

Solange Estela

Relações Comunicacionais na Administração Escolar

Rio de Janeiro

2002

Solange Estela

Relações Comunicacionais na Administração Escolar

UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO – UNI-RIO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CCH

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA

DISCIPLINA: MONOGRAFIA

Reitor: Prof. Dr. Pietro Novelino

Decano: Prof^a. Maria José Mesquita Cavalleiro de Macedo Wehling

Diretor: Prof^a. Dr^a. Deise Martins Hora

Chefe de Departamento: Prof^a. Mônica Cerbella Freire Mandarinó

Professor: Prof^a. Dr^a. Sueli Barbosa Thomaz

RELações COMUNICACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

SOLANGE ESTELA

Monografia apresentada à Escola de
Educação da UNIRIO para obtenção do grau
de Bacharel em Pedagogia

Professor Orientador: Liana Ocampo

RIO DE JANEIRO

2002

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos que se empenham em fazer da comunicação o modo mais agradável de se interagir com o outro e com os outros.

Agradecimentos

Primeiramente quero agradecer a Deus, que sempre esteve presente desde o início desta jornada se não fosse por Ele nada disso teria sido possível .

Agradeço a meus pais, irmãs pela paciência que tiveram durante todos esses anos.

Agradeço aos Pastores e aos membros das Igrejas as quais já fiz parte pelo muito incentivo que me deram ao iniciar essa fase em minha vida.

Agradeço aos Diretores, Coordenadores, Professores, Funcionários e Alunos do IBMR que participaram ativamente, dando-me apoio neste importante momento em minha vida.

Agradeço aos colegas de turma que não me deixaram desistir e me colocaram como exemplo de persistência mesmo diante das dificuldades.

Agradeço aos Diretores, Professores e demais funcionários da UNIRIO pelo carinho presente nos momentos que passamos juntos.

E por fim agradeço a meu esposo e filha que surgiram no meio desta caminhada e que muitas alegrias me trouxeram.

Epígrafe

“Tudo quanto te vier as mão para fazer, faça-o conforme as tuas forças, pois para a sepultura para onde tu vais, não há obra, nem ciência, nem sabedoria alguma.”

(REI SALOMÃO)

“Uma atitude realmente social na vida ... significa ajudar o outro a dar o próximo passo em seu desenvolvimento pessoal ... significa ter coragem de confrontar-se com a dúvida, a desconfiança, o ódio e o medo. Isto significa estar atento diante das dúvidas sobre o que sei, o que sou e o que faço.”

(B. LIEVEGOED)

Resumo:

O presente trabalho teve por finalidade analisar as observações feitas em algumas INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR - IES. O trabalho iniciou-se com a tentativa de identificar meios que pudessem dar um alívio, quando o assunto é comunicação e pessoas. Introduzimos o trabalho, um relato de caso observado, pois as IES que tive oportunidade de conhecer e fazer algumas anotações, descobri que um dos maiores entraves estava localizado no setor de entrada e saída da documentação. Por ser um tema que está relacionado com grupos de trabalho procuramos conceituar todo o ambiente em que o grupo convive e o próprio ambiente ao qual foi feita a nossa observação. Para tanto, utilizamos autores que pesquisaram sobre o assunto e que analisaram essas questões de administração, relacionamento e comunicação. Destacamos as barreiras que existem na comunicação e que prejudicam o bom relacionamento. Destacamos que as pessoas se agrupam para formar organizações e alcançar objetivos em comum; e quando estes são alcançados ocorre o crescimento, a produtividade. Conceituamos a organização em si, dando uma rápida passada pelos aspectos históricos no século XX. Identificamos os tipos de organizações que funcionam atualmente e dos sistemas que elas utilizam para seu desenvolvimento. Abordamos a comunicação no ambiente organizacional e de como ocorre o "feedback" nas relações entre as pessoas. Contamos a trajetória de uma IES e de como existem métodos e técnicas para a melhoria das relações entre as pessoas dentro do ambiente de trabalho. Por fim nas considerações finais, colocamos o que esperávamos desse trabalho e algumas sugestões para que a convivência nos setores de trabalho nas IES sejam agradáveis e eficientes.

