

PERCEPÇÃO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM EVENTO INSTITUCIONAL

PERCEPCIÓN DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN EVENTO INSTITUCIONAL

PERCEPTION COMMUNICATION PROCESSES IN INSTITUTIONAL EVENTS

Marlene da Silva Bomfim*

Robson Borges Dias**

Victor Marcio Laus Reis Gomes***

Luiza Mônica de Assis Silva****

RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar a percepção de servidores da comissão organizadora, sobre o processo de comunicação na operacionalização de um evento institucional. Para tanto, foi feita uma pesquisa de campo com a aplicação de questionário e uma pesquisa documental sobre o evento selecionado, o “Boas-vindas aos calouros”, realizado por uma instituição pública de ensino superior. Para suporte teórico na análise dos dados, fez-se uma pesquisa bibliográfica, envolvendo os elementos e os princípios de excelência na comunicação organizacional, a comunicação em equipe e a possibilidade de empecilhos ou ruídos, as características dos eventos e aspectos envolvidos na percepção. Os resultados mostraram que há falhas nos fluxos comunicacionais na operacionalização do evento, mas sem prejuízos em sua realização e objetivo principal.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Evento. Percepção na comunicação.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es verificar la percepción de funcionarios de la comisión organizadora, sobre el proceso de comunicación en la ejecución de un evento institucional. Para ello, se hizo una investigación de campo con la aplicación de encuestas y una investigación documental sobre el evento, “Bienvenidas a los novatos”, realizado por una institución pública de enseñanza superior. Para el apoyo teórico en el análisis de los datos se hizo una búsqueda bibliográfica, involucrando los elementos y los principios de excelencia en la comunicación organizativa, en equipo y la posibilidad de aparecer obstáculos o ruidos, las características de los eventos y aspectos implicados en la percepción. Los resultados mostraron fallos en los flujos comunicacionales en la ejecución del evento, pero sin perjuicios en su realización ni objetivo principal.

Palabras clave: Comunicación organizativa. Evento. Percepción en la comunicación.

* Mestre em Comunicação na Universidade Católica de Brasília.

** Doutor em Comunicação pela Universidade de Brasília.

*** Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**** Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília.

ABSTRACT

The aim of this research is to verify the perception of the organizing committee's servers about the communication process on the implementation of an institutional event. Therefore, it was made a field research by an application of survey and a documental research about the selected event, the "Welcome to freshmen" held by a higher education public institution. To provide theoretical support on data analysis, it was made a bibliographic research, involving the elements and principles of excellency in organizational communication, the team communication and the possibility of setbacks or noises, the characteristics of events and the aspects involved in perception. The results showed flaws in communication flows in the event's operation, though without disadvantage neither in their achievement nor in their main objective.

Keywords: Organizational communication. Event. Perception on the communication.

INTRODUÇÃO

A comunicação é um processo complexo por si só, por envolver características gerais e particulares: gerais, quando por usar aspectos comuns a todas as pessoas, como linguagem e mensagem; particulares, por envolver aspectos subjetivos, como a percepção das mensagens. Essa complexidade também está na comunicação organizacional, porque organizações são constituídas de pessoas, e os processos comunicacionais se dão em vários níveis e fluxos ao mesmo tempo.

Em eventos, a comunicação tem as mesmas bases da comunicação organizacional, pois as ações são operacionalizadas por processos comunicativos internos. Em eventos institucionais, a imagem da instituição é implícita e explicitamente trabalhada, refletindo-se naquilo que é apresentado e em como é demonstrado. Dessa forma, falhas na comunicação interna podem se refletir na comunicação maior, o próprio evento.

O objetivo deste estudo é verificar a percepção de membros da comissão organizadora sobre o processo de comunicação interna em um evento institucional.

Trata-se do evento "Boas-vindas aos calouros", realizado por uma instituição pública de ensino superior que atua em quatro *campi* da região Centro-Oeste. Ela oferece 109 cursos de graduação, 31 noturnos e 10 a distância, 147 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 22 especializações *lato sensu*. O corpo docente é constituído por 2.445 professores para atender 28.570 alunos regulares de graduação e 6.304 alunos

de pós-graduação. Essa instituição é integrada por 26 institutos e faculdades, 21 centros de pesquisa e conta com um quadro técnico administrativo formado por 2.630 servidores.

O evento "Boas-Vindas aos calouros" é o marco de chegada dos aprovados nas distintas seleções para graduação. Seu projeto foi criado em 2009, com o objetivo de "incentivar a construção de atitudes e relações mais acolhedoras dentro da instituição, integrando estudantes (calouros e veteranos), professores e servidores técnico-administrativos" e divulgar programas e serviços que representam oportunidades de formação do estudante. Ele é realizado semestralmente nos 4 *campi*, com registro do aluno recém-chegado à instituição e roteiro de ambientação e uma aula magna. O evento é realizado em duas semanas, não consecutivas, antes do início de cada semestre.

