja escrito de forma confusa, pois a mensagem deve ser entendida por todos. A informação a ser disseminada deverá ser clara e concisa, evitando assim jargões, clichês e linguagem técnica, pois a interpretação deve ser única e estritamente impessoal.

A impessoalidade para a Administração Pública é um dever que está no Artigo 37 da Constituição Federal e esse princípio diz que o administrador não deve tirar proveito pessoal ou para outrem devido a sua função pública. E, portanto, a comunicação dos órgãos públicos também deve ser impessoal e tratar de assuntos relativos às atribuições do órgão.

O chefe de um setor é quem assina o documento, mas sempre em nome do serviço público onde é feita a comunicação. Ele também recebe a comunicação em nome da Administração Pública. Enfim, não cabe, na comunicação oficial, qualquer tom particular ou pessoal.

A comunicação oficial da Administração Pública possui a finalidade de regular e controlar o funcionamento dos órgãos e os seus setores. Essa comunicação deve ser entendida por todo cidadão brasileiro. Para atingir esse objetivo, a comunicação deve ser clara e concisa. Conciso é o texto que transmite o maior número de informações com o mínimo de palavras e sem distorção da finalidade da mensagem. Claro é o texto que possibilita a imediata compreensão e apenas uma interpretação do leitor. Para evitar ambiguidade, a linguagem a ser utilizada na documentação oficial deve ser a forma culta da língua portuguesa (Manual de redação da Presidência da República, 2002).

2.8 A importância da comunicação eficaz

As fontes de comunicação existentes nas organizações devem auxiliar o entendimento, informar o que é de interesse para a organização e seus cooperadores. As organizações e seus profissionais devem ficar atentos sobre como a comunicação está sendo disseminada na organização. Também observado se a comunicação chega ao destinatário com eficácia, pois o fato de informar não é suficiente para que se estabeleça a comunicação. A comunicação só será eficiente se houver troca entre os interlocutores, ou seja, está só poderá ser eficiente quando houver feedback.

O objetivo da comunicação eficaz é que a comunicação não contenha ruídos e que a mensagem seja entendida por completo. Entretanto, ao se considerar as complexidades do uso dos meios verbais, simbólicos e não verbais para transmitir mensagens, nem sempre se chega à transmissão da mensagem com eficácia. Existem várias barreiras físicas, interpessoais e intrapessoais à comunicação eficaz. Dentre elas destacam-se: a quantidade de informação, as várias modalidades de informações, fontes de informações e como essas comunicações são disseminadas, e, inclusive, as distrações. É preciso, então, estar atento para não ocorrer empecilhos durante o ato da comunicação.

2.9 Padronização da comunicação escrita.

Para Cesca (1995:124 – 126), o manual de redação tem a finalidade de informar e auxiliar a transmissão das informações ao público da organização. O primeiro contato desse público é o interno. O contato com os outros públicos

proporciona o clima organizacional sobre a comunicação e também é um meio pessoal e direto da organização divulgar suas políticas e atividades.

Segundo Cesca (1995), a comunicação é uma política que deve ser tratada como investimento e não como despesa. A primeira ação dessa política de padronização da comunicação escrita é a elaboração de um manual de redação e ser distribuído em todos os setores da organização para que a finalidade da padronização da comunicação escrita seja alcançada.

A comunicação/informação deve circular de forma planejada e contínua para manter informados os interessados e envolvidos da organização. Os setores da organização devem trabalhar integrados e essa integração só será possível com a eficácia da comunicação.

2.10 Conceito de documentos oficiais utilizadas no DAC

Para Andrade apud Cesca (1995: 67)

Os veículos de comunicação dirigida que se utilizam da palavra escrita tem grande aplicação no campo das relações públicas. Destaca-se, de imediato, a correspondência em suas diferentes formas: carta, ofício, memorando entre outros.

Marta D'Azevedo apud Cesca (1995) relata que a correspondência deve ser encarada com muita seriedade, pois dela depende, às vezes, a imagem de uma organização, de uma firma ou de uma pessoa, que pode ser o diretor ou as relações públicas da empresa.

A seguir, encontram-se descritas as comunicações oficiais com suas definições e finalidades. Serão apresentados os tipos mais comuns, usados na administração pública, particularmente no DAC. Os conceitos referentes aos documentos analisados neste estudo foram retirados do Manual de redação da Presidência da República (2002: 11-27)

Ofício é a modalidade de comunicação oficial cuja finalidade principal é registrar e encaminhar assuntos oficiais pelos órgãos da Administração Pública entre si e, também, com particulares.

Memorando é a modalidade de comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão, que podem estar hierarquicamente em mesmo nível ou em níveis diferentes. Constitui-se, portanto, de uma forma de comunicação

eminentemente interna. Pode ter caráter meramente administrativo, ou ser empregado para a exposição de projetos, ideias, diretrizes e outros.

Tanto o ofício como o memorando, apresentam variações nos seus fechos, segundo a hierarquia do interlocutor. Se a correspondência estiver no plano vertical, de cima para baixo, termina com a expressão “Atenciosamente”, mas se o interlocutor ocupar um cargo em nível hierárquico abaixo no organograma da instituição deverá sinalizar com o fecho “respeitosamente,”. Assim estabelece o Manual de redação da Presidência da República (2002), também para outros documentos oficiais.

Correio eletrônico (e-mail), por seu baixo custo e celeridade, transformou-se na principal forma de comunicação para transmissão de documentos.

Um dos atrativos de comunicação por correio eletrônico é sua flexibilidade. Assim, não interessa definir forma rígida para sua estrutura. Entretanto, deve-se evitar o uso de linguagem incompatível com uma comunicação oficial. O campo assunto do formulário de correio eletrônico mensagem deve ser preenchido de modo a facilitar a organização documental tanto do destinatário quanto do remetente.

Para os arquivos anexados à mensagem deve ser utilizado, preferencialmente, o formato Rich Text. A mensagem que encaminha algum arquivo deve trazer informações mínimas sobre seu conteúdo.

Sempre que disponível, deve-se utilizar recurso de confirmação de leitura. Caso não seja disponível, deve constar da mensagem um pedido de confirmação de recebimento.

Ata é o resumo das decisões e dos acontecimentos de uma reunião. Esse documento é redigido em um único parágrafo e não pode conter rasura e anotações fora desse parágrafo. Se esse documento estiver sendo escrito a mão e o erro for percebido posteriormente, deve-se fazer uma ressalva: em tempo: na linha x, onde se lê isto, leia-se isso.

Todos os documentos descritos são utilizados no DAC, alguns com mais, e outros com menos frequência. Conforme se verifica no capítulo a seguir, a ata, por exemplo, nem sempre é utilizada para registrar as reuniões intersetoriais.