SUMÁRIO:

Prefácio: Relato de Caso	10
Introdução	13
1. Organizações Administrativas.....	15
1.1. Alguns Aspectos Históricos (Século XX)	16
1.2. Organizações como Sistemas Sociais	18
1.2.1. Sistemas Fechados e Abertos	19
1.2.2. Sistema Sócio-Técnico	23
1.2.3. Racionalidade na Organização.....	25
2. Comunicação e Administração	28
2.1. Os Sistemas de Comunicação (feedback)	32
3. Novos Métodos e Técnicas de Relações Interpessoais....	35
4. Administração da Instituição de Ensino	39
4.1. Trajetória de Uma Instituição de Ensino Superior.....	39
5. Considerações finais.....	41
Bibliografia.....	44

Prefácio:

Relato de caso

Para que o tema possa encontrar respaldo na realidade Institucional, farei um breve relato sobre as observações feitas numa determinada Organização, sem que haja interesse em decliná-la, por cumprimento de preceitos éticos, atendo-me, basicamente ao processo administrativo observado, por ser este o foco do tema que nos propomos a abordar.

À primeira vista, a Instituição parecia muito bem organizada em todos os termos, desde a organização das salas até as dependências externas. Tudo sempre muito limpo. O mobiliário bem disposto no ambiente, fazendo com que todos circulassem livremente pelo mesmo. As salas destinadas à direção eram distantes de toda a movimentação diária e só tem acesso às mesmas, o pessoal autorizado. Quando alguém deseja falar com a direção é necessário marcar entrevista. Quanto aos demais departamentos, todos tem livre acesso de um para outro departamento, pois o pessoal precisa se comunicar, devido aos tipos de tarefas realizadas. Das tarefas as mais comuns são: providência de documentos e o atendimento ao aluno, tanto pelo telefone, quanto pelo balcão. Aliás, todas as salas possuem balcão. A maior parte dos setores da Instituição atende ao aluno, não existindo um horário determinado para atendimento.

Em relação aos recursos materiais, ao maquinário da empresa, quase todos os setores estão informatizados e funcionando em sistema de rede, visando agilizar o processamento dos documentos, para otimizar, a situação do aluno na Instituição.

Existe um líder em cada departamento, responsável pela divisão das tarefas, bem como o acompanhamento e controle das mesmas. Acima desses líderes existe o Coordenador Geral que além de fiscalizar toda a parte administrativa, fiscaliza, também, outros setores ligados à organização como: limpeza, recepção, portaria, almoxarifado e outros.

Na organização os grupos trabalham em tarefas que precisam de concentração para o devido processamento das mesmas. Qualquer problema que venha a desarmonizar o ambiente é rapidamente resolvido; caso não haja solução, o líder passa para o coordenador,

que imediatamente toma as devidas providências. Notou-se que os problemas ocorrem, em vista do não entendimento do que deve ser feito ou de não haver concordância sobre as rotinas de determinada atividade. Sabe-se que a relação “eu” com o “outro” é muito importante no trabalho em equipe, pois sem isso a ação pedagógica na Administração escolar não se concretiza.

No convívio entre os grupos, observou-se que as orientações são diferenciadas de um setor para outro e que uma determinada orientação para um grupo não serve para outro, mesmo sendo algumas atividades similares. Os critérios para a elaboração do documento são diferentes, o que gera retrabalhos, além de atrasos na entrega de documentos solicitados e respostas às informações pedidas.

Como na maioria das IES observadas, o setor que mais sofre com o problemas de comunicação é o protocolo, pois cada solicitação feita precisa de determinada informação para a sua elaboração. A incidência refere-se à forma como é feito o pedido, as justificativas às vezes não esclarecem o que o aluno realmente quer e o funcionário que vai providenciar o documento precisa, por muitas vezes deduzir o que realmente está sendo solicitado. Ao receber o documento, o aluno alega se não foi bem compreendido ou que esqueceu de colocar o que realmente queria dizer. O que mais causa transtorno são os atrasos nas respostas quanto às informações solicitadas, sendo muitas vezes as mesmas não esclarecedoras. Nesse sentido, o discente se sente prejudicado e procura o corpo superior da IES para que seu pedido seja aceito ou para que possam esclarecê-lo sobre determinada informação. Por outro lado, o pessoal que trabalha no atendimento ao aluno quando não consegue satisfazer o mesmo com suas respostas, sentem-se frustrados, visto que há cotidianamente nova rotinas a cada dia de trabalho realizado.

