



INDICADORES DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DE COMUNICAÇÃO – Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior

Maria Sílvia Santos Fiúza¹
Zélia Miranda Kilimnik²

Resumo

O presente estudo teve como objetivo verificar como os alunos de Curso de Graduação em Administração percebem a qualidade da comunicação em uma Instituição de Ensino Superior. Para isso, foram propostos indicadores para a mensuração de qualidade da comunicação com base em teorias da comunicação e em estudos sobre qualidade comunicativa nas empresas. Utilizou-se um questionário contendo 40 questões, fundamentadas nos indicadores propostos, agrupadas em cinco dimensões, com respostas padronizadas em escala do tipo Likert, e que foi respondido por 391 alunos, distribuídos em oito períodos de curso de Graduação em Administração. Foram realizadas análises de confiabilidade dos itens do questionário, fatorial e de correlação, o que possibilitou identificar que tais indicadores são adequados para medir a qualidade da comunicação sob o ponto de vista do aluno. Embora, no geral, o resultado tenha mostrado, na percepção do aluno, que a comunicação da IES é boa (adequada), verificou-se a necessidade do emissor (a instituição de ensino) dar mais atenção às expectativas do receptor (o aluno), permitindo-lhe a interação comunicativa para a troca de informações, buscando solucionar suas dúvidas, bem como abrindo-lhe espaço de troca de opinião e argumentação com a escola.

Palavras-chave: comunicação, comunicação em instituição de ensino superior, indicadores para mensuração de qualidade.

1. Introdução

O cenário mercadológico atual vem demonstrando, de forma geral, que o consumidor mudou sua maneira de pensar e agir, apresentando-se mais exigente, buscando valores agregados que produtos e serviços possam lhes proporcionar. Isso vem provocando uma competição maior e mais acirrada entre as empresas, num ambiente em que novos produtos são lançados e novas empresas surgem no mercado.

No Brasil, com o estímulo à privatização da educação, novos empreendedores adentraram o mercado educacional, acirrando, também, a concorrência entre as instituições de ensino superior – IES, levando-nas a acompanharem esse ambiente competitivo, sob a forma de melhorias nos serviços prestados aos seus alunos, sendo pró-ativas em suas ações estratégicas, visando a sustentar a sua posição neste mercado que se torna cada vez mais seletivo e exigente.

Kotler e Fox (1994) analisam esse crescimento do número de IES e chegam à conclusão de que a educação vem sendo encarada como uma das mais promissoras áreas de mercado deste século. De ato meramente pedagógico, como era vista no passado, a educação tornou-se um negócio altamente rentável e com grandes perspectivas de crescimento. Coadunando com essa necessidade, vários autores sugerem que, de todos os recursos organizacionais, a comunicação deve ser destacada como um dos principais fatores do

¹ Mestre em Administração, pós-graduada em Língua Portuguesa, professora de Comunicação da Universidade FUMEC – FEA – BH, Minas Gerais

² Doutora em Administração, professora do Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC – BH, Minas Gerais

sucesso, ou insucesso, das estratégias empresariais, tanto por ser um instrumento de preservação e realce da imagem da empresa, e, sobretudo, por se constituir elemento indispensável e capaz de agregar valor à conquista de competitividade (Nassar,2003; Kunsch,1999; Torquato,1998; Kreps,1995; Grunig et al,1995; Pentead,1993). Assim, como enfocam esses autores, a comunicação pode favorecer o alinhamento da empresa às exigências do mercado. Por meio da comunicação, estabelece-se uma tipologia de consentimentos, formando congruências, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos. Desta forma, reforça-se a comunicação como uma ferramenta de primordial relevância para alavancar a eficácia e produtividade das organizações.

É em decorrência desse cenário que se levanta a questão da excelência na comunicação, com o público-alvo, como fator de competitividade, em instituições de ensino superior, fundamentada na necessidade da comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica, sem que se caracterizem todos os procedimentos de comunicação somente como processos administrativos, considerando, pois, suas muitas interfaces, como exposto por Kunsch (1995).

Este artigo, assim, tem por objetivo relatar os resultados de uma pesquisa realizada no ano de 2004, que investigou a percepção de estudantes de Administração, de IES privada, acerca da comunicação que lhe é dirigida pela escola. Os resultados obtidos podem ser úteis para ampliar o conhecimento no campo, que é pouco investigado no Brasil, bem como para subsidiar ações à IES pesquisada e a outras em situação semelhante, visando a corrigir problemas identificados no que diz respeito à utilização da comunicação com o aluno, de forma estratégica.

2. Comunicação – Breve Enfoque Histórico-conceitual

A comunicação tem sido, ao longo dos anos, fonte de estudo para muitos pesquisadores, principalmente a partir do momento em que se verificam divergências entre a informação enviada e a efetivamente recebida, no processo comunicativo.

Tomando-a em um breve percurso histórico, estudos sobre a teoria da comunicação iniciam-se nos Estados Unidos, na década de 30, solicitados por organizações que queriam resolver problemas imediatos, relativos às questões comunicativas, dentre os quais citam-se os realizados por Lasswell, pioneiro no estudo da propaganda e das funções da comunicação, Lazarsfeld, estudioso da audiência e dos efeitos dos meios de comunicação de massa em campanhas eleitorais, Lewin, pesquisador da comunicação de grupos e respectivos efeitos das pressões, normas e atribuições no comportamento e atitudes de seus membros, e Hovland, responsável pelo enfoque da comunicação e da mudança de atitude de suas funções na população (Wolf, 2002).

A partir desses estudos surgiram correntes como: a teoria hipodérmica, que investiga os efeitos que a difusão dos meios de comunicação de massa desperta nos indivíduos (Wolf, 2002); a teoria funcionalista, que investiga as relações entre os indivíduos, a sociedade e os meios de comunicação de massa (Laswell,1978); e a teoria matemática da comunicação, que faz uma sistematização do processo comunicativo a partir de uma perspectiva puramente técnica e quantitativa (Shannon e Weaver, 1949). Paralelo ao surgimento desses estudos, na Europa, investigadores da Escola de Frankfurt (Adorno, Marcuse e Horkheimer, *apud* Wolf, 2002), influenciados por Marx e Freud, fazem surgir a teoria crítica, que fundamentada em pressupostos marxistas e de alguns elementos da psicanálise, enfoca os efeitos da comunicação sobre o público.

Posteriormente, na França, de acordo com Morin (1977), o mesmo tema abordado pela Escola de Frankfurt é estudado sob a perspectiva da cultura de massa, desencadeando uma diversidade de correntes que, ainda que não de forma direta, criticam o poder explicativo da comunicação contido no enfoque clássico, que se configura num processo que deixa de fora o fator humano e o contexto social (Wolf, 2002). Surgem, disso, as contribuições dos estudos ingleses, da Escola de Birmingham, liderados por Stuart Hall (apud Wolf, 2002), que vêem o conjunto de todas as práticas sociais e a soma de suas inter-relações no processo de comunicação, em cujo modelo de transmissão da cultura, já não é mais possível distinguir o público em termos de “elite” e “massa” (Wolf, 2002). Somam-se, a essa corrente, os estudos da Escola Americana, liderada por Blumer, da Escola de Chicago, Kuhn, da Escola de Iowa, e Goffman (apud Wolf, 2002), que vêem sociedade, indivíduo e mente como três entidades indissociáveis, que compõem o ato social, caracterizado como interacionismo simbólico. Em seqüência, surge a semiótica, outra abordagem teórica, que se constitui um campo autônomo de estudos, composto por diversas perspectivas, que estuda, segundo Santaella (1983), toda forma de linguagem, trazendo, em seu bojo, um grande avanço para o desenvolvimento da teoria da comunicação: a identificação do ato comunicativo enquanto processo de significação, e não apenas como um fenômeno transmissivo, linear, tônica dos estudos efetuados até então.