CAPÍTULO 3: Resultados e discussão

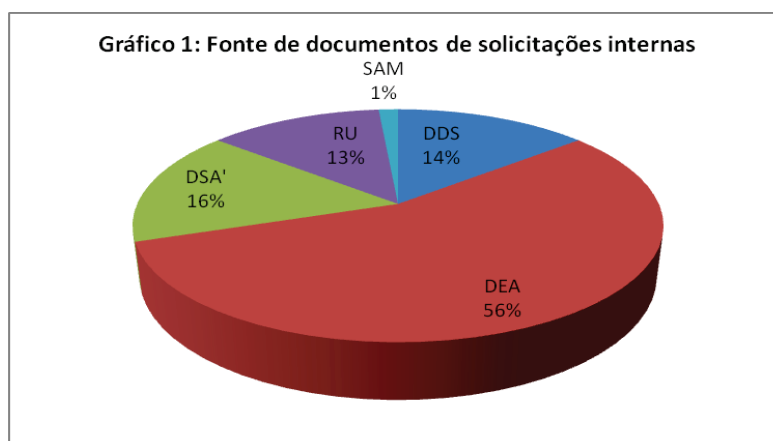
Neste capítulo, apresentam-se os resultados alcançados sobre a pesquisa de comunicação escrita do DAC e relaciona a abordagem teórica descrita no capítulo 2.

3.1 Descrição dos documentos oficiais do Decanato de Assuntos Comunitários da Universidade de Brasília.

A comunicação escrita do DAC pode ser classificada conforme seu alcance: interna ou intersetorial e externa, e de acordo com o canal utilizado para veicular tais informações, conforme os tipos de documentos emitidos.

3.1.1 Comunicação entre o DAC e suas diretorias

A comunicação formal interna é redigida em memorandos e despachos segundo as orientações do Manual de Redação Oficial da Presidência da República (2002). Essa comunicação é feita entre o DAC e as suas respectivas diretorias, a saber: Diretoria de Esporte, Arte e Cultura (DEA), Diretoria de Saúde (DSA), Diretoria de Desenvolvimento Social (DDS), Restaurante Universitário (RU) e o Serviço de Assistência Médica (SAM) que se insere dentro da Diretoria de Saúde.



Conforme mostra o gráfico 1, mais da metade das solicitações internas do DAC é originada pela DEA. A totalidade dos outros setores que fazem solicitações ao DAC soma 44%. Nota-se que a comunicação expedida pelos interlocutores não é proporcional ao número de servidores lotados nos setores. O RU possui o maior número de colaboradores, aproximadamente cem servidores, a DDS com trinta servidores, a DAS com sete servidores e o SAM com aproximadamente vinte e cinco

servidores. A demanda é orientada pelo tipo de serviços ofertados para a comunidade universitária.

As solicitações específicas da Diretoria de Saúde (DSA) envolvem os projetos de saúde, os planos de saúde, seguro de vida e projetos de reequipamento dos aparelhos de saúde, como ambulâncias e aparelho de ultrassonografia. São analisados, nesses documentos, a constatação e confirmação dos dados para pagamento do ressarcimento per capita dos planos de saúde, a conferência e confirmação das especificidades das solicitações dos equipamentos médicos. E as diligências dos projetos de qualidade de vida do servidor.

Na Diretoria de Desenvolvimento Social (DDS) destacam-se as solicitações de pagamento das bolsas permanência e de auxílio alimentação que possuem verbas específicas para esses programas garantidos pelo Programa Nacional de assistência Estudantil (PNAES). São registradas também as ocorrências de irregularidades na Casa do Estudante Universitário (CEU) como confusões e processo de reintegração de posse contra alunos irregulares que residem na CEU. Nesse período da pesquisa documental, foram encontradas várias solicitações de compras de equipamentos como colchões, fogões, geladeiras, computadores e outros equipamentos para suprir as necessidades dos alunos. Além dessas aquisições, destaca-se a compra de três micro-ônibus para atender toda a comunidade universitária. Essas aquisições são analisadas pelo DAC que verifica a disponibilidade financeira.

Durante a pesquisa documental, foi constatado que o Restaurante Universitário (RU) encontra-se em reforma e não houve produção nas suas dependências no período analisado neste estudo, e por isso as suas solicitações aqui encontradas podem ser atípicas do período de seu funcionamento normal. Foram encontrados pedidos de aquisições para modernização do RU como a compra de fornos gastronorms, máquinas industriais para lavar e esterilizar louças, documentos para manutenção do contrato com a empresa que fornece as refeições, naquele momento, e pequenas compras de gêneros alimentícios. Constatou-se também alguns pedidos de redução ou isenção de taxas de refeições no RU feitos pelos CA's ou grupo que fazem algum tipo de curso ou apresentação na UnB.

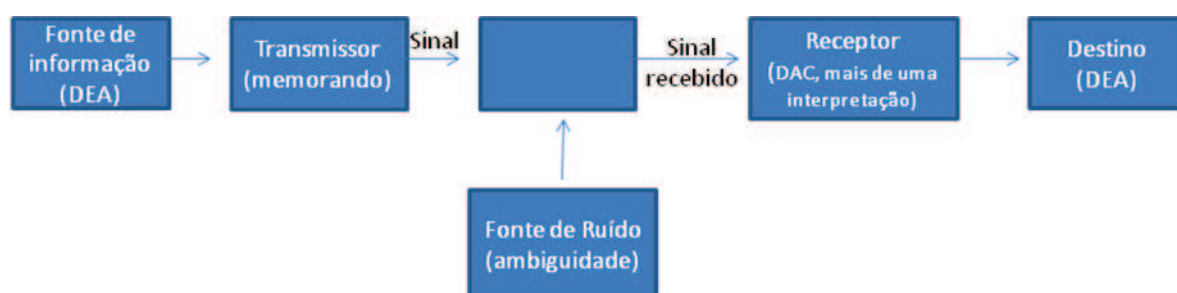
A documentação transitada do DAC ao Serviço de Assistência Médica (SAM) é a que ocorre com menos frequência. Essa comunicação normalmente é

baseada em pedidos de isenção de imposto de renda, homologação de atestado médico e pedido de retorno aos estudos. Essa análise de documentação do DAC demonstra que prevalece o fluxo da comunicação vertical.

Essa comunicação caracteriza-se como comunicação formal (TORQUATO, 1986) e, para Corrado (1994) realiza-se de modo horizontal a comunicação entre setores do mesmo nível de hierarquia no organograma da instituição, e também de modo vertical quando ocorre com setores mais elevados, por exemplo, entre o DAC e o Gabinete do Reitor (GRE), ou com setores em nível abaixo do DAC por exemplo.

Os registros documentais provenientes da DEA referem-se aos seus projetos de Arte, Cultura, Esporte e atividades que envolvem os centros acadêmicos. Esses registros documentam o período de execução, os programas, quem serão os envolvidos e o orçamento de cada ação. Assim o Decanato, providencia o recurso financeiro e, os projetos podem ser executados. Além dessas, há ocorrências de irregularidades cometidas pelos centros acadêmicos que também são informados ou registrados em comunicações internas direcionadas ao DAC.