Sentindo que as relações entre corpo discente e administrativo, não estavam funcionando como deveriam funcionar, achou-se por bem reunir o administrativo para que juntos buscassem uma solução para amenizar esta situação. Uma das sugestões foi o de reciclar o corpo administrativo com cursos e palestras relacionados com a dinâmica das atividades exercidas. Outro ponto pensado, foi o de contratarem um gerente administrativo, que identificaria os problemas internos da IES, a fim de melhorar essas relações de

funcionários e alunos e facilitar e agilizar o cumprimento dos expedientes de cada grupo na instituição.

A partir dessas sugestões, o que se detectou como entrave para a harmonia da IES e para o bom andamento da mesma foi a falta de comunicação. A comunicação é o elo de interação entre os grupos; por conta desses entraves, a circulação da informação torna-se dificultosa e prejudica o bom desempenho das atividades acadêmicas.

Diante de tal situação, e para manter o padrão pela qual é conhecida e não impedir que a ação pedagógica da IES se concretize, a organização optou por contratar uma equipe de Organização e Métodos, que investigará o problemas e apontará as possíveis soluções para que as relações entre os grupos melhorem.

INTRODUÇÃO:

A proposta desse estudo é analisar os problemas que ocorrem numa Instituição de Ensino Superior, de modo a perceber no processo de organização e comunicação que aí ocorre os acertos e os entraves.

Observa-se no cotidiano desta Instituição que seu principal problema é a comunicação. O universitário ao ingressar no ensino superior recebe um catálogo com as normas da Instituição. Tudo leva a crer que o mesmo não o lê, e se o faz somente em partes. No campo administrativo da organização observa-se que nas relações entre a secretaria e os discentes repetem-se os distúrbios de comunicação.

Estas relações apresentam-se saturadas já que as pessoas estão enfadadas de dar a mesma informação. Por outro lado o discente precisa de uma resposta que o satisfaça e não o prejudique. Há aqueles que exigem plena atenção e cobram por isso; o funcionário da Instituição deverá atender a todos e por não armazenar a informação, muitas vezes prejudica as próprias relações no setor em que trabalha, não interagindo com o grupo.

As áreas que trabalham com estas questões, poderão, possivelmente, nos oferecer uma forma de melhor compreender tal problema.

Os pontos referidos passaram a despertar o nosso interesse, havendo motivação para uma pesquisa que aprofundasse os elementos das relações interpessoais, no sentido de que, surgissem propostas para minimizar os pontos negativos destas relações.

A nossa monografia não pretende esgotar o assunto e sim encontrar respostas compatíveis com os desempenhos, voltando-os para a qualidade institucional.

Por outro lado, os preceitos éticos deverão permear esta análise e as propostas que daí surjam.

Nosso estudo foi sustentado por focos da realidade e autores ilustres, dedicados ao tema, numa abordagem analítica da estrutura administrativa, com o traçado histórico desta estrutura, chegando aos sistemas atualmente implantados, ou seja, o sistema aberto e o sistema sócio-técnico.

Alguns parâmetros da realidade administrativa, bem como as referências a eficiência e eficácia, destacam-se em nossa abordagem; buscamos na realidade observada, o alcance destes conceitos.

Na atualidade, a competência da Instituição, passa diretamente pelas relações e pelas formas de comunicação adotadas. É neste sentido que pretendemos abordar o tema.

1. ORGANIZAÇÕES ADMINISTRATIVAS

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas por duas ou mais pessoas. A organização entre pessoas é essencial para a existência de uma Instituição.

Para a existência de uma organização é preciso que existam pessoas que se comuniquem, que estejam dispostas a contribuir com a ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo em comum. Esse desejo de participar conjuntamente varia de indivíduo para indivíduo e mesmo no próprio indivíduo ocorre variações e até mesmo nas recompensas podem esta instabilidade afetar.

As organizações, como nos descreve Chiavenato (2000,p.26): “**são sistemas extremamente complexos**”. Por atuar com atividades humanas e em diversos níveis de análise tais como: personalidade, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, a vida do administrador fica cada vez mais difícil.