O projeto é planejado e realizado por uma comissão, composta de representantes de distintos setores, sob a coordenação da unidade responsável pelo ensino de graduação. São convidados setores administrativos e acadêmicos necessários à realização de um evento, como: informática, serviço de orientação, arte, comunicação, logística, cerimonial e outros. São chamados, também, estudantes de graduação para auxiliar a recepção aos calouros.

Tal como nas organizações, em um evento, a comunicação organizacional relaciona as estruturas e integra o planejamento às ações.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Organizações são sistemas sociais, “constituídos por recursos materiais e imateriais e pessoas que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos [...] em função de cumprir ideários comuns e formais” (NASSAR, 2009, p. 62). Para que a organização funcione, deve haver uma estrutura baseada em regras, objetivos, cargos e procedimentos (MORGAN, 2000), tudo permeado pela comunicação.

Marcondes Filho (2008, p. 9) define comunicação como “uma relação que se estabelece entre mim e você ou entre mim e uma coisa, e que depende mais da recepção do que da emissão [...]”. Ela viabiliza a construção da cultura e da identidade, arcando um estilo e formas de projetar-se exteriormente (SCROFERNEKER, 2006).

Nas organizações, a comunicação engloba todas as formas e meios de sua integração com seu público (SCROFERNEKER, 2006), sendo sua identidade comunicada aos funcionários (CARISSIMI, 2001). Isso porque o propósito dos atos comunicativos deve estar em sintonia com os objetivos da organização e com seu público (KUNSCH, 2009).

A inter-relação entre os elementos da comunicação (emissor, receptor, código, canal, referente e mensagem), que são ligados entre si, e a simultaneidade dos vários fluxos tornam a comunicação organizacional mais complexa.

Nassar (2009) cita os fluxos descendente (do superior ao subordinado), ascendente (do subordinado ao superior), lateral (entre pessoas do mesmo nível hierárquico), transversal (em todas as direções sem limites hierárquicos) e circular (praticamente em todas as direções). Os fluxos ocorrem em redes de comunicação, formais (manifestações oficiais) e informais (manifestações livres dos trabalhadores), segundo Torquato (1986). Além disso, os fluxos se dão nos níveis intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico, referentes à relação entre emissor e os diversos receptores (KUNSCH, 2003).

A associação entre fluxos, redes e níveis, além dos elementos que não podem falhar, reflete a complexidade da comunicação organizacional, principalmente ao considerar que ela ocorre em ambientes internos próximos e sob pressão. Some-se a isso o volume de comunicação e as características pessoais do emissor e do receptor, quanto à forma de emitir e de receber

as mensagens. Nesse contexto, a eficiência do processo de comunicação pode estar na capacidade de transmitir mensagens apropriadas pelo receptor com um significado próximo ao objetivo do emissor. Para que a comunicação atenda os objetivos pretendidos, a organização deve buscar a excelência dos respectivos processos.

EXCELÊNCIA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COM EQUIPES DE TRABALHO

A comunicação organizacional interna é responsável pela distribuição das informações necessárias ao “bom funcionamento das equipes de trabalho, motivação, envolvimento e mobilização” (SCHULLER, 2005, p. 19). Comportamentos uniformes, interdependência entre objetivos, aspectos comuns envolvidos, tudo é produzido pela comunicação entre os membros da equipe (BERLO, 2003). Por isso, há preocupação em se ampliar a consciência individual e a coletiva para uma atuação mais eficaz (SCHULER, 2005), pois a excelência na comunicação passa pelo afetivo e pela cognição dos envolvidos.

No cenário organizacional, os integrantes são organizados em equipes, cujo trabalho depende do esforço individual e do conjunto. A responsabilidade pelo resultado final é compartilhada em maior ou menor grau; ainda que cada membro tenha metas específicas, há um objetivo global compartilhado por todos. O importante são as relações interpessoais positivas e as habilidades individuais (DE ALBUQUERQUE; PALÁCIOS, 2004). Mas independente do modo de interação da equipe, deve-se “traduzir, registrar [...] dizer o que uns querem comunicar aos outros” na relação. No ato da fala, a comunicação não verbal soma-se à verbal. Aquela como um modo particular, complementar e simultâneo dessa, com movimentos corporais e elementos vocais (timbre e entonação). Esse conjunto e as características espaciais e temporais do local onde se dá a comunicação definem o contexto. Texto e contexto formam o enunciado da linguagem (CHANLAT, 2012, p. 37).