Como conseqüências das contribuições dos estudos da Escola Francesa, da Escola de Birmingham, do interacionismo simbólico e da semiótica, surgem as interações comunicacionais, traduzidas em um modelo que tenta dar conta da complexidade da comunicação (França, 1993). A teoria da comunicação, nessa perspectiva, deixa claro que os significados não são propriedades das palavras, mas dos indivíduos (Berlo, 1999), como um processo social básico, composto de interações comunicativas todo o tempo (França, 1993), cujo papel é o de transmitir significados entre pessoas para a sua integração na organização social, que se estabelece na comunicação através da qual um indivíduo suscita uma resposta num outro indivíduo, ou seja, dirige um estímulo que visa a favorecer uma alteração no receptor, de forma a suscitar uma resposta (Berlo, 1999). Assim, para que haja comunicação, é necessário que os símbolos tenham significação comum para os indivíduos envolvidos no processo: o emissor e o receptor, cuja compreensão, para ambos, dependerá da comunhão de significados. Penteadó (1993) justifica essa condição analisando que comunicação é o intercâmbio compreensivo de significações através de símbolos, e toda mensagem, por isso, deve dizer algo comum para o transmissor e para o receptor. Assim, considerando essa exigência de significação, toda comunicação humana torna-se um ato inteligente, que depende da acuidade com que a mensagem é interpretada, com igual significado, pelo emissor e pelo receptor.

Do ponto de vista da interação social, o processo de comunicação é definido por Berger e Luckmann (1985) como processo no qual os significados são apreendidos e compartilhados na reciprocidade de atos expressivos, simultaneamente acessíveis aos seres da relação. De acordo com o exposto por estes autores e Botomé (2001), essa interação consiste em um conjunto de comportamentos intencionais, inter-relacionados e específicos a uma dada situação, que podem ser aprendidos. Os significados atribuídos a uma mensagem, no entanto, dependem do modo de comunicação, das características pessoais do emissor e do receptor e do contexto da interação social. A cada mensagem o receptor associa determinado significado, o qual poderá ou não corresponder à intenção do emissor. Assim, é possível afirmar que "os processos simbólicos são processos de significação" (Berger e Luckmann, 1985, p.131).

Esta decomposição do processo de comunicação, como exposto por Berger e Luckmann (1985), busca valorizar a possibilidade de adoção de uma perspectiva interacionista para pensar a comunicação nas organizações, dado que esse ponto de vista reforça a construção de significados como decorrência do processo de interação social. Curvello (2002a) analisa essa perspectiva comunicativa como um modelo de gestão da comunicação, que surge como uma resposta racional e viável às lutas estabelecidas entre os profissionais de comunicação, pela hegemonia da atuação nas organizações.

É com tal perspectiva que, no âmbito organizacional, Faria e Suassuna (1982, p. 01) classificam a comunicação como “a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento, definido e codificado, possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada”. Em consequência, o objetivo da comunicação, conforme Simon (1979) e Robbins (2000), é promover o entendimento entre os componentes de um grupo, permitindo que um determinado pensamento consiga, por meio de estímulo adequado, ao ser compartilhado, produzir a ação desejada no receptor, alcançando os resultados desejados.

Ressalta-se, pois, que são muitas as diferentes abordagens para a comunicação no âmbito das organizações. Numa visão de sistemas organizados, Gibson *et al* (1981) analisam que comunicação, como um dos processos que dão vida a uma estrutura organizacional, deve efetivar-se mediante o uso de símbolos comuns. Também Halliday (1980) associa comunicação organizacional aos processos de transmissão de mensagens entre pessoas vinculadas a uma organização, entre uma organização (personificada por seus membros ou símbolos) e outras organizações, ou entre uma organização e indivíduos -dentro e fora dela- sejam eles seus membros, clientes, fornecedores, ou o público em geral. Dessa forma, conforme Mattelart e Matterlat (1999) que as pessoas atuarão de acordo com as informações que recebem.

Almeida (1981, 82) cita que "pertencem ao âmbito da comunicação organizacional todas as atividades comunicativas de que lançam mão os responsáveis por uma organização para que ela exista e cumpra o seu papel." Curvello (2002-b), coaduna com essa posição, analisando que, no âmbito das organizações, a comunicação foi sendo definida como aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sociais.

Nassar (2003) mostra-se de acordo com as abordagens de Almeida e Curvello, inferindo que cada vez mais a comunicação é entendida, não só como instrumento de preservação e realce da imagem da empresa, mas, sobretudo, como elemento indispensável e capaz de agregar valor à conquista de competitividade. Dada a sua função na organização, Mattelart e Mattelart (1999) concluem, que a política de comunicação adotada contribui para que a empresa torne-se competitiva, influenciando no seu desempenho.

Tomando por base tais análises, Bueno (2000) considera a comunicação não como ferramenta, mas como um elemento estratégico na engrenagem da empresa e transformador da gestão empresarial. Sobre isso, Kunsch (1997, p.20) aponta a comunicação como elemento estratégico ao analisar que “ela deixa de ser uma área periférica e alia-se aos demais setores, tornando-se, assim, uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados”. Em muitas empresas a comunicação ganhou tamanha importância que a posição de ferramenta já foi trocada pela de estratégia, dentro dos organogramas.

Explicando esse papel estratégico da comunicação, Curvello (2002b) aponta que, como a comunicação é interação, diálogo, tornar comum, não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações, no ambiente das organizações, como

"instrumento de divulgação e de controle", desvinculada, pois, de uma abordagem estratégica (Curvello, 2002b, p. 4).

A esse respeito, Torquato (2002) analisa que a percepção da comunicação como fator estratégico é muito recente, e a dificuldade em se mensurar seu retorno, em valorizá-la, tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações. Também Damante (1999a) analisa que a comunicação, no universo das organizações, se transformou em ferramenta estratégica. E, por isso, acrescenta a autora, é preciso sistematizar e construir a comunicação eficiente, usando canais e formatação adequados, capazes de motivar e gerar iniciativas espontâneas, são estes os desafios que as empresas modernas têm na busca de competitividade (Damante, 1999b). Na mesma abordagem acerca da interação comunicativa nas organizações, Torquato (1991) diz que a contemporaneidade aconselha a transparência, o diálogo, o contato direto, que garantem um posicionamento estratégico diante da concorrência. Se a interação está relacionada com o processo de comunicação, está ela também ligada à construção de sentidos, conforme analisa Bakhtin (1988). Para isso, destaca Iasbeck (1999), cabe às empresas a adoção de um discurso através de "estímulos expressivos", que sejam constituídos de ações comunicativas.