A medida em que uma organização é bem sucedida ela cresce. E esse crescimento se faz pelo aumento das pessoas na organização. Por causa do crescimento da organização, se faz necessário à criação de cargos hierárquicos, e nisso advém o distanciamento do grupo, e disso ocorre o conflito de alcançar os objetivos do grupo e o empenho de alcançar, também, os objetivos da organização.

As organizações possuem algumas características como: complexidade, anonimato, rotinas padronizadas, estruturas personalizadas e não oficiais, a tendência a especialização e a proliferação de funções e tamanho, que podem dificultar o relacionamento, a comunicação, a diminuição do desempenho.

Elas operam em diversos ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências e se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias e comportamentos diferentes alcançando resultados diferentes, com o passar dos tempos foram

sofrendo transformações. Foram introduzindo novas e diferentes tecnologias seja modificando o seu produto ou alterando o comportamento das pessoas, seja mudando a rotina interna. Sendo assim, as organizações estão apresentando características diferenciadas na estrutura e em seus processos. Essas modificações tem um forte impacto na vida das pessoas, acelerando mudanças no ambiente. E foi o que aconteceu no século XX, um século de eras de transformações e mudanças.

1.1. Alguns Aspectos históricos (Séc. XX)

No decorrer do século XX, segundo Chiavenato (2000, p.28,29,30), as organizações passaram por três eras:

1. A Era da Industrialização (1900-1950). Foi uma era de intenso fenômeno industrial. A estrutura típica dessa organização era em formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, baseada no modelo burocrático. A centralização do poder era somente no topo, o estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes. Nessas organizações havia predominância do passado e a conservação dos valores tradicionais. As pessoas nestas organizações ao longo do tempo passaram a ser meros recursos como máquinas, equipamentos e capital, isto tudo dentro da concepção de três fatores tradicionais: natureza, capital e trabalho. A concepção de Administração de pessoas nesta fase era denominada de Relações Industriais, isto tudo para servir a tecnologia. Apesar do mundo estar mudando, essas mudanças eram vagarosas, mas as mudanças estavam acontecendo.

2. Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990). Com o final da Segunda Guerra Mundial, as mudanças começaram a ser mais rápidas. As organizações começaram a se expandir do plano local para o plano regional e daí para o plano internacional e se tornaram cada vez mais intensas. O velho modelo de Administração utilizado para formatar as organizações tornou-se inflexível e vagaroso demais para acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente. Com isso as organizações tentaram novos modelos de estruturas para que pudessem proporcionar-lhes maior inovação e melhor ajustamento as novas condições. Nisso surge a estrutura matricial como uma espécie de quebra galho para reavivar a velha e

tradicional organização funcional. E isto tudo era para proporcionar uma estrutura com características dinâmicas, de inovação e alcançar maior competitividade. O que foi aproveitado dessa estrutura matricial foi na fragmentação das grandes organizações em unidades estratégicas de negócios para torna-las mais bem administradas e ágeis. A cultura tradicional do passado deixou de ter privilégios e passou-se a concentrar-se no presente. Em se tratando das relações industriais passou-se a ter uma nova visão da Administração de Recursos Humanos. As pessoas não eram mais meros recursos e passaram a ser recursos vivos. A tecnologia que avançou e desenvolveu intensamente passou a ter grande influência na vida da organização e das pessoas que dela participam.

3. Era da Informação (1990- ...). Sua principal característica: as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, inesperadas. A tecnologia trouxe desdobramentos completamente imprevistos e transformou o mundo em uma aldeia global. A informação passou a cruzar o planeta de ponta a ponta. A tecnologia provocou o surgimento da globalização da economia. A competitividade tornou-se mais intensa. A estrutura organizacional em matriz tornou-se insuficiente para dotar as organizações de agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro do meio ambiente. Os processos organizacionais tornaram-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização. Os órgãos deveriam ser ajustados não mais para a necessidade da organização, mas sim as mudanças no ambiente e na tecnologia os produtos e serviços passaram a ser ajustados de acordo com a necessidade do cliente, agora dotado de hábitos mutáveis e exigentes. As organizações passaram a trabalhar com equipes multifuncionais com atividades provisórias voltadas para missões especiais com objetivos definidos. As organizações do futuro vão funcionar sem limite de tempo, espaço e distância. O recurso mais importante deixou de ser o capital e sim o conhecimento, não que o capital não seja importante mais o conhecimento se torna importante porque sabendo usá-lo e aplicá-lo pode ser rentável. As pessoas e seus conhecimentos e suas habilidades mentais passaram a ser a principal base da nova organização. A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem, Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para ser abordados como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades, personalidade, aspirações, percepções, etc. A cultura organizacional sofreu forte impacto do mundo exterior e passou a privilegiar a mudança e a inovação voltadas para o futuro e para o destino da organização. As mudanças passaram a ser rápidas, velozes, sem continuidade com