Exemplifica-se, a seguir, um tipo de comunicação vertical (de baixo para cima) de acordo com Corrado (1994), uma solicitação de pagamento à pessoa física da Diretoria de Esporte, Arte e Cultura baseada no modelo de comunicação de Shannon e Weaver:



Neste exemplo a DEA solicita pagamento de pessoa física, mas ocorreu problemas de comunicação conforme explica Shannon e Weaver, nos seguintes níveis:

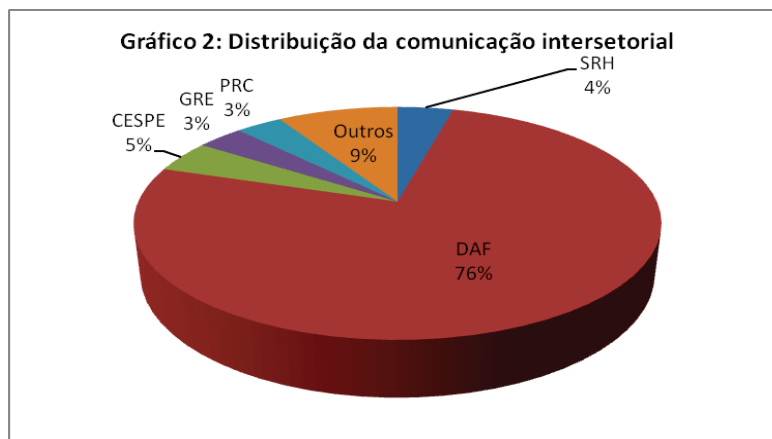
- **Nível B** (problemas semânticos) – a composição da mensagem abriu lacunas para mais de uma interpretação.
- **Nível C** (problemas de eficácia) – a interpretação de mais de uma forma, fez com que o documento não alcançasse o resultado

desejado, pois este deveria prosseguir ao DAF para pagamento e teve que retornar para a fonte emissora para esclarecer dúvidas.

Ressalta-se, nesta pesquisa, que o trâmite dessa comunicação é formal, baseada em documentos escritos, por exemplo, memorandos, e se dá de modo vertical entre o DAC e suas diretorias e vice-versa.

3.1.2 Comunicação do DAC com outros setores da UnB

Na comunicação entre setores da UnB, são utilizados o memorando e o despacho como canal de comunicação. Essa comunicação segundo Corrado (1994) ocorre no plano horizontal com o DAF, e vertical com o GRE, no modo ascendente, já com a PRC, a SRH e com os demais setores também é vertical, mas no sentido descendente. No gráfico 2, apresenta-se a distribuição da comunicação intersetorial.



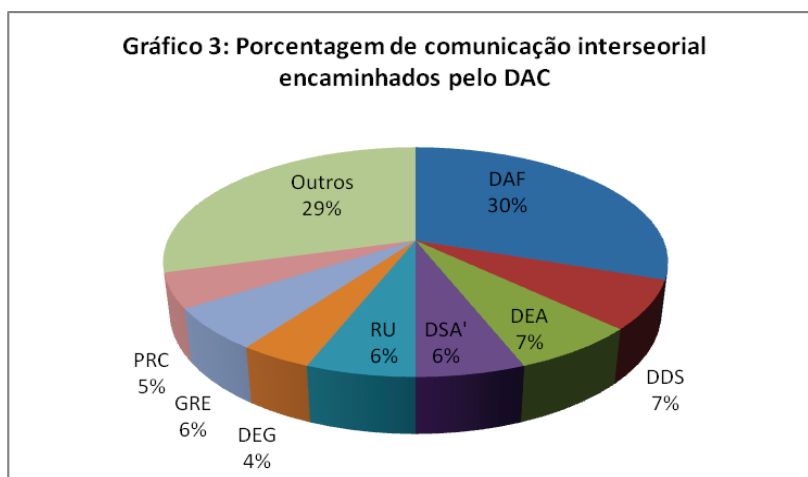
Os setores que mais se comunicam por escrito com o DAC e suas diretorias são o Centro de promoção e eventos (CESPE) com 5% e o Decanato de Administração e Finanças (DAF) com 76% dessas comunicações. No período analisado, o DAF e o CESPE foram responsáveis por 81% nesse tipo de comunicação o que evidencia uma demanda enorme para esses setores, principalmente para o DAF. As questões do questionário foram respondidas por todos os entrevistados, com exceção da questão dezessete que era subjetiva, aonde sete entrevistados, ou seja, 44% do grupo não respondeu a questão. Optou-se em eliminar a referida questão da análise da pesquisa sobre a comunicação escrita do DAC.

A PRC é parceira do DAC em vários projetos e soluções de conflitos existentes na comunidade universitária. Essa parceria está sendo responsável pela

licitação de ônibus, ambulâncias para solucionar problemas urgentes como a alocação de espaço físico para centros acadêmicos que invadiram salas de aula. Além de limpeza e segurança nos eventos realizados no Centro Comunitário Athos Bulcão, espaço gerenciado pela DEA.

O DAF é responsável pelos pagamentos solicitados pelo DAC e suas diretorias, além de realizar processos de licitações quando essas aquisições assim exigem. A maior parte dos documentos enviados ao DAF tem a finalidade pagamento de pessoa física e pedido de empenho para pagamento das aquisições do DAC e de suas diretorias.

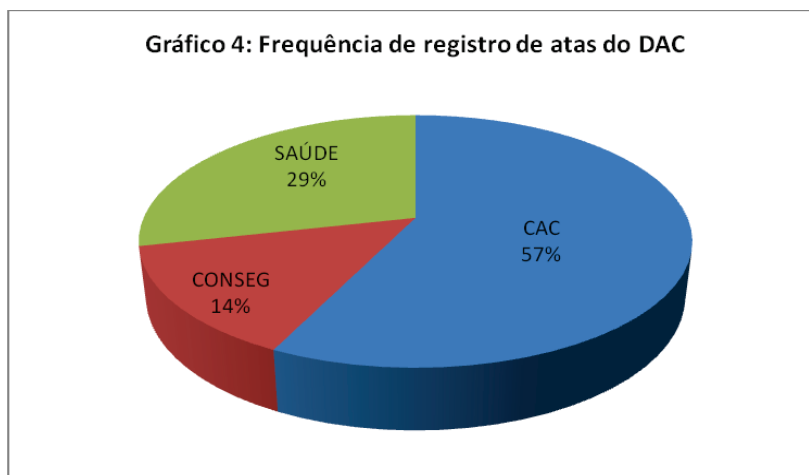
No gráfico 3, verificam-se as solicitações originadas pelo próprio Decanato que são encaminhadas a outros setores da Universidade e para as diretorias que o compõem.



O gráfico revela que o DAF com 30% é o maior destinatário das solicitações originadas do DAC. Seguidos da DEA e DDS com 7% dessa demanda. As solicitações direcionadas aos setores são específicas, exemplos, a saber: documentos enviados aos DAF são solicitações de empenho e alocação de recursos para aquisições de materiais ou pagamento de serviços prestados; para a DDS são assuntos relacionados a permanência estudantil na Universidade de Brasília, na DEA são os assuntos pertinentes a arte, esporte e cultura que são promovidos na Universidade; o RU é o responsável pela política de alimentação da comunidade universitária; as solicitações direcionadas para a DSA dizem respeito a política e manutenção da saúde dos servidores e estudantes da UnB.

As atas constituem-se como outro tipo de documento utilizado internamente para registro das reuniões entre o DAC, suas diretorias e colegiados.