Direcionando essa abordagem ao âmbito educacional, a universidade necessita utilizar-se de dispositivos para torná-la visível e legítima perante o seu público. Para tanto, reforça Bordenave (1987), sua produção e oferta de informação devem seguir determinadas estratégias de enunciação, através de uma linha direta, um canal de comunicação entre escola e seus públicos internos e externos, que apresentam grande valor institucional, pois todos representam significativamente a formação de opinião da imagem da empresa.

No entanto, como enfoca Bueno (1998), a universidade brasileira não pratica uma cultura de comunicação, ou seja, ela, de maneira geral, não assume o exercício da comunicação estratégica e, em conseqüência, não está capacitada para acessar ou ser acessada por muitos de seus públicos de interesse. Certamente, ressalta o autor, esta realidade tem a ver com os sistemas de gestão que tipificam as instituições universitárias que, com raras exceções, adotam um processo de decisão centralizado, em que não há espaço para o diálogo ou para a chamada administração participativa.

No sentido de conquistar uma vantagem competitiva duradoura, acredita-se que as IES devem buscar estratégias de comunicação baseadas na satisfação dos seus alunos, no relacionamento interpessoal de qualidade, e na eficiência informacional.

2.1 Busca de Qualidade da Comunicação nas Organizações

No ambiente organizacional, quando não existe uma comunicação clara, ou a falta dela, tende-se a criar uma sensação de abandono que desmotiva e produz uma atitude negativa dos envolvidos no processo comunicacional (Kunsch, 1997). Masi (2000, p.149), sobre isso, analisa que, se a organização não der acesso e não estimular o diálogo, não ocorrerá o fluxo informacional, responsável pelas redes interpessoais e interdepartamentais.

Baldissera (2000) analisa comunicação eficiente como o processo que visa ao equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos, baseando-se no conceito: "comunicação é criar vínculos" (p.20). Desse modo, qualquer ação comunicacional construída pela organização, a partir da sua realidade, identidade e pelos instrumentos de comunicação (meios e mensagens), permite a realização do processo comunicacional, no qual o emissor/receptor participa de um "jogo de relações interativas", segundo Baldissera (2000, p. 20). Para Kunsch (1997), é preciso, nesse sentido, uma maior compreensão de como uma organização utiliza a informação para construir significados, criar conhecimentos e tomar

decisões. Afinal, comunicação é o sistema central da organização, e deve transcorrer sob a ótica da qualidade.

Em relação às estratégias comunicacionais, Teixeira Filho (2000, p.57) argumenta que qualidade da informação se traduz em integridade, nível de qualidade dos dados, acuracidade, nível de qualidade com que os dados representam a realidade, e completude, a quantidade suficiente de dados para a compreensão da mensagem. Nessa mesma abordagem estratégica, Chung e Megginson (1986) analisam que, em um contexto organizacional, uma informação é útil a partir da sua interação com diferentes aspectos, como objetivos, expectativas, competências e suportes pré-definidos pela organização. Isso é reforçado por Berlo (1999), ao expor que qualidade comunicacional envolve mudança de comportamentos, e isso está relacionado ao modo como os emissores/receptores interagem, constroem e dispõem efeitos de sentido na cadeia de comunicação.

A qualidade comunicacional, para Miranda (1996), depende do resultado que se produz no receptor. Para tanto, as pessoas, nas organizações, precisam transmitir as mensagens com clareza e objetividade. Para essa autora, as mensagens, no ambiente organizacional, devem ser simples e diretas, porém, é essencial que se escute atentamente para que não se percam informações fundamentais para a interação comunicativa.

Para tanto, Miranda (1996) e Silveira (1995) apontam a necessidade de utilização de símbolos e códigos comuns na linguagem entre os envolvidos. Já Moriarty (2001) apresenta, como ponto chave para aumentar a eficácia da comunicação, o conhecimento da mensagem pelo receptor, considerando suas capacidades, suas habilidades, seus anseios, seu nível sócio-cultural, etc., através de sinais e códigos que possam ser reconhecidos e interpretados, como também enviado pelo meio mais adequado para atingi-lo. Torquato (1986) analisa que, além da escolha dos meios e formas da mensagem, também são fundamentais: a frequência com que se trabalha a mensagem, ou seja, quantas vezes o receptor estará sendo atingido.

Verifica-se que a ação comunicativa, conforme análises de sua eficácia, aqui apresentadas, envolve um elenco extenso de abordagens, que serão estabelecidas conforme as respostas que se pretende obter de cada público de interesse, considerando, suas características, a dimensão da comunicação, os meios utilizados para estabelecê-la, como dizê-la e com que frequência. O que se observa, nos estudos realizados, no entanto, é a inexistência de um composto de indicadores que possibilite avaliar a qualidade da comunicação, ou para analisar se as respostas desejadas estão sendo de fato obtidas junto aos públicos de interesse.

2.2 Buscando Indicadores de Mensuração da Qualidade da Comunicação

Muito embora a existência de significativo arcabouço teórico sobre comunicação, envolvendo diferentes abordagens acerca do processo de comunicação baseado em estratégias de interação comunicativa (Torquato, 1998; Damante, 1999-a,b; Mattelart e Matterlat, 1999; Baldissera, 2000; Curvello, 2002-a,b; Nassar, 2003; Restreppo, 1995, e outros), não se encontra neles qualquer proposta de indicadores para mensurar a qualidade da comunicação. Buscou-se, assim, no modelo geral de comunicação, proposto por Berlo (1999), e nas abordagens teóricas apresentadas por Chung e Megginson (1986) e Guillon e Mirshawka (1995), dados para a proposição de indicadores de mensuração da qualidade da comunicação.

Estudos sobre qualidade da comunicação fundamentam-se na teoria da comunicação, desenvolvida sob uma abordagem matemática e fundamentada no enfoque clássico por Shannon e Weaver (1949), que busca resolver problemas relacionados com a transmissão de sinais no campo comunicacional de três elementos básicos: os emissores, os canais e os

receptores. Berlo (1999) contesta esta teoria, ao analisar que todos os elementos que compõem o processo de comunicação devem ser considerados de forma integrada, e nunca isoladamente, para isso, torna-se necessário contemplar outros aspectos, como: habilidades comunicadoras da fonte e do receptor, seus níveis de conhecimento sobre o assunto veiculado, papéis no sistema social, o contexto cultural onde se encontram inseridos, adequação do código, conteúdo da mensagem, compatibilidade do canal, etc.

Em virtude disso, o autor apresenta fatores que atuam sobre o emissor da mensagem, influenciando seu comportamento no ato comunicativo, seu objetivo, seus mecanismos codificadores e o conteúdo das mensagens, bem como sobre os demais elementos da comunicação. O receptor da mensagem, nesse processo, é o elo mais importante (Berlo, 1999), a quem a mensagem deverá atingir de maneira compreensível, através da adequação do código (linguagem) e do canal escolhido para transportá-la. Para o autor, a preocupação com o receptor é um princípio orientador para qualquer fonte de comunicação, que envolve cinco amplas dimensões: *Emissor, Receptor, Mensagem, Código, Canal*, abordadas sob um contexto interacional da comunicação.