Só por meio da comunicação se pode distribuir as tarefas entre as equipes e fazer com que elas sejam realizadas corretamente e para o mesmo objetivo (ARANTES, 1998). Por isso, a comunicação no trabalho em equipe sofre efeitos da: percepção do

ambiente compartilhado, dificuldade de coordenar tarefas e de estabelecer redes de contato, baixo nível de confiança dos envolvidos e diferença cultural. Às vezes, a percepção é fonte de problemas na comunicação, pela dificuldade de se identificar quais integrantes da equipe têm conhecimento das etapas do projeto, pelo desconhecimento das outras atividades, porque as redes de contato são prejudicadas pela separação física e as diferenças culturais interferem na compreensão das condutas (TRINDADE et al., 2008).

Em síntese, quatro pontos sobre as melhores práticas de comunicação com equipes são citados: motivar os funcionários continuamente para alinhá-los à estratégia da instituição; gerenciar a comunicação para engajar líderes em seu papel; gerenciar a quantidade de informação; mensurar investimentos em comunicação (MARCHIORI, 2010). Principalmente na mensuração dos resultados da comunicação, devem ser avaliados fatores ou elementos que tenham representado empecilhos ou ruídos.

RUÍDOS E BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Em qualquer instituição, o relacionamento entre pessoas de diferentes sentimentos e expectativas pode causar desencontros, originando ruídos e barreiras à comunicação. Ruído é algo que perturba a comunicação, incluindo atitudes e emoções do receptor (DUBRIN, 2008). Pode ser: físico (interferência na transmissão da mensagem), psicológico (ideias preconcebidas) e semântico (significados mal compreendidos) (SANTAELLA, 2010). Já barreiras (de conhecimento, de dificuldades com a comunicação oral e escrita, de desconhecimento de termos técnicos) surgem porque há distintos atores com conhecimentos diferentes sobre uma mesma atribuição ou há disputa pela influência sobre a equipe (CHAVES et al., 2006). Ruídos e barreiras impedem ou dificultam a comunicação.

Dubrin (2008) cita sete barreiras à concretização da comunicação: semântica (significado diferente para as palavras), filtragem negativa (destacam-se uns aspectos), credibilidade do emissor (confiança na fonte), sinais misturados (mensagens diferentes sobre um só tópico), estruturas de referência (receptor com referências diferentes sobre algo), julgamento de valor (avalia-se a mensagem antes de se conhecê-la),

sobrecarga de comunicação (grandes volumes de informação repassados). Kunsch (2003) se refere a barreiras pessoais (pessoas facilitam ou dificultam a comunicação, conforme sua personalidade e o contexto) e administrativas (modo como as organizações processam as informações). Ruídos e barreiras podem interferir na percepção da mensagem pelo receptor.

PERCEPÇÃO DO RECEPTOR NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Compreendem-se a ocorrência de barreiras comunicacionais quando se verifica que a comunicação tem raízes em campos diferentes, como a psicologia social e a sociologia, além das próprias teorias (KUNSCH, 2009). Por isso, na prática, o emissor deve se preocupar com o receptor; deve explicar o texto, pois esse pode não estar familiarizado com o assunto. No geral, deve haver esforços para “desocultizar” a área da recepção, para que o receptor apreenda o conteúdo dos discursos disseminados em sua direção. A recepção se constitui no interior do processo discursivo por meio de variadas operações articuladas pelos processos da linguagem (FAUSTO NETO, 1995).

No processo informativo, a comunicação se realiza se uma mensagem percorre uma linha reta do emissor ao receptor. Porém, esse deve conhecer os recortes do código para o circuito se cumprir, e a comunicação se dar pelas marcas comuns. Mas a linguagem também estabelece vínculos entre palavras e coisas, unindo enunciados a aspectos invisíveis (CAIAFA, 2004). Com isso, fatos são percebidos de forma diferente por cada pessoa.

Percepção significa “faculdade de apreender por meio dos sentidos ou da mente” (HOUAISS, 2016). Na comunicação, a percepção sintetiza três seleções: da informação, do ato de comunicar e no ato de entender, entrelaçadas de forma circular e incorporadas *à informação e ao ato de informar* (LUHMANN, 1995). A percepção é subjetiva, e como cada pessoa é única, “cada percepção é única e privada”. Única, porque não há duas pessoas com a mesma visão da mesma história. Privada, porque a linguagem não consegue representar todo o fenômeno total percebido. Diferenças na apreensão influenciam a percepção do que é observado (DREWS, 2011, p. 2).

A percepção da comunicação é fundamental na avaliação de processos em eventos, forma de comunicação por excelência.

EVENTO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO

Hamam (2011) caracteriza o evento como um acontecimento planejado que mobiliza equipes que buscam se integrar para alcance dos objetivos pretendidos. O evento “é um poderoso veículo por meio do qual as organizações podem chegar aos seus públicos de interesse e mostrar seus produtos e serviços, sem intermediários”. Evento institucional é “um componente do *mix* da comunicação que tem por objetivo minimizar esforços, fazendo uso da capacidade sinérgica da qual dispõe o poder expressivo no intuito de engajar pessoas numa ideia ou ação” (GIÁCOMO, 2007, p. 38, 40). O evento acontece de forma articulada a outras ferramentas visando atingir os objetivos de comunicação, como descrito a seguir.