As atas são documentos formais que seguem o padrão do Manual de Redação Oficial da Presidência da República. Foram registradas apenas atas de três colegiados. No gráfico 4, verifica-se a distribuição de atas das reuniões dos colegiados pertencentes ao DAC. O DAC é responsável pelo Conselho de Segurança Comunitária da UnB (CONSEG), Comissão de Saúde e da Câmara de Assuntos Comunitários (CAC). Esta última é a mais complexa e que acontece com mais frequência.



As atas da CAC são responsáveis por 57% desse tipo de documento no DAC. Essa câmara trata dos mais diversos assuntos e os mais explorados durante o levantamento dos dados foram as discussões do aumento do número de bolsa permanência, o auxílio alimentação, a reforma da Casa do Estudante Universitário (CEU) e o serviço de alimentação nos *campi* da Unb.

A Comissão de Saúde, com 29% nesse tipo de comunicação, é específica e trata de assuntos relacionados à saúde da comunidade universitária como a discussão de planos de saúde, ressarcimento dos valores per - capita aos titulares desses planos. Também compreende o projeto UnB Saudável que busca a melhoria de qualidade de vida dessa comunidade e a campanha para combater a Influenza “A” (gripe suína).

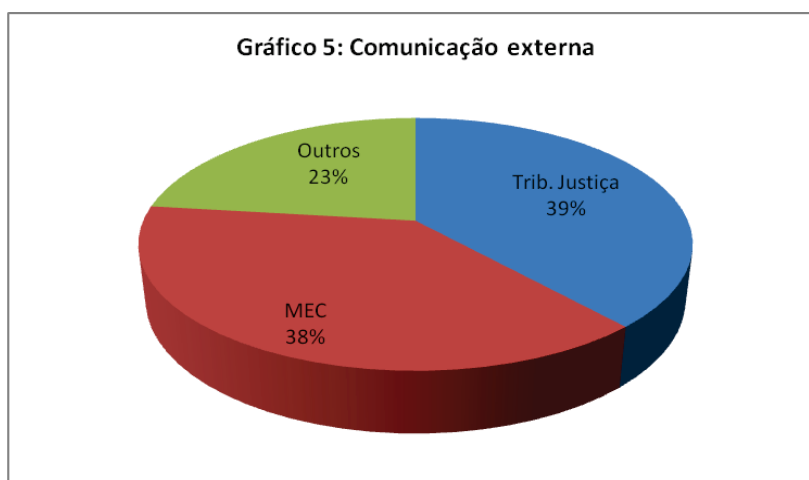
O CONSEG também trata de questões específicas e é responsável por 14% das atas do DAC. Aqui é tratada a segurança da UnB em todos os seus *campi* e que tipo de ações deverão ser tomadas para garantir e/ou prevenir violência como roubos, furtos, seqüestros e estupros nas áreas da UnB.

Ressalta-se que no período entre outubro e dezembro de 2009 ocorreram várias reuniões entre o DAC e suas diretorias e também com outros setores, no

entanto, como não houve registro de ata dessas reuniões não foi possível quantificá-las.

3.1.3 Comunicação externa

Na comunicação formal externa, é seguida a formatação proposta pelo Manual de Redação Oficial da Presidência da República (2002). O tipo de comunicação escrita caracteriza-se como ofício. Esse documento tem as mesmas peculiaridades do memorando, mas é dirigido exclusivamente a pessoas e instituições externas à UnB.



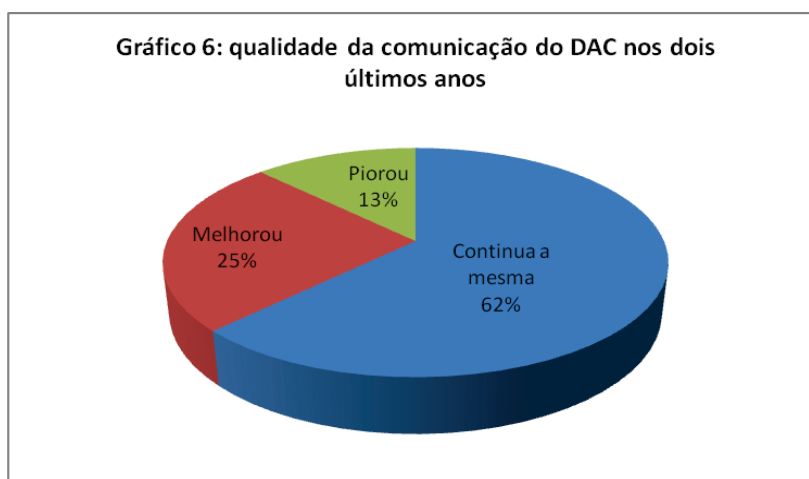
Os documentos explorados no período da pesquisa, de outubro a dezembro de 2009, mostram que os principais órgãos que se comunicaram com o DAC foram o Tribunal de Justiça do Distrito Federal (39%) e o Ministério da Educação (MEC) (38%), as demais comunicações expedidas para diversos órgãos externos a UnB totalizam 23%.

Os assuntos mais tratados no Tribunal de Justiça abordam, por exemplo, a reintegração de posse para a UnB de vagas na Casa do Estudante Universitário ocupadas por estudantes irregulares, ou até mesmo pessoas que não mais possuem vínculo com a UnB.

No MEC, são tratados assuntos do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), como o aumento da receita destinada a UnB e a assistência estudantil e questões que envolvem o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE).

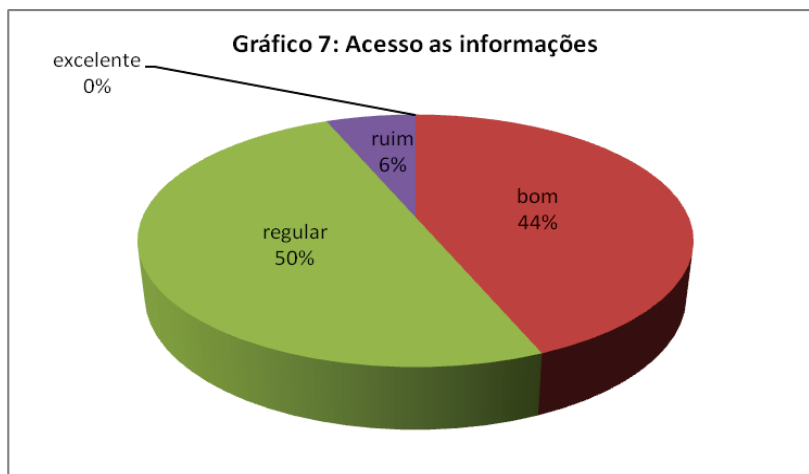
3.2 Análise do questionário

Os gráficos apresentados a seguir ilustram a percepção dos funcionários que estabelecem comunicação escrita com o DAC, além dos próprios funcionários do DAC. Com a aplicação do questionário foi possível conhecer a visão dos interlocutores internos que estabelecem comunicação com o decanato. Também permitiu provocar a reflexão desses funcionários sobre a atividade de comunicar, documentar e registrar as ações administrativas dos setores da UnB. Inicialmente, questionou-se qual a percepção dos interlocutores sobre a qualidade formal da comunicação escrita com o DAC (cf. gráfico 6).