Sobre a eficiência desse processo interacional nas organizações, Chung e Megginson (1986, p.204) analisam que a comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) e inserido em determinado contexto sobre o qual se atua e do qual se recebem informações, e, para isso, apresentam sete categorias determinantes da comunicação organizacional: (1) Idioma apropriado; (2) Comunicação com ênfase prática; (3) Desenvolvimento de clima de confiança; (4) Uso de mídia apropriada; (5) Escutar melhor; (6) Realimentação (Feedback); (7) Esforços de comunicação. Acrescentam-se, a essa dinâmica, seis situações para a ocorrência do processo de interação nas relações profissionais, apresentadas por Guillon e Mirshawka (1995): (1) cumprimento de promessa de atendimento; (2) respostas documentadas; (3) atitudes positivas dos empregados; (4) comunicações pró-ativas; (5) sinceridade e franqueza; (6) confiabilidade do sistema de atendimento

Assim, buscou-se compor uma associação dos estudos dos citados autores (Berlo, 1999; Chung e Megginson, 1986; Guillon e Mirshawka, 1995), através da análise de conteúdo por categoria, técnica de pesquisa utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados para seu contexto, proposta por Richardson *et al.* (1985), para a proposição de indicadores de mensuração da qualidade da comunicação. O conteúdo foi ordenado e integrado nas dimensões apresentadas no modelo de Berlo, e os indicadores de análise foram determinados pelo enquadramento conceitual proposto por Berlo (1999), associado ao funcionamento das categorias apresentadas por Guillon e Mirshawka (1995), e Chung e Megginson (1986). Como resultado dessa análise de conteúdo, foram relacionadas as cinco dimensões vinte e cinco indicadores, a saber:

EMISSOR: - *habilidade comunicativa de ouvir*; - *atitudes positivas na emissão: sinceridade, franqueza, cumprimento de promessas*; - *conhecimento do objeto e do processo da comunicação*; - *forma associada à posição no sistema sócio-cultural*; - *busca de Feedback*.

RECEPTOR: - *compreensão do código*; - *conhecimento do canal*; - *percepção acerca do emissor: posição, critérios*; - *percepção acerca da adequação da mensagem às necessidades*; - *confiabilidade no processo comunicativo*.

MENSAGEM: - *conteúdo adequado contexto da informação*; - *adequação do tipo de informação ao sistema utilizado*; - *adequação ao atendimento das necessidades*; - *comunicação em harmonia com estratégia organizacional*; - *comunicação pró-ativa e com ênfase prática*.

CÓDIGO: -*emprego de sentido lógico; -adequação do significado pretendido;- fornecimento de elementos de interpretação; - linguagem apropriada; - adequação das formas empregadas à situação.*

CANAL: - *seleção do canal apropriado ao contexto; -adequação ao conteúdo da mensagem; - adequação à linguagem utilizada; -adequação às formas empregadas; -disponibilização de canais diversos.*

A partir da proposição destes indicadores, deu-se início à investigação de sua aplicação, na pesquisa, no âmbito de instituição de ensino superior privada.

3 Metodologia

Caracterizada como descritiva, a pesquisa foi levada a efeito sob a forma de levantamento, através do método de estudo de caso. Optou-se por realizar pesquisa quantitativa, buscando dados reais sobre o tema, inexistentes, até então, no ambiente em que a pesquisa foi realizada. O universo da pesquisa constituiu-se de alunos, matriculados e freqüentes, nos oito períodos de Curso de Graduação em Administração, em instituição de ensino superior privada, num total de 391 discentes. Pela facilidade em se obter dados de toda a população, optou-se, pois, por realizar um censo.

Como instrumento de coleta dos dados, foi utilizado um questionário com 60 indicadores, utilizando-se, para escore de percepção de cada variável, uma escala de avaliação itemizada, do tipo Likert, de 11 pontos, proposta por Rensis Likert em 1932, que é uma escala em que os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. Em cada item, atribuiu-se um número que refletisse a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação (Mattar, 1996).

Os indicadores foram traduzidos em forma de questões e resultaram da realização de três grupos de foco, conduzidos com alunos de outros cursos da instituição alvo de estudo, e orientados pelas vinte e cinco categorias (indicadores) obtidas através de análise de conteúdo (quadro 2). As informações dos participantes (citações) foram classificadas por dimensão (emissor, receptor, mensagem, código e canal). A partir do agrupamento e contagem das respostas de todas as entrevistas, foi possível levantar 60 indicadores mais citados e considerados importantes pelos entrevistados, que foram, assim, norteadores da elaboração do questionário.

Para sua validação externa, o instrumento foi discutido, quanto ao seu conteúdo e ordem de indagação, com dois professores, um da área de administração, e outro da área de Linguística, ambos doutores e atuantes nas áreas de comunicação organizacional. O questionário também foi submetido a um pré-teste, realizado junto a uma amostra de 80 alunos de outros cursos da instituição enfocada no estudo, que permitiu verificar que a utilização de 60 itens era inadequada, em virtude do tempo consumido para as respostas e das dificuldades apontadas quanto à extensão, forma, consistência e dificuldades de resposta ao instrumento de coleta. A análise desta fase foi dividida em duas partes: 1) confirmação e ordenação dos tópicos, assim como das situações de uso dos indicadores, 2) a identificação da relevância dos indicadores, possibilitando reelaborar as questões consideradas problemáticas e confusas, incluindo, assim, algumas informações adicionais, e reduzindo para 40 o número de indicadores e para 07 pontos a escala de avaliação itemizada (tipo Likert).

Quanto à metodologia de aplicação do instrumento de pesquisa, foi comunicado em cada sala, antes da distribuição do questionário aos respondentes, que estes deveriam ser imparciais, a fim de que os dados fossem representativos e reais. A aplicação ocorreu nas duas

semanas finais do 2º semestre letivo, nos dias de realização de “provão institucional”. Preliminarmente, trabalhou-se com análise multivariada para validação da escala proposta, pela sua função, que, segundo Hair *et al* (1998), permite “analisar simultaneamente múltiplas medidas (mais de duas variáveis) de cada indivíduo ou objeto sob investigação.” Para isso, foi utilizado o software “Statística 5.0”. Para o tratamento dos dados coletados, foi utilizada a estatística descritiva. Foram aplicadas as estatísticas paramétricas, como média aritmética, desvio padrão, Coeficiente de Correlação de Pearson, e distribuição de frequência de respostas para detalhar a avaliação feita pelos alunos do curso de graduação em Administração em relação a cada indicador das variáveis do estudo. Já para a análise dos resultados das variáveis analisadas, considerou-se, na determinação das faixas de pontuação, de acordo com a escala proposta (7 pontos), o ponto médio como 4. Adotou-se um critério conceitual, proporcional aos pontos 1 a 7 da escala, considerando-se a seguinte composição, como se vê no quadro 1:

QUADRO 1 - Parâmetros de Conceituação dos Escores³

Item da Escala	Caracterização	Conceito	Correspondência Conceitual
1	Discorda totalmente	Péssima	Inadequada ⁴
2	Discorda muito	Muito ruim	
3	Discorda	Ruim	
4	Neutro	Ponto de Dúvida	Indecisão quanto à inadequação ou adequação
5	Concorda	boa	Adequada com limitações que afetam as interações comunicativas na IES
6	Concorda muito	Muito boa	Adequada com limitações que não afetam as interações comunicativas
7	Concorda totalmente	Ótima	Excelente Adequação

Isso significa que, se a média de resposta fosse ≤ 3 , a avaliação seria negativa inadequada, mas se a média de respostas fosse > 5 , a avaliação seria adequada. O ponto médio=4, foi considerado como ponto neutro, traduzido como item de indecisão do respondente quanto à adequação ou inadequação.