METODOLOGIA

A pesquisa é exploratória, porque há poucas informações sobre o assunto em foco. A abordagem é qualitativa, pois o objeto foi a percepção do processo de comunicação de um evento. É uma pesquisa de campo, pois a coleta de dados foi feita no local onde ocorre o evento, e pesquisa documental, porque foram consultados documentos sobre ele.

SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos pesquisados foram servidores selecionados entre as 19 áreas parceiras que integram o programa desse evento. A amostra foi constituída de 12 servidores integrantes da equipe de operacionalização e dois coordenadores do evento.

PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados em campo pela pesquisadora, com a aplicação de questionários aos sujeitos da pesquisa e consulta a documentos do evento “Boas-vindas”. O questionário foi composto de questões abertas e de uma escala de escores do tipo Likert.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 12 questionários distribuídos entre os membros da equipe, apenas nove retornaram. Os questionários dos dois coordenadores foram respondidos e são analisados em conjunto com os da equipe, porque foram as mesmas perguntas, respondidas por quem coordena. Os membros da equipe são identificados pela letra “R” (respondente), e os coordenadores, pela letra “C”. Na tabela 1, o perfil demográfico dos integrantes da equipe.

Tabela 1 - Perfil demográfico dos integrantes da equipe

DADOS		PERC.
Sexo	- Feminino	89%
	- Masculino	11%
Escolaridade	- Ensino Médio	11%
	- Graduado	37%
	- Pós-graduado (espec., mestres e doutores)	52%
Tempo de trabalho com eventos	- Menos de um ano	56%
	- 1 a 4 anos	33%
	- NR* ¹	11%
Trabalha no “Boas Vindas” (evento semestral)	- uma a duas edições	44,5%
	- três a quatro edições	44,5%
	- NR* ²	11%

Fonte: os autores

¹* = Não respondeu

Observação: em menos de um ano, uma pessoa pode ter participado de duas edições do “Boas-Vindas”.

² (IDEM)

Pelos dados dessa tabela, vê-se que a comissão organizadora do evento “Boas-Vindas” é constituída por uma equipe heterogênea em relação ao nível de escolaridade e ao tempo de trabalho em eventos em geral e no específico. Assim, como Trindade et al.(2008) explicam, a comunicação pode ser mais difícil, o nível de confiança entre todos pode ser mais variado e a percepção do processo por cada um pode ser bem distinta.

Na resposta à pergunta 1 - Como você considera o evento Boas-Vindas aos calouros da instituição?- 89% dos respondentes o consideram “muito importante” e 11%, importante. Nas justificativas dessas respostas, houve três categorias de qualificação desse evento:

a) Apresentação da instituição:

- “Permite aos calouros um encontro único com autoridades da Universidade “(R5);
- “Necessária apresentação da instituição para quem nela se ingressa” (R8).

b) Recepção e acolhida ao calouro:

- “É o primeiro contato do calouro com a Instituição, lugar em que ele passará no mínimo quatro anos” (R 4);
- “Momento de recepção e acolhimento de maneira coletiva, que os proporcionam segurança e pertencimento (R 9);

- “É o momento de acolhida inicial dos novos estudantes, quando temos a oportunidade de dizer que agora eles pertencem à Instituição” (C2).

c) Impressões de identificação:

- “São as primeiras impressões de identificação que os 4000 novos alunos começam a desenvolver com instituição” (R7);
- “É o momento das primeiras impressões que ele começa a desenvolver o senso de identificação com a instituição “(R2);
- “Trata-se de estimular o sentimento de pertencimento à Instituição [...]” (C1).

Conclui-se que há consciência da equipe sobre a importância do evento para a imagem da instituição, apesar de sua heterogeneidade. Isso significa que a intencionalidade da comunicação, durante a operacionalização do evento, não foi desassociada dos objetivos dele nem do público alvo e promoveu as significações necessárias (KUNSCH, 2009).

Nas questões, a análise, de modo geral, centrou-se mais em aspectos negativos ou não muito bons segundo a percepção dos servidores e dos coordenadores, por serem os que mais necessitam de ajustes no momento.

Os resultados das questões 2, 3 e 5 são apresentados em conjunto, porque ocorrem ao mesmo tempo e não há como separar conteúdo e canal da comunicação.