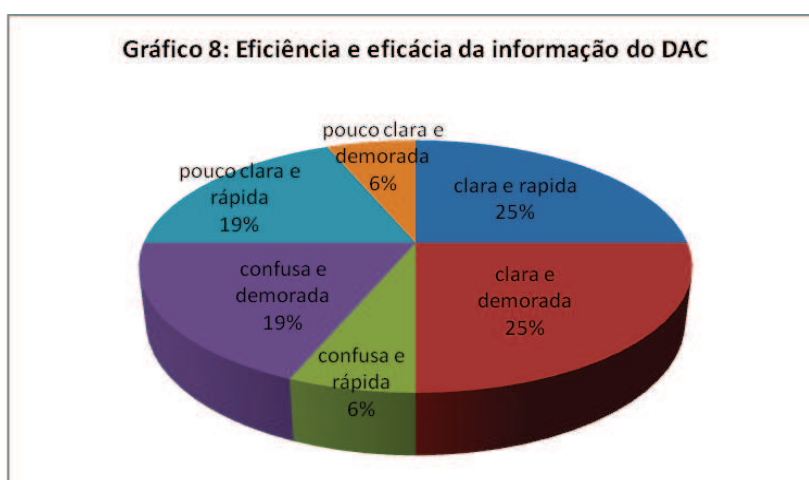


Na primeira questão sobre a qualidade da comunicação formal do DAC nos últimos dois anos, 62% dos entrevistados afirmaram que a comunicação continua a mesma e ainda há fatores que podem ser melhorados. Para 25% a qualidade da comunicação melhorou nos últimos dois anos. 13% dos entrevistados asseguraram que a comunicação formal do DAC piorou e que é necessário alterar as ferramentas e o modo de comunicação do DAC. O gráfico 6 mostra que mais da metade, 75% dos entrevistados indicaram necessidades de melhorias na comunicação escrita.

Além de conhecer a avaliação dos entrevistados sobre a qualidade das informações, pesquisou-se a percepção deles sobre o acesso a tais informações, (gráfico 7), e sobre a eficiência e eficácia dessa informação (gráfico 8).



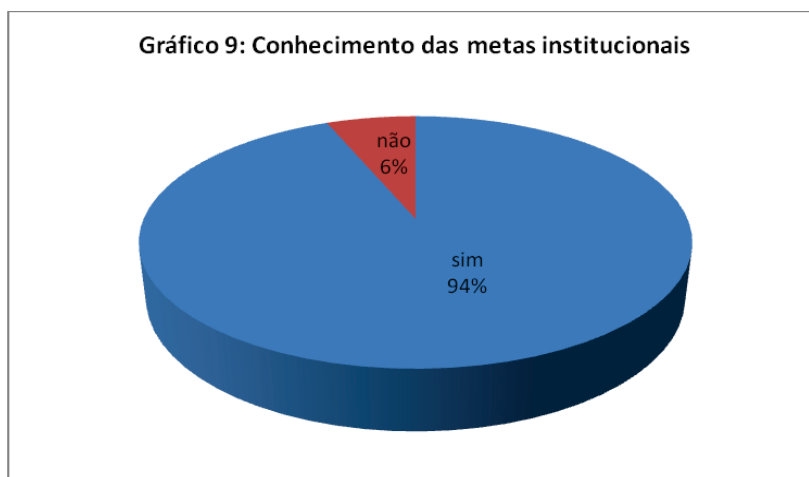
Quanto à necessidade de classificar o nível de acesso às informações prestadas pelo DAC (cf. gráfico 7), 50% dos entrevistados avaliaram que o acesso às informações prestadas pelo DAC é regular. 44% afirmaram que este acesso é bom. Apenas 6% dos entrevistados consideraram esse acesso ruim. Ressalta-se que nenhum entrevistado considerou o acesso à informação excelente.



Outra questão investigada no questionário diz respeito à qualidade das informações. 25% dos entrevistados afirmaram que a informação escrita é clara e rápida, outros 25% consideraram a comunicação clara, no entanto demorada. Para 19% é confusa e demorada. Ainda, outro grupo de entrevistados que perfaz outros 19% considerou que as informações emitidas pelo DAC são pouco claras, mas que as respostas às informações solicitadas são rápidas. Um pequeno grupo dos entrevistados, 6%, avaliou que apesar de ser confusa a comunicação é prestada com rapidez. Outro grupo (6%) dos entrevistados afirmou que as informações são demoradas e pouco claras. Em resumo, 50% dos entrevistados consideraram a comunicação clara, mas desses 25% a considerou demorada. A outra metade a

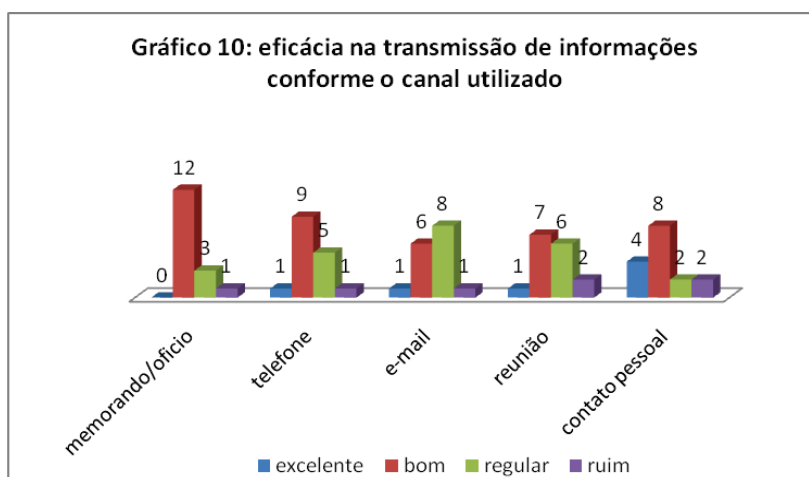
considerou pouco clara. Portanto, em termos de eficiência 50% dos entrevistados a consideraram eficiente e os demais 50% consideraram ineficiente e ineficaz.

O gráfico 9 confirma a abordagem de Torquato (1986) sobre a influência da organização sobre o processo de comunicação. Segundo o autor, a disseminação da missão e visão da organização favorece para a consecução dos objetivos institucionais.



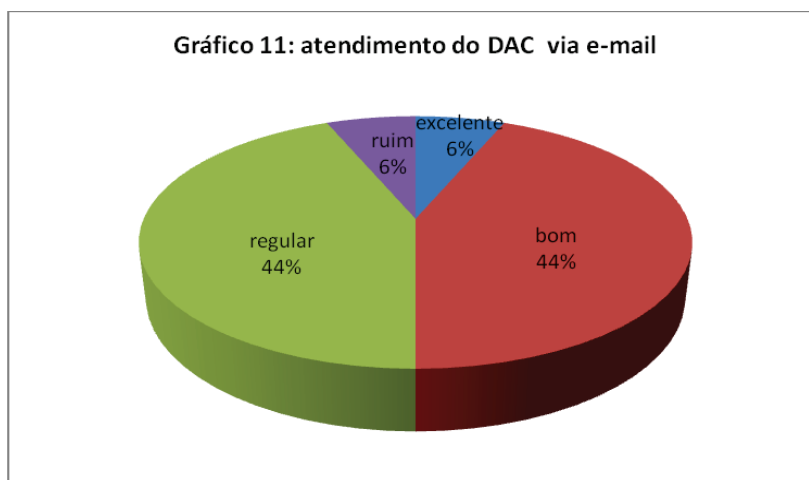
Uma perspectiva bastante interessante é que para a maioria absoluta dos entrevistados conhecer as metas institucionais e setoriais facilitaria o processo de comunicação no DAC. A pesquisa revelou que 94% do grupo concordaram que é importante o conhecer os objetivos organizacionais para se comunicar com mais eficácia e atender as metas institucionais. Apenas 6% do grupo referiu que o conhecimento das metas não ajudaria no processo de comunicação do DAC.