o passado trazendo um contexto ambiental de turbulência e imprevisibilidade. Deste modo, a Gestão de Pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas na era da informação. As pessoas não mais serão seres passivos e sim seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativas e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria. Nessa era a riqueza será capital intelectual e estará nas cabeças das pessoas e isto não pode ser tratado como um mero recurso organizacional.

1.2. AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS SOCIAIS

Na sociedade moderna quase todo processo produtivo é realizado através das organizações, assim sendo a sociedade industrializada caracteriza-se por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo nas organizações das quais depende para viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar doenças, obter produtos e serviços de que necessita, etc.

Dentro destas abordagens, as organizações são unidades sociais, isto é, de grupos humanos, que são intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir determinado objetivo específico. As organizações são propositalmente construídas e elaboradas e também reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são alcançados ou quando se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. A organização não pode ser considerada uma instituição pronta e acabada mas um organismo social vivo sujeito a transformações.

Dentre estas organizações existem as que são moldadas com o objetivo de lucro e as que não são.

Na definição de empresa Chiavenato (2000, p.32) diz que:

“... é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não humanos (como recursos financeiros, físicos, tecnológicos,

mercadológico, etc...) no sentido de alcançar objetivos de auto-sustentação e de lucratividade, através da produção e comercialização de bens ou serviços."

Em se tratando de auto-sustentação é óbvio que se trata de dar continuidade e permanência ao empreendimento e a lucratividade que é o estímulo principal para que este empreendimento permaneça.

1.2.1. SISTEMAS FECHADO E ABERTO

Podemos definir sistema como um conjunto de elementos que são partes da organização, que se relacionam dinamicamente em interação, e que desenvolvem uma atividade para atingir determinado propósito operando sobre dados. A energia e a matéria são colhidas do meio ambiente que circunda o sistema, para fornecer informações.

Os quatro elementos essenciais para constituir um sistema são, segundo Chiavenato (2000, p.33):

"As entradas e insumos que servem de alimentação e nutrição. O processamento ou operação: é o núcleo do sistema onde as entradas são processadas e transformadas em saídas ou resultados. Geralmente, constituídos de subsistemas. As saídas ou resultados constituem o resultado da operação do sistema, isto é, exporta para o ambiente o produto de sua operação. É na retroação que encontra-se o tipo de retorno ou influência que as saídas, podem provocar sobre as entradas a fim de balancear ou equilibrar o funcionamento do sistema. Quando a retroação é positiva estimula e amplifica a entrada, aumentando a operação do sistema. E quando é negativa ocorre a inibição e reduz a entrada para diminuir a operação do sistema".

Desta forma, a retroação projeta manter os sistemas funcionando dentro de determinados parâmetros e limites. Quando o sistema não alcança os objetivos ocorre a positiva e quando ultrapassa os limites ocorre a negativa.

O ambiente é tudo aquilo que envolve externamente um sistema. O ambiente proporciona os recursos que precisa para existir. E é no ambiente que o sistema coloca seus

resultados. O ambiente não é assim essa maravilha, pode também, trazer ameaças e contingências no sistema.

A forma de como o sistema se relaciona com o meio ambiente é que vai determinar se ele será aberto ou fechado. Os efeitos que o sistema sofre em suas entradas e saídas é que vai determinar se de uma certa entrada (causa) pode ocorrer certa saída (efeito). Dessa forma o sistema fechado é também chamado de mecânico ou determinístico. Os exemplos que podemos dar ao sistema fechado são as máquinas, motores e quase toda a tecnologia inventada pelo homem. Há uma separação nítida entre sistema e o seu ambiente as fronteiras do sistema são fechadas. Na realidade não existe sistema totalmente fechado, nem totalmente aberto. Todo sistema tem algum grau de relacionamento e dependência com o ambiente. O sistema fechado, nesse relacionamento com o ambiente, obedece a leis físicas.