4. Resultados e Discussão

O presente estudo teve como propósito principal verificar como os alunos de curso de graduação em Administração percebem a comunicação em uma instituição de ensino superior, com base na proposição de indicadores de mensuração de qualidade da comunicação.

Assim, foram buscados, inicialmente, parâmetros para a validação da escala e respectivos indicadores. Com a preocupação de verificar até que ponto o conjunto de 40 indicadores, propostos para mensurar as cinco dimensões, era capaz de proporcionar uma medida válida e confiável, tomou-se como fundamento o exposto por Hair *et al.* (1998), que explicam que a confiabilidade é uma medida da consistência interna dos indicadores dos construtos, de forma a fornecer o grau em que indicam os respectivos construtos latentes. Utilizou-se, assim, para o cálculo de consistência interna, o coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach,1951), que, segundo Hair *et al.* (1998), quando apresenta um valor de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável. Os dados, tratados através do software “Statística 5.0”, apresentaram resultados satisfatórios, entre **0,749612** e **0,93569** nos indicadores

³ Dados da pesquisadora

⁴ Foram agrupados os escores 1,2,3, no âmbito conceitual, por se considerar ambos os resultados inadequados.

propostos, mostrando não ser necessário a eliminação de algum deles, entretanto, em virtude do cálculo da confiabilidade por meio do Alfa de Cronbach não considerar os erros nos indicadores (Hair *et al*,1998), também foi realizada a confiabilidade composta, através de análise fatorial confirmatória. Segundo os autores, esse indicador deve exceder 0,50, o que, grosseiramente falando, corresponde a uma carga padronizada de 0,70. Para o estudo em questão, os resultados, entre 0,740879 e 0,926294, indicam haver confiabilidade composta, garantindo a congruência e a consistência interna entre os itens do mesmo teste.

Ainda para verificar a validade do instrumento, foi realizada análise fatorial exploratória, visando a confirmar a existência de correlações significativas entre os itens, utilizando-se, para isso, o teste de linearidade, que se baseia em correlação entre os itens de um mesmo construto, cujo resultado é significativo se $\geq 0,30$ como exposto por Hair *et al*. (1998), obtendo-se correlação acima de 0,426989 entre os indicadores, por dimensão. Assim, em relação à proposição de indicadores para a mensuração da qualidade da comunicação em IES, com base no modelo geral de comunicação, como um dos objetivos deste estudo, considera-se que o instrumento desenvolvido pode indicar um caminho na busca de padrões para a mensuração da qualidade da comunicação.

De acordo com dados, referentes ao universo pesquisado, obteve-se, como resultado, o fato desta população, em sua maioria, ser composta de alunos que interromperam estudos, e retomaram-no tardiamente, ou estão cursando nova graduação; há um maior número de alunos que trabalham, correspondendo a 88,5 % do total. Tais informações não determinam o objeto de estudo, mas colaboram para a inferência de que é uma população cuja maturidade contribuiu para o fornecimento de informações mais precisas na pesquisa.

Sobre a percepção dos entrevistados em relação à forma como a IES, aqui caracterizada como *emissor*, atua no processo de comunicação, o maior percentual de respostas concentrou-se no item 4 da escala, posição neutra. Ao realizar agrupamento dos itens, verifica-se que os indicadores de maior concordância dos alunos entrevistados, em relação ao *emissor*, foram, por ordem de avaliação:

- 1- 48,1 % - *Estrutura mensagens com base na sua proposta pedagógica (cultura empreendedora)*
- 2- 46,0% - *Mostra interesse em fornecer-lhe informações*
- 3- 42,3% - *Esclarece-lhe sobre suas dúvidas*

Indicadores que apresentaram maior índice de discordância, e que podem indicar inadequação, nesta variável, foram, por ordem de avaliação:

- 1- 47,0% - *Sempre fornece-lhe feedback às suas solicitações*
- 2- 46,7% - *Orienta-o sobre seus direitos e deveres na instituição*
- 3- 42,0% - *Apresenta atenção em ouvi-lo, respeitando-lhe o ponto de vista*
- 4- 41,2% - *Cumpre, com frequência, promessas de atendimento às suas solicitações*

Estabelecendo-se uma análise comparativa desses resultados, os indicadores de maior concordância sugerem que o *emissor* (Faculdade) elabora sua comunicação, prioritariamente, para transmitir metas e objetivos da organização, não se mostrando atento à interação comunicativa. Isso pode ser verificado através dos indicadores de maior discordância, apresentada pelos entrevistados, que relacionam-se a atos comunicacionais de diálogo e integração, comuns à eficácia da comunicação.

Na análise da percepção do *receptor*, aqui caracterizado como o aluno, em relação às informações que lhe são dirigidas pela instituição de ensino, a maior incidência de respostas concentrou-se no item 5, concorda. Ao se realizar agrupamento dos itens, verifica-se que os indicadores de maior concordância dos alunos entrevistados, em relação ao receptor, foram, por ordem de avaliação:

- 1- 50,4% - Disponibilidade de dados de interesse
- 2- 49,6% - Divulgação de canais de comunicação disponibilizados pela escola
- 3- 49,1% - Facilidade de acesso às informações
- 4- 43,7% - Fornecimento de informações/orientações confiáveis
- 5- 43,3% - Fornecimento de mensagens/informações não agressivas pelos setores
- 6- 42,5% - Facilidade de acesso às pessoas que detém as informações importantes

Indicadores que apresentaram maior índice de discordância, e que podem indicar inadequação, nesta variável, foram, por ordem de avaliação:

- 1- 43,4% - Clareza e objetividade das informações/orientações recebidas
- 2- 43,3% - Obtenção de respostas às solicitações feitas

Desses resultados, pode-se inferir que os maiores índices de discordância referem-se à interação direta da instituição com o aluno, o que novamente indica que a Faculdade não se mostra atenta para que a troca comunicativa transcorra de maneira adequada.

Sobre a percepção dos alunos sobre a *mensagem* que circula no ambiente da IES, no geral, o maior percentual de resposta concentrou-se no item 5, concorda. Ao se realizar o agrupamento dos dados, verifica-se que os indicadores de maior concordância dos alunos entrevistados, foram:

- 1- 46,0% - Garante a efetiva compreensão do aluno
- 2- 45,6% - Orienta o aluno na sua área de atuação
- 3- 44,5% - Permite a satisfação/expectativa do aluno
- 4- 43,5% - Esclarece sobre a atuação dos setores e planos da instituição
- 5- 42,5% - Orienta o aluno sobre decisões institucionais

Indicadores que apresentaram maior índice de discordância, e que podem indicar inadequação, nesta variável, foram, por ordem de avaliação:

- 1- 44,8% - Permite a troca de informações com o aluno
- 2- 44,4% - Soluciona dúvidas dos alunos
- 3- 43,7% - Abre espaço de opinião/argumentação do aluno com a escola

Desses indicadores citados, percebe-se que a Faculdade elabora mensagens que produzem efeitos de objetividade no âmbito institucional. No entanto, obtiveram percentual de discordância os indicadores que envolvem a interação escola/aluno e sua respectiva interlocução pautada no diálogo.