Nos contextos institucionais, existem vários canais de transmissão da informação (Fiske, 1997). Neste trabalho, os canais de comunicação foram descritos e avaliados conforme a eficácia de cada um. Verificam-se essas informações no gráfico 10.



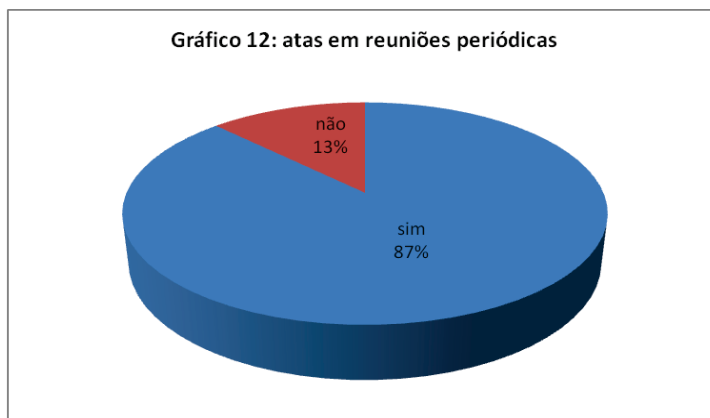
Neste trabalho, os canais de transmissão de informação elencados no questionário foram: o memorando/ofício, telefone, e-mail, reunião e contato pessoal. Para esses modelos de comunicação, a maioria dos entrevistados considerou como boa a eficácia da transmissão das informações. Apenas o e-mail foi considerado pela maioria dos usuários regular na transmissão das informações.

Como o e-mail é considerado uma nova ferramenta de comunicação, sentiu-se a necessidade de avaliação do atendimento do DAC através dessa ferramenta, conforme demonstra o gráfico a seguir.



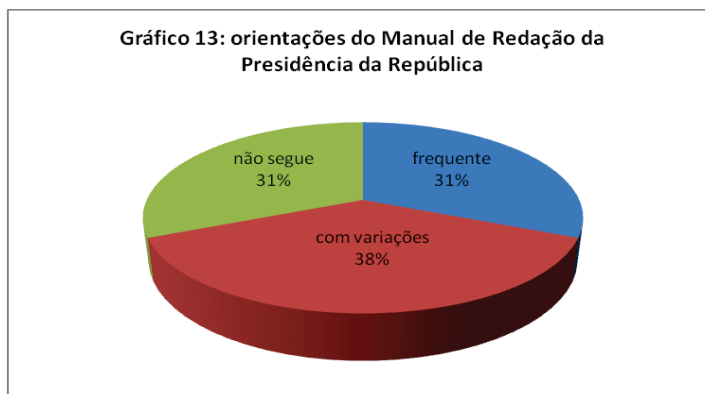
Os informantes que utilizam o e-mail como instrumento de trabalho classificam a eficácia desse atendimento da seguinte maneira: 44% consideraram o atendimento bom, e outros 44% consideraram regular. De um lado, 6% avaliaram como ruim esse tipo de atendimento. E de outro lado, 6% afirmaram que o atendimento das solicitações feitas ao DAC por e-mail é excelente. Das formas de atendimento do DAC, o e-mail foi o único a ser considerado excelente. No entanto, é possível que esse tipo de comunicação seja avaliado como excelente nos setores da UnB em função da agilidade e da presteza que conferem ao processo de comunicação. Nota-se que 50% dos entrevistados considera que a comunicação escrita via e-mail deve ser melhorada. Os respondentes desta pesquisa foram os principais interlocutores com o DAC, que são os seguintes setores: DEA, DDS, DSA, DAF e a própria secretaria do DAC. Os respondentes dessa pesquisa são os servidores que trabalham na parte administrativa dos seus setores.

Destaca-se, no gráfico 12, a necessidade da realização de atas nas reuniões periódicas do DAC.



Foi verificado que as reuniões periódicas do DAC com as diretorias do RU, DSA, DEA, DDS e outros setores da UnB não são prescindidas de atas para fim de memória e encaminhamentos articulados durante a reunião. Somente as reuniões da Câmara de Assuntos Comunitários, do Conselho de Segurança e da Comissão de Saúde que foram registradas em atas. Os encaminhamentos e as sugestões são verbalizados oralmente podendo ocasionar ruídos ou perda das informações ou decisões em um curto tempo. A pesquisa constatou que 87% dos interlocutores sentem a necessidade de atas neste tipo de reunião para preservar a memória e realizar os encaminhamentos que foram gerados e, principalmente, para evitar ou diminuir os ruídos da comunicação.

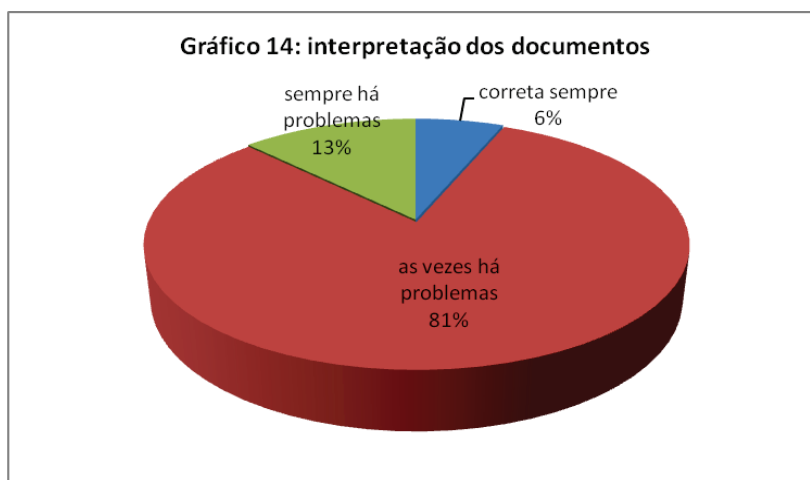
Mendes e Junior (2002) afirmam que o Manual de Redação da Presidência da República foi criado com o intuito de padronizar a comunicação oficial dos seus órgãos, fundações, autarquias e outros entes, para que a comunicação fosse entendida de maneira clara e concisa. O gráfico 13, mostra a percepção dos entrevistados sobre as orientações do Manual de redação da Presidência da República (2002).



A análise mostra que 69% dos entrevistados acreditam que o DAC segue de algum modo as regras recomendadas pelo Manual de Redação nos documentos

emitidos. 31% consideraram que na linguagem escrita, ou seja, na comunicação formal do DAC, são ignorados os aspectos referentes à clareza e à concisão, conforme determinam as orientações do Manual de Redação da Presidência da República.