No sistema aberto existe uma infinidade de entradas e saídas com relação ao ambiente externo. Sendo essas entradas e saídas não tão bem conhecidas, as relações de causa e efeito são indeterminadas. Por esta causa o sistema aberto é conhecido como sistema orgânico. Os exemplos que podemos dar de sistema aberto são as organizações em geral e as empresas em particular, todos os sistemas vivos e principalmente o homem. Por não ser nítida a separação do sistema e de seu ambiente as fronteiras do sistema são abertas e permeáveis. O sistema é aberto a medida que efetua transações ou intercâmbios como o ambiente que o envolve (entrada e saída), isto quer dizer que, o sistema aberto apresenta uma grande interdependência com o ambiente e essa interdependência não obedece as leis da física.

Nesta abordagem de sistema aberto concebe-se o sistema social como um dinâmico receptor de vários insumos que se transformam em produtos de diversas formas e que importa esses produtos. O sistema recebe os insumos em forma de materiais, energia e informações evitando o processo de entropia. O sistema não é aberto só em relação ao meio ambiente, mas em relação a si e no seu interior. O sistema aberto ao adaptar-se modifica o ambiente mudando a estrutura e os processos de seus componentes internos. A organização pode ser considerada como um modelo genérico de sistema aberto, pois o mesmo está em continua interação com o ambiente. O sistema aberto terá sobrevivência com o fluxo contínuo de entrada, transformações e fluxo de receber saídas. Assim sendo, o sistema deve receber entrada suficiente de recursos para manter suas operações e também exportar os recursos transformados ao ambiente em suficiente quantidade para manter o custo.

Chiavenato (2000, p.35) menciona :

“ que um organismo social assemelha-se a um organismo individual no crescimento, no fato de tornar-se mais complexo a medida que cresce, no fato de que tornando-se complexo, suas partes exigem uma crescente interdependência mútua, porque sua vida tem imensa extensão comparada com a vida de suas unidades componentes e porque ambos os casos há crescente integração acompanhada por crescente heterogeneidade.”

Uma organização é um sistema aberto o qual apresenta características em comum com um organismo biológico. O sistema só pode existir pelo intercâmbio com o seu ambiente, pois ela transforma por meio de processos que consomem em parte e exportam o resto. Direta e indiretamente o sistema intercambia seus resultados (saídas) é o trabalho que uma organização necessita para sobreviver. O esquema conceitual é o sistema que oferece permite simultaneamente a análise e a síntese da organização em um ambiente complexo e dinâmico. Os componentes da organização são vistos como subsistemas inter-relacionados dentro de um supra-sistema. Os subsistemas nessa inter-relação provocam uma integração significativa do sistema total o que faz com que o supra-sistema seja maior ou diferente dos subsistemas inter-relacionados.

A organização é um sistema aberto quando ela executa intercâmbio com um sistema maior que é a sociedade. As entradas nessas organizações são em forma de pessoas, materiais, dinheiro e na forma de forças políticas e econômicas vindas de um sistema maior. As saídas que existem são em forma de produtos, serviços e recompensas aos seus membros. Paralelamente, as pessoas que trabalham na empresa também são sistemas abertos. A organização é um sistema orgânico e adaptativo, no sentido de que muda sua natureza como resultado das mudanças do ambiente. Essa adaptação geralmente não é passiva. O sistema afeta o grupo, que afeta todo o componente maior que coopera com o ambiente, assim como, o pessoal coopera com ela, sendo dinâmico no sentido de que suporta grandes mudanças. Enfim, uma organização é um sistema sócio-técnico. A organização não é somente uma máquina, de força de trabalho, dinheiro. A organização consiste dentre várias coisas o

envolvimento das pessoas em várias tecnologias e que relações humanas são características opcionais de uma organização, sendo uma propriedade intrínseca. As relações entre o grupo vão determinar as entradas, transformações e as saídas do sistema.