A percepção dos alunos sobre o *código*, ou seja, a forma de linguagem utilizada nas mensagens que circulam no ambiente da IES, teve o maior percentual de resposta concentrado no item 6, concorda muito. Agrupando os itens, verifica-se a concentração de maiores percentuais de concordância dos alunos entrevistados, que, por ordem de avaliação, foram:

- 1- 53,7% - Forma de linguagem de esclarecimento sobre os objetivos da escola
- 2- 52,7% - Vocabulário de fácil entendimento
- 3- 52,7% - Informações escritas em locais de fácil visibilidade
- 4- 52,5% - Linguagem apropriada para se compreender as mensagens
- 5- 52,0% - Informações atualizadas
- 6- 48,1% - Informações não são ambíguas, sempre apresentam sentido único
- 7- 47,5% - Recursos de linguagem para incentivar o aluno à atuação acadêmica
- 8- 43,9% - Formas oral e escrita adequadas ao conhecimento do aluno

Em relação a esses indicadores, verifica-se que predomina, na avaliação dos alunos, a opinião de que a Faculdade utiliza formas acessíveis e compreensíveis de linguagem, sem ambigüidades, e compreendida corretamente pelo destinatário.

No que diz respeito à percepção dos alunos sobre os meios utilizados pela IES para veiculação da mensagem, o maior percentual de respostas concentrou-se no item 7, concorda totalmente. Ao se agrupar os itens de concordância e discordância, todos os indicadores apresentaram maior percentual de concordância dos alunos entrevistados, que, por ordem de avaliação, foram:

- 1- 66,3% - Acesso à internet para comunicação com a escola
- 2- 53,7% - Jornal interno com fornecimento de dados acadêmicos e administrativos
- 3- 51,2% - Informações externas aos alunos através de palestras, encontros e visitas técnicas
- 4- 51,1% - Manual informativo aos alunos
- 5- 46,8% - Murais para apresentar informações/orientações aos alunos
- 6- 43,0% - Disponibilização de mais de uma fonte para troca de informações com o aluno
- 7- 41,5% - Espaço para atuação de diretório acadêmico
- 8- 40,5% - Reuniões para que o aluno seja ouvido

Os indicadores referentes ao canal, que, na avaliação dos alunos, apresentaram maior índice de concordância, mostram o comprometimento da Faculdade em disponibilizar diferentes fontes para que ocorra a comunicação. Ressalta-se, porém que há um equilíbrio de concordância/discordância nos indicadores: espaço para atuação de diretório acadêmico e reuniões para que o aluno seja ouvido, canais caracteristicamente de estímulo à opinião e troca de informação aluno e escola.

No geral, o quadro 2 mostra os indicadores em que a IES revelou-se melhor avaliada pelos alunos, por variável:

QUADRO 2 - Indicadores com melhor avaliação de Qualidade por Variável

VARIÁVEL	INDICADORES COM MELHOR AVALIAÇÃO DE QUALIDADE
EMISSOR	<i>Estrutura mensagens com base na sua proposta pedagógica (cultura empreendedora)</i>
RECEPTOR	<i>Disponibilidade de dados de interesse</i>
MENSAGEM	<i>Garante a efetiva compreensão do aluno</i>
CÓDIGO	<i>Forma de linguagem de esclarecimento sobre os objetivos da escola</i>
CANAL	<i>Acesso à internet para comunicação com a escola</i>

Fonte: da pesquisa

Ressalta-se, nesta análise, o indicador “Acesso à internet para comunicação do aluno com a escola”, que obteve, maior percentual de concordância. Esse se revela como um diferencial na instituição analisada, utilizado para facilitar os fluxos internos e externos de informação. Da mesma forma, os dados possibilitaram verificar que os indicadores que apresentaram escores mais baixos, na avaliação de qualidade de comunicação, pelos alunos, foram, como se vê no quadro 3.

QUADRO 3- Indicadores com baixa avaliação de Qualidade por Variável

VARIÁVEL	INDICADORES PIOR AVALIADOS
EMISSOR	<i>Sempre fornece-lhe feedback às suas solicitações</i>
RECEPTOR	<i>Clareza e objetividade das informações/orientações recebidas</i>
MENSAGEM	<i>Permite a troca de informações com o aluno</i>
CÓDIGO	<i>Formas oral e escrita adequadas ao conhecimento do aluno</i>
CANAL	<i>Reuniões para que o aluno seja ouvido</i>

Fonte: da pesquisa

Nos percentuais apresentados, a comunicação da instituição analisada obteve maiores índices entre os pontos 4 a 6, de neutro a muito boa, que correspondem a uma comunicação em que o aluno apresenta indecisão quanto à sua qualidade até à adequação comunicativa com limitações que não afetam a sua qualidade. Esse dado sugere que a comunicação na IES é, no geral, percebida como de boa qualidade. Para verificar a avaliação da IES por variável, tomou-se a média final dos escores de frequência das variáveis, agrupando-os por inadequação (itens 1 a 3 da escala) e adequação (itens 5 a 7 da escala), e ponto neutro, referente à indecisão acerca da avaliação (item 4 da escala), verificou-se que a comunicação da instituição foi melhor avaliada no que se refere aos indicadores relacionados ao *código* (50,1%), seguido aos referentes ao *canal* (49,3%), e aos associados ao *receptor* (45%).

Os maiores percentuais de inadequação ocorreram na variável *mensagem* (41,2%), seguida do *emissor* (40,9%), embora tais variáveis, no geral, tenham sido percebidas como adequadas por 41,4% e 42,4% dos alunos, respectivamente, o que mostra que tais índices de inadequação não são tão discrepantes em relação aos de adequação.

Assim, em relação ao objetivo proposto de se comparar os indicadores avaliados, em seus maiores e menores percentuais, considerando as variáveis da pesquisa, *emissor* e *mensagem* se mantiveram abaixo dos percentuais referentes ao *código*, *canal* e *receptor*. O que, em outras palavras, significa que a comunicação na Instituição, foco de estudo, não está se desenvolvendo de forma integrada. Uma vez que o ato comunicativo envolve interação entre *emissor*, *receptor*, *mensagem*, *código* e *canal*, as habilidades comunicativas do emissor (escola) são importantes para capacitá-lo a criar a mensagem que atendam às habilidades relacionadas com o receptor, pois delas depende a decodificação da mensagem recebida. Por isso, não se pode prever o êxito do ato comunicativo com divergências na atuação do *emissor* e na percepção do *receptor*, como se observou no resultado das análises dos percentuais médios.