Quadro 2 - Fluxos e níveis de comunicação

PERGUNTA	RESPOSTAS					
	Ótima	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR*
2) Qual sua percepção sobre os fluxos de comunicação abaixo?						
a) Descendente (do superior para o subordinado)	11%	56%	33%	-	-	-
b) Ascendente (do subordinado para o superior)	22%	45%	33%	-	-	-
c) Laterais (entre membros do mesmo nível hierárquico)	11%	44,5%	44,5%	-	-	-
d) Transversal (em todas as direções)	11%	67%	11%	11%	-	-
e) Circular (informalmente, inclusive por meio digital)	11%	45%	22%	11%	-	11%
3) Qual sua percepção sobre os níveis de comunicação (padrão, qualidade)						
a) Interpessoal (entre 2 ou mais pessoas)	-	67%	22%	-	-	11%
b) Interunidades (entre unidades)	-	44%	56%	-	-	-
c) Ambiental (no ambiente do evento)	11%	67%	22%	-	-	-
5) Que instrumentos de comunicação dão certo?						
Orais e impressos	10%					
Orais e digitais	50%					
Impressos e digitais	20%					
Orais, impressos, audiovisuais e digitais	10%					
Outros (Redes Sociais)	10%					

Fonte: os autores

No fluxo descendente, a concentração na percepção “boa”, com pouco mais da metade da pontuação, demonstra que se a comunicação, por um lado, não compromete a operacionalização do evento, por outro, há muito o que melhorar, o que é confirmado pelos 33% que a indicam como regular. Como esse fluxo se refere à comunicação entre superior e subordinados, geralmente para instruções (NASSAR, 2009), fica claro que há falhas nesse sentido. Como a equipe é heterogênea, as falhas podem se referir às barreiras citadas por Dubrin (2008) (semântica e outros) ou por Kunsch (2003) (barreiras administrativas). Nas explicações das respostas, as categorias observadas foram:

a) Dificuldades semânticas:

- “Os superiores deveriam ser mais claros sobre o que esperam de cada unidade que participa do evento” (R4);
- “Muitas vezes as delegações de responsabilidade são insuficientes, confusas e dúbias (R7);
- “Por mais que se faça, há sempre algo que pode ficar sem ser bem compreendido” (C2).

b) Informações insuficientes:

- “Falta uma melhor comunicação (informação) nos campi” (R5);
- “Acho que faltaram e-mails com as atas das reuniões principalmente pra quem não pode ir a alguma reunião” (R3);
- “Ainda precisamos melhorar, pois algumas vezes, não ficam bem claros alguns papéis na equipe” (C2).

Na primeira categoria, as respostas demonstram falhas na transmissão de orientações por parte do emissor. Torquato (1986) e Kunsch (2003) afirmam que a eficiência no processo informacional depende da capacidade de transmitir mensagens adequadas ao receptor, de modo que ele as receba conforme a intenção do emissor. Na segunda categoria, as respostas indicam um sistema inadequado, pois a carência e o excesso de informação, constituem barreiras comunicacionais, conforme aqueles autores. Ambas as categorias contribuem negativamente para o trabalho da equipe, pois para De Albuquerque e Puente-Palácios (2004), a responsabilidade pelo resultado final é compartilhada; sem isso, devido a falhas na comunicação, alguns membros da equipe podem ter sobrecarga de trabalho.

Essas falhas podem ser associadas ao canal, um dos elementos que pode ocasionar ruído. As respostas aos canais de comunicação indicaram uma concentração em orais e digitais (50%). Porém, como a comunicação oral também está presente nas alternativas “a”, “b” e “d”, significa que esse meio de comunicação é o mais eficaz. Chanlat (2012) explica que a comunicação oral é associada à comunicação não verbal, que envolve movimentos corporais, timbre de voz e elementos contextuais que podem reforçar as informações.

No fluxo ascendente, o percentual “ótimo”, somado ao indicativo “boa”, sugere que esse fluxo funciona melhor que o descendente, apesar de necessitar de melhorias tanto quanto esse. Como ele se refere à comunicação do subordinado para o superior, para informar sobre as ações dos integrantes (NASSAR, 2009), entende-se que a equipe, mesmo sendo heterogênea e independente dos resultados que transmite ao superior, tem um desempenho comunicacional bom, na média. Como se trata de um evento, esse fluxo pode ser um *feedback*, elemento essencial para que haja segurança de que a mensagem foi recebida e se conheça a reação do destinatário quanto ao que foi orientado (DUBRIN, 2008).

Esse resultado pode ser relacionado com o nível ambiental da comunicação que se destaca com o maior indicador “boa” e com o menor indicador de “regular”. Durante o evento, os elementos contextuais auxiliam o fluxo da comunicação ascendente, seja porque a responsabilidade pelas ações é compartilhada (DE ALBUQUERQUE; PALÁCIOS, 2004), seja porque, segundo Kunsch (2003), nesse fluxo, a participação é mais democrática, com os integrantes dando suas opiniões e influenciando nas decisões. No fluxo ascendente, só uma categoria foi observada nas respostas:

- Falhas (do receptor como emissor, no nível interunidades e no canal):

- “Se por alguma demanda interna, a unidade (receptor) não puder participar da reunião, os superiores ficam sem atualização das informações” (R4);
- “Ainda falta um melhor diálogo com os centros acadêmicos” (R5);
- “Falta proatividade [...] nos retornos das demandas aos solicitantes. Muitas vezes [...] o superior só é avisado que a demanda está concluída quando pergunta ou cobra a ação” (R7).