Chiavenato (2000, p.36) menciona **“sobre um modelo de organização em sistema aberto que foi desenvolvido, com as seguintes características apresentadas:”**

1. Organização recebe insumos do ambiente. Como nenhuma estrutura não é auto-suficiente ou autocontida ela depende do que vem do ambiente (entrada). A organização processa esses insumos em produtos acabados ou qualquer outra coisa. Ocorre que determinadas atividades precisam em algum momento de uma reorganização dos insumos. As saídas que ocorrem são os resultados que vão para o meio ambiente. A combinação entradas e saídas constituem a base do sistema aberto em interação com o meio ambiente.
- 2 . Os Sistemas são Ciclos de Eventos: as saídas que o sistema exportam para o ambiente supre as fontes de energia para repetição de atividades do ciclo. Assim, a energia exportada que vai para o ambiente retorna para que as repetições de seus ciclos de eventos ocorram. Essas atividades se repetem e combinam. O funcionamento de qualquer sistema consiste nos ciclos de entrada - transformação - saída.
- 3 . Entropia Negativa: nas organizações para que não ocorra a entropia negativa é preciso mover-se para deter esse processo entrópico e sempre se reabastecer para manter a estrutura da organização.
- 4 . Informação como Insumo, Reinformação Negativa e Processo de Codificação: o sistema da organização não só recebe insumos de caráter material, recebe também o de informação. O tipo mais simples de entrada de informação é a retro informação negativa que permite corrigir seus desvios do caminho certo. A codificação da informação quando ocorre uma interrupção, faz desaparecer o estado firme do sistema. Mas por outro lado, o processo de codificação permite ao sistema reagir seletivamente apenas em relação as informações para as quais esteja operando.

5 .Estado Firme e Homeostase Dinâmica: o estado firme do sistema faz com que esteja assegurado o caráter organizacional e evitando assim o processo entrópico. Existe um fluxo contínuo de energia no ambiente e uma exportação também contínua e o resultado é o intercâmbio de energia e as relações entre as partes continuarem as mesmas. Apesar do estado firme do sistema seja a tendência de Homeostase, seu princípio básico é a preservação do sistema. Segundo esse conceito os sistemas reagem as mudanças antecipando por intermédio do aumento que assimila novas entradas na natureza de sua estrutura organizacional.

6 .Diferenciação: A diferenciação é uma tendência para a elaboração da estrutura. Como todo sistema aberto tende a diferenciação, isto é, quando a multiplicação e a elaboração de função lhe traz multiplicação de papéis e diferenciação dos subsistemas que são internos.

7 . Equifinalidade: um sistema pode alcançar por uma infinidade de caminhos o mesmo estado final partindo de diferentes condições iniciais. A proporção que os sistemas aberto desenvolvem mecanismos reguladores (Homeostase) para regular suas operações a quantidade de Equifinalidade pode ser reduzida, mas a mesma mantém o estado estável do sistema e pode ser atingido a partir de condições iniciais diferentes e por intermédio de meios diferentes.

8 . Limites de Fronteira: a organização de sistema aberto apresenta limites e fronteiras entre o sistema e o ambiente. Eles definem não só a esfera de ação do sistema como também o seu grau em relação ao ambiente.

1.2.2. O SISTEMA SÓCIO-TÉCNICO

A organização tem dupla função técnica e social. Alguns teóricos dizem que a organização é uma combinação administrada de tecnologia e de pessoas. Nisto, observa-se que existe uma relação da tecnologia com o tipo de característica humana necessária a organização. O conhecimento e a experiência anterior, as qualificações pessoais, as habilidades e as destrezas são aspectos dependentes da tecnologia utilizada pela organização. Para obter um sistema técnico a organização requer um sistema social formado de pessoas que

se relacionam e interagem profundamente. Os sistemas técnico e social não podem ficar isolados no contexto da organização, as conseqüências em um podem afetar o outro.

A interação do ambiente com a organização, também são abordadas como uma estrutura do sistema sócio-técnico. O sistema sócio-técnico é constituído de três subsistemas:

1. O sistema técnico ou de tarefas: a movimentação do trabalho que envolve o fluxo de papéis requeridos e a própria tecnologia em si.
2. O sistema gerencial ou administrativo: a estrutura organizacional, as políticas, os procedimentos, as regras, as recompensas e punições e outros elementos projetados para facilitar os processos administrativos.
3. O sistema social ou humano: é o que se relaciona com a cultura organizacional, com os valores e as normas e com a satisfação das necessidades pessoais. Inclui-se também a organização informal, o nível motivacional e suas atitudes individuais.