Sobre a interpretação dos documentos emitidos, questionou-se se havia, ou não, ruídos de comunicação.



Foi constatado que em 13% desses documentos sempre há problemas de interpretação. 6% dos entrevistados afirmaram que essas comunicações são veiculadas de forma a não haver ruídos. Conforme mostra o gráfico acima, 94% dos entrevistados afirmaram que às vezes há problemas, ou seja, ruído de comunicação na interpretação dos documentos emitidos pelo DAC.

Verificou-se a percepção dos entrevistados sobre a importância de um curso de capacitação em redação oficial. Essa percepção é apresentada no gráfico 15.



A pesquisa revelou que 100% dos entrevistados sentem necessidade de cursos de capacitação em produção de textos oficiais.

O gráfico 16, mostra a necessidade de outros meios de comunicação para a transmissão das informações no DAC, segundo a percepção dos interlocutores.



A pesquisa revelou que 94% dos entrevistados sentiam necessidade de novos canais de comunicação, principalmente os digitais.

Como a grande maioria dos entrevistados sente necessidade de outros canais de comunicação, indagou-se então a importância deles para os entrevistados. Conforme tabela 1.

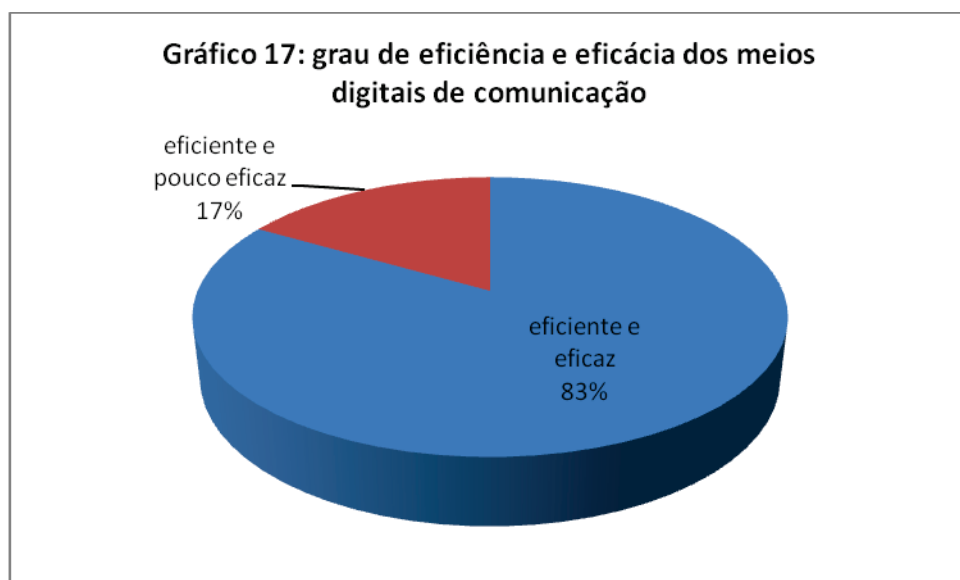
Novos canais de comunicação	Grau de eficiência 1 = mais importante 4 = menos importante.			
	1	2	3	4
intranet	8	2	0	2
skipe	3	1	1	3
messenger	2	2	3	4
outros	1	2	1	2

Tabela 01: novos canais de comunicação

A investigação presente ordena esses meios de comunicação por importância segundo as opiniões dos entrevistados. Eles classificaram como mais necessária a criação de uma rede interna de comunicação, intranet, seguida pela ferramenta de comunicação de voz sobre IP, Skipe, e posteriormente da ferramenta Messenger da Microsoft, que troca mensagens em tempo real, além do Gmail Talk que possui a mesma finalidade do Messenger. Essa demanda dos entrevistados confirma a abordagem de Lévy apud Cardoso (1996) quando o autor destaca a importância da realidade virtual para inaugurar uma nova concepção de comunicação no nível organizacional e na mudança do comportamento da

instituição. Para Cardoso (1996) a comunicação trata-se agora de uma dimensão em que não se pode mais aceitar os processos de comunicação em seus modelos homogeneizados e verticalizados.

O gráfico 18, apresenta até que ponto esses novos canais de comunicação ajudariam o DAC na consecução dos seus objetivos.



Para os entrevistados essas novas tecnologias de comunicação ajudariam em até 83% a comunicação do DAC quanto aos quesitos eficiência e eficácia. Apenas 17% consideraram que essas novas tecnologias seriam pouco eficazes na consecução dos objetivos institucionais. Em resumo, esses novos canais de comunicação deixariam os fluxos de comunicação mais rápidos e econômicos que os recursos habituais utilizados no DAC, como o memorando e o telefone.

Percebe-se que a inclusão de novos canais de comunicação tem tendência de deixar a comunicação oficial mais informal e menos burocrática. Essa informalidade e desburocratização justificam-se pela agilidade que esses novos meios de comunicação fornecem a instituição.

4. Considerações finais

As solicitações existentes nos documentos são bastante particulares e dizem respeito quase sempre a projetos e serviços específicos de suas diretorias, como planos de saúde, aquisições de equipamentos para modernização do restaurante universitário, ações de esporte, cultura e a assistência estudantil.

Durante a pesquisa, a instituição encontrava-se em greve, o que ocasionou alguns prejuízos para a realização do trabalho. Como o número reduzido na aplicação do questionário e ampliação dos setores da universidade, onde o questionário deveria ser aplicado.

Percebe-se que após a aplicação do questionário, o instrumento apresentou algumas falhas que não foram detectadas no pré-teste. Como o levantamento de dados sobre o gênero, idade e formação dos interlocutores, pois esses fatores possuem influências diretas na qualidade da comunicação do DAC.

A comunicação escrita no DAC é bastante utilizada e veiculadas por canais de comunicação escrita que se configuram como documentos institucionais. Destacam-se entre esses instrumentos os memorandos, ofícios, e-mail e atas. No entanto, ressalta-se a importância de efetuar os registros de atas das reuniões, haja vista que somente sete reuniões foram registradas em ata no período de outubro a novembro de 2009.

Ao analisar a eficiência e a eficácia da comunicação escrita do DAC, a pesquisa revelou que a comunicação do decanato não evoluiu e nem conseguiu acompanhar o desenvolvimento tecnológico dos últimos anos. “Continua a mesma” e “pode ser melhorada” foram as alternativas escolhidas com mais recorrência pelos entrevistados.

A pesquisa revelou também que o acesso às informações que estão sobre poder do DAC é apenas regular. A metade dos entrevistados diz que as informações são claras, mas a outra metade considera a comunicação escrita pouco clara e até mesmo confusa.

Verifica-se que o conhecimento das metas institucionais e setoriais ajudaria e facilitaria no processo de comunicação do DAC e na consecução dos objetivos, conforme Torquato (2002).

Observa-se que o memorando/ofício se destacam entre as outras formas de comunicação quanto a eficácia da transmissão das informações. Para os

entrevistados os tipos de comunicação mais eficientes e eficazes são: o ofício e memorando.