Essas falhas podem ser atribuídas à baixa frequência de comunicação e aos retornos esperados da equipe. Para Nassar (2009), por meio da comunicação interna, devem ser informadas e claramente aceitas as normas, procedimentos, direitos e deveres da equipe.

Quanto à percepção do fluxo lateral, a concentração nos indicativos “boa” e “regular” demonstra que as percepções se dividem quanto a esse fluxo e que ele necessita de mais melhorias que os anteriores (44,5% regular), talvez por haver mais interferências. Nesse fluxo, a comunicação é entre pessoas e departamentos do mesmo nível hierárquico (NASSAR, 2009), e como as redes formal e informal funcionam ao mesmo tempo, pode haver dificuldade. E como a rede informal representa formas de expressão livres (TORQUATO, 1986) dos servidores, cada um pode transmitir informações conforme seu entendimento. Como a equipe é heterogênea, o entendimento pode ser bem diversificado. Nas justificativas das respostas a esse fluxo, foi identificada uma categoria:

- Falhas na comunicação interpessoal e interunidades
 - “Falta [...] especificar as responsabilidades de cada membro da equipe e para sistematizar as demandas de trabalho. Um espera que o outro vai resolver a demanda e vice-versa. Assim, muitas vezes a equipe só descobre que a atividade não foi cumprida às vésperas do prazo para entrega dos resultados (R7);
 - “A comunicação só é boa entre algumas unidades [...] mas é horrível quando se trata de outras [...] (R4);
 - “Nota-se uma boa sinergia na equipe, mas sempre precisamos ‘provocar’ para que a comunicação flua bem entre os membros” (C2);
 - “Há pequenas falhas na integração da equipe” (C1).

Como se referem à comunicação organizacional interna, essas falhas dizem respeito à circulação de informações e do conhecimento entre os servidores sobre suas atribuições, funcionamento do trabalho e envolvimento (SCHULER, 2005, p. 19). A efetividade das ações depende de cooperação mútua entre os integrantes, quanto aos objetivos e aos aspectos do cumprimento das normas. As ações são produzidas pela comunicação entre os membros da equipe (BERLO, 2003).

Sobre a percepção do fluxo transversal, embora a maior concentração tenha sido no indicativo “boa”, esse fluxo recebeu a qualificação “ruim”, não referida em nenhum dos anteriores. Embora “regular” e o “ruim” possam indicar, quantitativamente (22%), que esse fluxo fluiu melhor, qualitativamente a percepção geral demonstra o contrário, já que “ruim” é o penúltimo escore negativo da escala de qualificação. Esses escores podem ter sido influenciados pelo fato de esse fluxo se caracterizar por ocorrer em todas as direções, independente dos níveis hierárquicos (NASSAR, 2009). Em um evento, com tempo e local restritos, a falta de limites hierárquicos pode confundir entendimentos e desempenhos. Além disso, a comunicação informal pode contribuir para a falta de clareza nas informações. Nas justificativas ao quesito, verificou-se uma categoria:

- Falhas na recepção (canal e indefinições)
 - “É ruim porque muitas pessoas que participam das reuniões ficam sem saber quem faz o quê” (R4);
 - “São tantas demandas e de tantas origens diferentes que, muitas vezes, equipe não sabe a quem se dirigir para solicitar ações ou dar retornos” (R7).

Essas respostas revelam falhas no processo de gerenciamento da comunicação e das tarefas dos integrantes. Muitas vezes, nas redes de contato, a frequência na comunicação e a dificuldade dependem de saber quem contatar sobre determinado assunto para se obter informações imediatas. Trindade et al. (2008) explicam que “as pessoas em ambientes distribuídos têm dificuldade de entrar em contato com outras situadas em locais diferentes do seu e menor probabilidade de receber ajuda de colegas de outros locais”. O canal pode falhar porque os envolvidos não sabem a quem enviar solicitações acerca das tarefas.

No fluxo circular, o percentual da opção “boa” indica que essa avaliação merece atenção, já que corresponde a menos da metade da pontuação máxima do quesito. Associado aos indicativos “regular” e “ruim”, ele pode demonstrar necessidade de um cuidado maior na transmissão de informações. Como nesse fluxo a comunicação circula livremente entre os servidores, em todas as direções, o resultado pode ser reflexo dos fluxos lateral e transversal. Para Kunsch (2003), um trabalho realizado sob demandas em várias direções

exige que a comunicação propicie a dinâmica e a efetividade necessárias à equipe. Como um evento é uma estratégia de comunicação (GIÁCOMO, 2007), a aproximação comunicativa entre os participantes é essencial.