Principalmente em relação ao *código* e o *canal*, a Faculdade, sem dúvida, identifica a melhor maneira de atingir o *receptor*, mas, muito embora esse quadro, o resultado revela a necessidade de ações na elaboração da *mensagem* pelo *emissor*. Se a comunicação é influenciada pelas habilidades comunicativas do emissor, na medida em que influenciam a capacidade individual de analisar os próprios objetivos e intenções e de codificar a mensagem de maneira a expressar o que se pretende, ao receptor (Berlo, 1999), é possível concluir que, na IES pesquisada, as limitações se concentram nas habilidades do emissor (a forma como a instituição se comporta ao se dirigir ao aluno), cuja maior média se concentrou no nível neutro, e, conseqüentemente, na análise das necessidades do receptor (expectativas comunicativas do aluno), que obteve maior média apenas no nível bom.

Há um indicativo, do que se conclui dos dados, que a Instituição necessita adequar-se em algumas formas de se comunicar (como emissora que é no processo), mormente no que se refere a fornece *feedback* às suas solicitações dos alunos, orientá-los sobre seus direitos e deveres na instituição, apresentar atenção em ouvi-lo, respeitando-lhe o ponto de vista. Além disso, percebe-se à necessidade de se cumprir, com frequência, promessas de atendimento às suas solicitações.

Em relação à mensagem, Berger e Luckmann (1985) apontam a necessidade de ocorrer um processo de interação no qual os significados sejam compartilhados de forma acessível, através de código e canal adequados aos seres da relação. Observa-se, através dos dados obtidos na pesquisa, uma valorização do código compartilhado pela IES, que obteve a maior média, no conceito muito bom, e do canal, que apresentou maior média, com conceito ótimo. Percebe-se, assim, que há, na instituição pesquisada, o estímulo à interação

comunicativa, através das formas que ela utiliza para se comunicar com o aluno e dos meios (canais) disponibilizados para que haja a comunicação.

Por outro lado, tomando como base os mesmos autores, que apontam para o fato da necessidade de se conseguir que a mensagem represente para o receptor um significado tão próximo quanto possível daquele que foi a intenção do emissor (Berger e Luckmann, 1985), foi possível verificar que as variáveis emissor e mensagem, concentraram-se nos conceitos de ruim a bom, podendo estas serem consideradas como limitações na comunicação da Instituição, e contradizendo o processo de interação comunicativa, que supõe uma significação comum para os indivíduos envolvidos no processo: o emissor e o receptor, cuja compreensão, para ambos, dependerá da comunhão e mesmo nível de significados.

Os indicadores que sinalizaram problemas de adequação da comunicação, concentraram-se, também, na figura do próprio aluno, aqui caracterizado como receptor, em relação à forma como a instituição de ensino, emissora do processo comunicativo, com ele interage. Isso foi expresso, principalmente, na percepção de falta de clareza e objetividade das informações/ orientações que ele recebe, e na falta de obtenção de respostas às solicitações feitas. Por outro lado, os indicadores que apresentaram melhor avaliação por parte dos respondentes foram aqueles que envolvem, segundo Moura (1996) e Kreps (1995), a comunicação como forma de divulgação, no sentido de 'dar a conhecer', tornar público, com ênfase ao sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas...), que sustenta a prática organizacional. Em relação aos elementos que compõem o processo de comunicação, e que, neste estudo compuseram as variáveis, constatou-se, na IES que serviu como referencial prático, que há limitações na adequação do funcionamento dos mesmos, seja do emissor, em relação ao receptor, da elaboração da mensagem, através da seleção do código ou canal, para atingir adequadamente o receptor, interferindo, pois, na qualidade da comunicação que, como expõe Berlo (1999), fundamenta-se na inter-relação entre todos os elementos que a compõem.

Os resultados obtidos sugerem a necessidade de se adotar, na IES estudada, uma política de comunicação para a qualidade, a qual não se resume na elaboração de jornais, e boletins coloridos e bem diagramados, ou espaços pagos na mídia, mas que, primeiramente, se apóie numa perspectiva de comunicação integrada.

5. Conclusões e recomendações

Como enfocado no presente estudo, a comunicação é uma importante estratégia organizacional e, por meio da qual, acontecem as interações dentro da empresa. Ela é o veículo que permeia a operacionalização de seus intentos. Apesar de sua evidente importância para o desenvolvimento humano e organizacional, como exposto por Torquato (1991), França (1993), Kunsch (1997, 1999), Del Pozo (1997), Berlo (1999) e outros autores, paradoxalmente, não lhe tem sido dada a devida importância como ferramenta gerencial, ficando, em muitos casos, relegada ao segundo plano nos processos de planejamento, o que é temerário, pelo fato de que a comunicação é peça fundamental para a operacionalização dos mesmos.

A comunicação na instituição pesquisada caracterizou-se como um processo cujo grau de eficácia varia de acordo com as variáveis propostas. Nessa variação, verifica-se o baixo grau de congruência entre as interpretações associadas à mensagem enviada (emissor) e recebida (receptor). Interessa, pois, entender que problemas de comunicação impedem a instituição de bem realizar satisfatoriamente seus objetivos junto a seu público-alvo, num contexto em que o caminho para o encontro da qualidade será mais ameno para aquelas

instituições que conseguirem, entre outros itens, uma maior atenção aos acadêmicos, atendendo-lhe satisfatoriamente suas expectativas.

É necessário, assim, à IES buscar, em sentido integrado, uma comunicação de qualidade, para encontrar seu público e satisfazê-lo. Não há sucesso isolado em qualquer organização, muito menos em instituições de ensino superior. A equipe deve comunicar, entre si, de forma articulada. Além disso, o contato com o público-alvo deve ser o mais próximo possível, buscando-se, através de um relacionamento comunicativo satisfatório, as respostas para os questionamentos acerca da qualidade que vem sendo ofertada. Administrar esses relacionamentos, principalmente sob a forma de programas de qualidade de comunicação, irá proporcionar vantagens para a imagem da instituição.

Apesar de se reconhecer a importância das formas de comunicação nas organizações, este trabalho limitou-se à análise da comunicação como ferramenta estratégica em IES. Portanto, este trabalho não buscou analisar a comunicação interna no âmbito departamental, nem contemplou a análise de setores específicos. Como sugestões para futuras pesquisas podem ser apontadas aquelas que possam aprofundar e aperfeiçoar as conclusões obtidas neste trabalho, através de estudos enfocando outras dimensões além da contemplada nesta pesquisa, como: busca de ferramentas capazes de gerenciar toda informação que circula dentro da Instituição, da que entra na Instituição e sai dela; desenvolvimento de projetos visando ao registro de ações facilitadoras às interações comunicativas; avaliação da comunicação em outros ambientes organizacionais; avaliação da comunicação em ambientes organizacionais, para verificar se ela é integrada.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Meneleu A. de. *Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Instituição Brasileira de Crédito*. Dissertação de Mestrado. Brasília: UnB, 1981.
- ARAÚJO, Vânia Rodrigues Hermes. Tese de Mestrado *Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação convênio CNPq/IBICT-UFRJ/ECO*, Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1994.
- ARMONI, Amnon. *Planejamento estratégico, o grande desafio das instituições de ensino*. I Congresso Brasileiro de Marketing e Comunicação para Instituições de Ensino. 2003.
- BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: UNISINOS, 2000
- BARTOLOMÉ, Fernando. _____. In: *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. I-XXIV.
- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1988.
- BERLO, D. K. *O Processo da Comunicação: Introdução à Teoria e à Prática*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BLUMER, H. *A natureza do interacionismo simbólico*. In: MORTENSEN, C.D. *Teoria da comunicação: textos básicos*. São Paulo: Mosaico, 1980, pp. 119-138.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. *Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência*. 4ª ed. Petrópolis: Vozes. 1987.
- _____. *O que é comunicação*. São Paulo: Nova Cultural/Brasiliense, 1996.
- BOTOMÉ, S. P. *Sobre a noção de comportamento*. In: *Filosofia: diálogo de horizontes*. Heloísa Pedrosa de Moraes Feltes e Urbano Ziles. Caxias do Sul: EDUCS, Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.
- BUENO, Wilson da Costa. *Uma cultura de comunicação para a Universidade brasileira*. Comunicação apresentada em Seminário sobre Comunicação e Universidade, realizado na USP, em novembro de 1998.
- _____. *A comunicação como espelho das culturas empresariais*. Revista Imes Comunicação, ano 1, nº 1, jul/dez 2000, p. 50-58.
- CHUNG, K.H. and MEGGINSON, L.C. *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. New York: Harper and Row, 1986.