As regras do Manual de Redação da República são seguidas por uma boa parte dos informantes, mas não são seguidas na íntegra. Foi constatado que para 94% dos entrevistados, a comunicação do DAC com os setores é passível de ruídos ou erros de interpretação. Com isso, ressalta-se a importância de curso de capacitação em redação oficial, inclusive para atualizar a ortografia do novo acordo ortográfico da língua portuguesa e gerar mais segurança na elaboração de documentos oficiais.

Dentre as novas tecnologias da informação, a pesquisa mostra a necessidade da criação de uma intranet para atender a necessidade de comunicação em eficiência e eficácia nos trabalhos realizados. Também existem outras tecnologias que poderiam ser utilizadas como o Skipe e Messenger que formariam uma rede de comunicação virtual e reduziria os custos de comunicação na UnB.

Ressalta-se que essa demanda para atualizar os programas tecnológicos da comunicação institucional indica a tendência de utilizar a modalidade escrita informal e a modalidade falada da língua mais frequentemente. É possível haver mais ruído de comunicação no uso desses programas, no entanto, com a rapidez conferida por eles ao processo de comunicação, evitaria-se atrasos ou prejuízos para a instituição.

A comunicação organizacional é ampla e há vários temas sobre esse tipo de comunicação, como: a cultura da comunicação na organização, os fatores que norteiam a comunicação e seus paradigmas, os novos canais de comunicação e outros fatores que exercem influência na comunicação organizacional. Esses tópicos são sugeridos para futuras investigações com foco na comunicação organizacional.

5. Referenciais

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauá, 1995.

BOUDITCH. James . e BUONO. Anthony F. Tradução: José Henrique Lamendorf. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pereira, 1992.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: novos desafios teóricos. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2010.

CESCA, Cleusa Gertrudes Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1995.

CHAGAS, Luciana de Deus e COSTA, Sely de Souza. **Efetividade do processo de comunicação com base na abordagem do comportamento informacional**: o caso de um organismo internacional da área da saúde pública sediada no Brasil. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n3/v36n3a05.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2010.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica... .São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

FISKE, John. **Introdução ao Estudo da Comunicação**. Porto: Edições Asa, 1997.

LAROUSEE, **Ática: Dicionário da Língua Portuguesa** – Paris: Larousse / São Paulo: Ática, 2001.

Manual de redação da Presidência da República / Gilmar Ferreira Mendes e Nestor José Forster Júnior. 2. ed. rev. e atual. – Brasília : Presidência da República, 2002.

Plano de desenvolvimento institucional: 2006-2010/ Universidade de Brasília ;
Hélio Marcos Neiva, gestor e editor responsável. – Brasília : Universidade de Brasília, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 9ªed., 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégia, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 4ª ed., 2003.

VIANA, Francisco. **Comunicação empresarial de A a Z:** temas úteis para o cotidiano e o planejamento estratégico. São Paulo: Editora CLA, 2004.

Apêndices

APÊNDICE I – Dados quantitativos sobre os documentos.

Tabela dos dados coletados para a primeira parte da pesquisa.
Descrição dos documentos do DAC.

Despacho		Solicitações		Memorandos		Circular	
SRH	12	DDS	50	DAF	31	CAC e CONSEG	10
DAF	223	DSA'	57	DDS	7		
DEA	33	DEA	198	DEA	7		
DDS	28	RU	45	DSA'	6		
DAS	22	SPL	7	RU	6		
CESPE	13	PRC	8	DEG	4		
SECOM	2	SAM	5	GRE	6		
CEPLAN	1	SRH	3	PRC	5		
RU	13	DAF	1	Outros	30		
GRE	10	Outros	19	Total	102		
SCO	1	Total	393				
PJU	5						
PRC	10						
SPL	2						
DEX	2						
SAM	3						
Outros	13						
Total	393						

APÊNDICE II - Questionário

Este questionário anônimo e confidencial constitui-se como instrumento utilizado na pesquisa de conclusão do curso de especialização em Gestão Universitária da UNB. Com essa pesquisa pretende-se conhecer os possíveis entraves ou ruídos da comunicação escrita do Decanato de Assuntos Comunitários (DAC) da UnB.

QUESTIONÁRIO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1- Para você nos últimos dois anos, a qualidade da comunicação formal do DAC:

- () continua a mesma – ainda há fatores que podem ser melhorados
 () melhorou – não há necessidade de mudanças ou capacitação
 () piorou – hoje é necessário alterar as ferramentas e o modo de comunicação no DAC

2- Como você classifica o acesso às informações prestadas pelo DAC:

- () excelente () bom () regular () ruim

3 – Como você classifica a qualidade da Informação disponibilizada pelo DAC:

- () clara e rápida
 () clara e demorada
 () confusa e rápida
 () confusa e demorada
 () pouco clara e rápida
 () pouco clara e demorada

4 – Como você classifica o atendimento do DAC utilizando o e-mail como instrumento de comunicação:

- () excelente () bom () regular () ruim

5- Você considera que conhecer as metas institucionais e setoriais facilitaria o processo de comunicação escrita no DAC/UnB:

- () sim () não

6 – Classifique os documentos quanto a sua eficácia na transmissão das informações:

-	Excelente	Bom	Regular	Ruim
Memorando/Ofício				
Telefone				
E-mail				
Reunião				
Contato Pessoal				

7- As reuniões periódicas na secretaria do DAC devem ser prescindidas de atas para fim de memória dessas reuniões e encaminhamentos?

- () sim () não

8- O DAC e os seus respectivos setores seguem as regras do Manual de Redação da Presidência da República de modo:

- () frequentemente () com variações () não segue

9- As solicitações do DAC e de suas diretorias (DEA, DAS, DDS e RU) que usam a comunicação escrita (memorando, ofício, etc.) são atendidas de modo:

- ☐ rápido e eficaz
- ☐ rápido e pouco eficaz
- ☐ lento e eficaz
- ☐ lento e pouco eficaz

10- As informações descritas nos documentos são interpretadas de forma:

- ☐ correta sempre
- ☐ às vezes há problemas
- ☐ sempre há problemas

11- Você sente necessidade de atualização ou curso de redação oficial para redigir os documentos oficiais do setor:

- ☐ sim
- ☐ não

12- Você sente necessidade de outros meios de comunicação, principalmente os digitais, no DAC e seus setores?

- ☐ sim
- ☐ não

13- Caso você tenha respondido sim, enumere por ordem de importância, de 1 a 4, sendo o 1 o mais importante e o 4 com menos importância:

- ☐ intranet
- ☐ Skipe
- ☐ Messenger
- ☐ outro _____

14 – Esses meios digitais de comunicação ajudariam na comunicação de modo:

- ☐ eficiente e eficaz
- ☐ eficiente e pouco eficaz
- ☐ pouco eficiente e eficaz
- ☐ pouco eficiente e pouco eficaz

15- O DAC aceita sugestões dos colaboradores?

- ☐ sim
- ☐ Não

16- De que maneira são encaminhadas as sugestões:

- ☐ caixa de sugestões
- ☐ oral
- ☐ memorando
- ☐ e-mail
- ☐ outros (qual?): _____

17- Você sugere algo para melhoria da comunicação do DAC? O que precisa melhorar?

Muito obrigado pela sua colaboração.

Mendel de Almeida Queiroz