As redes informais nesse fluxo, tal como no lateral, são instrumentos importantes para ampliar as informações de forma livre. Na prática de um evento, essa forma de comunicação rápida é necessária para a interação entre os envolvidos, pelo porte do evento, dimensão espacial entre equipes, tipos de público a atingir e periodicidade das mensagens. No fluxo circular, foram verificadas duas categorias:

a) Comunicação como atividade:

- “A circular funciona mais para elaboração do relatório final e informações gerais, como marcação dos próximos encontros” (R2);
- “Há complexidade dos assuntos envolvidos” (C1).

b) Confusão sobre os deveres:

- “Como na transversal, há confusão sobre os deveres de cada unidade” (R4);
- “Ainda falta informação nos eventos” (R5);
- “Conversas paralelas geram confusões e mal-estar. Declarações extraoficiais às vezes atrapalham andamento das produções e distribuição de responsabilidades” (R7);
- “Ainda há necessidade de uma boa coordenação [...], com um check list e inputs frequentes” (C2).

Em ambas as categorias, as falhas refletem falta de comunicação na distribuição das tarefas. Para Arantes (1998), é por meio da comunicação que as tarefas devem ser distribuídas, para serem realizadas com eficiência e direcionadas a um mesmo objetivo. Sobre os níveis de comunicação, na percepção dos servidores, a interpessoal e a ambiental apresentam uma maior concentração do indicativo “boa”, destacando-se a ambiental com um percentual de “ótima”. O maior indicativo de “regular” entre unidades pode ser explicado pela tendência de agrupamento de membros de um mesmo departamento, formando grupos dentro da equipe, levando a falhas do canal oral e outros. Nesse sentido, Hall (1994) afirma que os altos níveis de hierarquia não podem prever todas as contingências que surgem na comunicação, principalmente considerando que, conforme Kunsch (2003), a comunicação vai além das fronteiras dos fluxos (tráfego) da

comunicação, ou seja, abrange aspectos que podem contribuir para a intermediação de orientações, como a empatia. Isso explica a baixa percepção da qualidade da comunicação interunidades, possivelmente por menor afinidade de membros de um mesmo departamento com os membros de outros ou pela falta de comunicação oral referida anteriormente.

- “Houve alguns episódios conflituosos em virtude das expectativas sobre o papel de cada um, mas acredito que ao longo do processo essas indefinições foram sanadas e a comunicação passou a fluir melhor” (R9);
- “Há uma boa comunicação entre alguns setores, mas péssima com outras unidades” (R4);
- “Algumas unidades ainda não conseguem se fazer representadas em todas as reuniões, apesar dos comunicados reclamando a presença. (R2);
- “Os servidores com cargos afins, como os produtores culturais, conseguem trabalhar e se comunicar melhor do que com servidores burocráticos (R4);
- “As unidades ainda se comunicam com dificuldade” (R5);
- “É burocrática [...] ainda é um pouco lenta [...] o contato pessoal é o mais efetivo, pelo grau de afeto envolvido na comunicação” (C1).

Em resumo, Chanlat (2012) explica que há uma comunicação não verbal que deve ser associada à comunicação verbal e que representa uma forma particular de se comunicar. Nas relações de um grupo com outro, de universos distintos, relações informais de comunicação podem contribuir para uma melhor interação entre eles.

Tabela 3 - Percepção geral da comunicação

PERGUNTA	RESPOSTAS	
	Positiva	Negativa
4. Qual a sua percepção da comunicação entre a equipe (comissão organizadora) na operacionalização do evento?	100%	-

Fonte: os autores

A unanimidade quanto à percepção positiva da comunicação na operacionalização do evento “Boas Vindas” indica que: 1) de maneira geral, as falhas que ocorrem não prejudicam o evento em si; 2) mesmo não prejudicando sua ocorrência, o reflexo delas pode aparecer durante o evento; 3) diante dos aspectos

apontados nos fluxos, nos níveis e nos canais, a percepção positiva final pode significar que as falhas de uns foram supridas por outros, com mais esforço para uns que para outros, devido à comunicação inadequada.

Sobre a primeira indicação, segundo Giácomo (2007) e Matias (2013), um evento institucional é um “mix” de comunicação; vários tipos de comunicação ocorrem simultânea e sucessivamente. Dessa forma, falhas ocorridas em sua operacionalização podem prejudicar parcialmente esse “mix”, mas não impedir a ocorrência do evento.