- COBRA, Marcos. *Ferramentas de marketing auxiliam instituições na conquista de posições*. I Congresso Brasileiro de Marketing e Comunicação para Instituições de Ensino. 2003.
- COSTA, J. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.
- CURVELLO, João José A. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto Metodista de Ensino Superior, 1993.
- _____. *A pesquisa em Comunicação Organizacional no Brasil: fronteiras e tendências*. <http://www.acaocomunicativa.pro.br/> Acesso em set/2002a.
- _____. *Comunicação, Trabalho e Aprendizagem nas Organizações*. <http://www.acaocomunicativa.pro.br/> Acesso em set/2002b.
- DAMANTE, Nara. *O estado da arte da comunicação organizacional no Brasil*. *Comunicação Empresarial*, São Paulo, n. 31, p. 22-26, segundo trimestre, 1999a.
- _____. *Boa comunicação interna é vantagem competitiva*. *Comunicação Empresarial*, São Paulo, n. 32, p. 25-28, terceiro trimestre, 1999b.
- DEL POZO, Marisa Lite. *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua, 1997.
- FAYARD, P., *O jogo da interação, informação e comunicação em estratégia, Caxias do Sul, EDUCS, 2000*
- FARIA A. Nogueira de, SUASSUNA. Nei. *A Comunicação na Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- FISKE, J. *Introdução ao estudo da comunicação*. 3^a ed. Porto: Asa, 1997.
- FRANÇA, Vera R. V. *O jornalismo e a comunicação*. In: *Communication et Socialité: le Journalisme au-delà de l'information*. Paris: Universidade de Paris V, 1993 (tese de doutorado- Capítulo traduzido por Vera França)
- _____. *Teoria(s) da comunicação: busca de identidade e de caminhos*. Belo Horizonte: Depto. de Comunicação da UFMG, 1994.
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M., DONNELLY JR., J.H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981. 477 p.
- GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa; DOZIER, David. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995.
- GUILLO, A.B.B., MIRSHAWKA, V., *Reeducação, Maximizando a satisfação do cliente - o estudante*, Makron Books, cap. 5, p.99 - 118, 1995.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. *Multivariate data analysis*. 5 ed. New York: Prentice Hall, 1998.
- HALLIDAY, Tereza.L. *Comunicação organizacional: uma orientação bibliográfica*. Recife: UFPE-DLCH, 1980. 9 p.
- HENDERSON, B. D. *As origens da estratégia*. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- IASBECK, Luiz Carlos A. *Imagem empresarial: o lugar do cliente*. *Revista Comunicação empresarial*, ano 8, nº 32, p. 17-20, 3º trimestre. 1999.
- KOTLER, Philip e FOX, Karen F.A. *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KREPS, Gary. *La Comunicación en las Organizaciones*. 2ed. Wilmington Delaware, USA:
- KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo : Summus, 1986.
- _____. *Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil*. In: *Comunicação para o mercado, instituições, mercado, publicidade*. 1 ed., São Paulo: EDICON, 1995.
- _____. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- _____. *Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea*. In: *Comunicação e sociedade*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), nº 32, 2º semestre de 1999, pp.71-88.
- LASSWELL, H. *A estrutura e a função da comunicação na sociedade*. In: COHN, G. (org). *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: Nacional, 1978.
- MASI, Domenico de. *O Ócio Criativo*. RJ: Ed. Sextante, 2000. p. 149-150.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTELART, Armand e MATTELART, Michelle. *História das Teorias da Comunicação*. São Paulo: Loyola, 1999.

- MIRANDA, Anahid Boyadjian de. *O Sistema de Comunicação numa Média Empresa Têxtil do Estado do Ceará*, Fortaleza, UECE, 1996.
- MORESI, Eduardo A. D. *Delineando o valor do sistema de informação de uma organização*. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2003.
Disponível em :<<http://www.ibicit.br/cionline>>.
- MORIN, Edgar. *Cultura de massas no século XX: o espírito do tempo*. Rio de Janeiro, Forense-Universitária, 1977, p. 19.
- MORIARTY, Sandra E. *The cycle of synergy: theoretical perspectives and an evolving IMC research agenda*. In: THORSON, Esther e MOORE, Jeri. *Integrated communication: synergy of persuasive voices*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- NASSAR, Paulo. *Os novos domínios da comunicação empresarial*.
<http://www.aberje.com.br/clipping/clipping.htm> Acesso em set/2003.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker, *A Técnica da Comunicação Humana*, São Paulo: Pioneira, 1993.
- PORTER, M. E. *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. In Montgomery, e Porter. "Estratégia: a busca da vantagem competitiva". Rio de Janeiro: Campus, p 11-27, 1998.
- PRETTO, Clea Beatriz Macagnan. *A auto-organização do sistema cultural sindical, através do processo comunicacional negocial*. (XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação). Manaus: 2000.
- RESTREPO, J. Mariluz. *Comunicación para la dinámica organizacional*. Colombia: Signo y Pensamiento, n.26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación yLenguaje, 1995, pp. 91-96.
- RICHARDSON, R. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração – Mudanças e Perspectivas*. São Paulo:Saraiva, 2000.
- SANTAELLA, Lúcia. *O que é Semiótica*. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- HANNON, Claude E. & WEAVER, Warren. *The mathematical theory of communication*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 1949.
- SILVEIRA, Ana Paula Rocha Lima *Aspectos da Comunicação Organizacional: Conceitos Básicos*, Fortaleza, FIEC/UFC, 1995. (mimeo).
- SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro:Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- TORQUATO, Francisco Gaudêncio R. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- _____. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- _____. *A evolução de uma ferramenta estratégica*. In: PERISCINOTO, Alex et al. *Estudos Aberje* 1. São Paulo, 1998, p. 16.
- _____. *A evolução de uma ferramenta estratégica*. *Estudos Aberje*. São Paulo, p. 19, 2002.
- WOLF, Mauro. *Teorias da Comunicação*. Lisboa: Presença, 2002.