- “A circulação dos coordenadores do evento por todos os locais em que o mesmo estava sendo realizado garantiu uma fluidez na comunicação, essencial para dar soluções aos problemas que surgiram com presteza. Percebo também que deu segurança aos participantes, por perceberem que tinham a quem recorrer em caso de necessidade” (R9);
- “No final, parece que tudo dá certo, independentemente do que se faça [...] No dia do evento, há uma sinergia e tudo parece seguir conforme planejado” (C2).

Porém, mesmo o evento acontecendo, não impede que falhas em algum tipo de comunicação desse “mix” tenham sido percebidas pelo público-alvo, o que pode contribuir negativamente para a imagem institucional (segundo entendimento). O público-alvo é o receptor da comunicação do evento, e Fausto Neto (1995) afirma que todo o esforço é para fazer com que o receptor participe das exposições e dos discursos. A recepção é constituída dentro do próprio processo, por meio da articulação de operações e processos da linguagem.

Por fim, terceiro entendimento, o esforço maior de uns do que de outros pode não se tornar perceptível no resultado final porque, conforme De Albuquerque e Puente Palácios (2004), no trabalho em equipe, a responsabilidade pelo resultado final é compartilhada, independente do estabelecido para cada integrante.

- “As dificuldades momentâneas e não previstas são resolvidas com tranquilidade num esforço comum” (R2);
- “Mesmo com os percalços e os ruídos, há um núcleo central totalmente comprometido com o sucesso do evento e as pessoas desse núcleo comunicam bem entre si” (R4).

Esses resultados foram suficientes para se obter uma conclusão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de verificar a percepção dos servidores da instituição sobre os processos de comunicação na operacionalização de um evento trouxe reflexões e embasamento teórico quanto à comunicação como elemento de organização das atividades a serem desenvolvidas pela equipe.

Pela percepção dos integrantes e de coordenadores do “Boas-vindas”, o respectivo processo de comunicação apresenta falhas em todos os fluxos e em seus níveis, as quais não impediram sua realização, que ocorre como programado, mas demonstram a necessidade de melhorar o referido processo. Essas falhas confirmam que a comunicação é complexa e que, no caso dos eventos, dela depende a operacionalização que leva à concretização do que foi planejado.

Este trabalho representa uma abordagem inicial de pesquisa na área do “Boas-vindas” e, pelos resultados, recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas, visando detectar aspectos mais específicos, como em que fase da operacionalização dos eventos ocorrem mais falhas ou que aspectos dos discursos dos emissores podem contribuir mais para a ocorrência de falhas na recepção.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. 1 esp., 2008, p. 1-25
- BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- CAIAFA, Janice. Comunicação da diferença. **Fronteiras-estudos midiáticos**, v. 6, n. 2, 2004, p. 47-56.
- CARISSIMI, João. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção da imagem organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 14., 2001, Campo Grande /MS. **Anais...** Campo Grande: Intercom, 2001.

- CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHAVES, Lúcio Edi; NETO, F.H.S.; PECH, G; CARNEIRO, M.F. S. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. (Série Gerenciamento de Projetos).
- DE ALBUQUERQUE, Francisco J.B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações**. 2004. Disponível em: <<http://tupi.fisica.ufmg.br>>. Acesso em: abr de 2016.
- DREWS, Cláudio. **Subjetividade da percepção**. 2011. Disponível em: <<http://psicologiarg.blogspot.com.br/2011/04/percepcao-e-subjetiva.html>> Acesso em: jun 2016.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Trad. James S. Cook e Martha M. Leal. São Paulo: Cengage/Learning, 2008.
- FAUSTO NETO, Antônio. A deflagração do sentido. Estratégias de produção e de captura da recepção. In: SOUSA, Mauro W. (Org.). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: USP, 1995.
- GIÁCOMO, Cristina. **Tudo acaba em festa: evento, líder de opinião, motivação e público**. São Paulo: Summus, 2007.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- HAMAM, Roosevelt. O evento integrando o mix da comunicação. In: KUNSCH, Margarida. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 129.
- HOUAISS. **Dicionário Eletrônico Houaiss**. Disponível em: <<https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-origem-e-o-significado-da-palavra-percepcao/23689>> Acesso em: jun de 2016.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva 2009. (v. 1).
- LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão-Comunicação e Cultura USC**, v. 9, n. 17, p. 145-59, 2010.
- MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.
- MATIAS, Marlene. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. 6 ed. Barueri: Manole, 2013.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. 2. ed. São José do Rio Preto, SP: Bluecom, 2010.
- SCHULER, Maria. Excelência humana nas comunicações organizacionais. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, n. 5, 2005, p. 17-30.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 1, n. 31, 2007.
- TORQUATO, G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.
- TRINDADE, C. C.; MORAES, A.K.O; MEIRA, S. R. L. Comunicação em equipes distribuídas de desenvolvimento de software: Revisão sistemática. In: Experimental Software Engineering Latin American Workshop EselaW'08, 5..Recife-PE. **Proceedings...** Recife: ESELAW, 2008.