Inter-relacionado esses três sistemas, o gerencial, sendo o que administra, procura levar todo o trabalho orientado para metas e objetivos organizacionais. É influenciado pelos sistemas técnicos e sociais. O sistema técnico é o responsável pelo fluxo de informação técnica necessária para o alcance dos objetivos organizacionais, limita e ajusta o sistema social as necessidades de negociar tarefas e é limitado em relação aos indivíduos que negociam tarefas e relações de tarefas.

O sistema social é influenciado pelo gerencial no sentido de aumentar a participação dos membros da organização. O sistema gerencial colabora com o social no sentido de seu desenvolvimento, pois quando os indivíduos não colaboram os resultados operacionais são afetados. As tarefas da organização devem ser integradas para possibilitar obtenção dos objetivos organizacionais e os processos sócio-técnicos devem ser complementares.

Os sistemas tecnológico e social encontram-se em interação mútua e recíproca e um influencia o outro. O fundamento é o que reside no fato de que qualquer sistema de produção requer tanto uma organização tecnológica, como uma organização de trabalho.

A existência da organização tem por objetivos que somente podem ser atingidos, mediante a atividade organizada. À medida que as organizações crescem e desenvolvem seus próprios objetivos, vão tornando-se independentes e indiferentes aos objetivos das pessoas que as formaram.

Basicamente eram reconhecidos como participantes da organização apenas os proprietários, administradores e empregados, ou seja, apenas os internos. Numa moderna definição de organização concebe-se como um processo estruturado em que diferentes indivíduos interagem para alcançar objetivos. Esse grupo provoca um impacto na tomada de decisão dentro da organização.

Esses membros participam de um processo contínuo de colaboração - competição. A organização e seus membros estão sempre envolvidos em mútua adaptação e a regra é mudança e ajustamento por causa do equilíbrio que nunca é completamente alcançado. Todos os membros influenciam a organização que se comporta de acordo com a racionalidade que lhe é própria.

1.3. A RACIONALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Toda organização se comporta de acordo com a racionalidade que lhe é própria. A racionalidade está ligada com o meio, métodos e processos que a organização acredita serem capazes de proporcionar no alcance de determinados fins ou resultados. A racionalidade se fundamenta em uma presunção sobre as relações de causa e efeito: determinadas ações conduzem a certas conseqüências. O procedimento é racional quando é consciente ou congruente com o alcance dos objetivos que se pretende atingir ou se ajusta a presunção, axiomas ou premissas previamente aceitas e estabelecidas pela organização. As vezes para satisfazer uma parte é preciso prejudicar a satisfação dos demais. E para que os resultados dessa racionalidade tenham boas conseqüências é preciso ter eficiência e eficácia

Em relação a eficiência Chiavenato (2000, p.49) nos informa que “**é uma medida normativa de alcance de resultados. Enquanto que eficácia é uma medida normativa de utilização de recursos nesses processos**”. Em termos econômicos a eficácia se refere a

suprir a sociedade com seus próprios produtos enquanto que a eficiência é uma relação de entrada e saída. A eficiência se preocupa com os meios, métodos e procedimento mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficiência não se preocupa com os fins, mas sim com os meios. O alcance dos objetivos é por conta da eficácia.

Nem toda organização se comporta como um sistema aberto em relação ao ambiente, mas só determinada parte. A estrutura e o comportamento organizacional são variáveis e dependentes, enquanto o ambiente e a tecnologia são variáveis e independentes. Para defrontar com os desafios internos e externos as organizações se diferenciam em três níveis organizacionais quaisquer que seja sua natureza ou tamanho.

1. Nível Institucional: o mais elevado, composto por diretores, proprietários acionistas e altos executivos. É o nível estratégico, que toma decisões em que são estabelecidos os objetivos da organização, bem como as estratégias para alcançá-las. O nível institucional é periférico e extroversivo. Seu funcionamento é como um sistema aberto e lida com a incerteza pelo fato de não ter poder de controle e não prevê o que irá acontecer no ambiente futuro.

2 . Nível Intermediário: é o chamado tático, mediador ou gerencial. Nele estão os departamentos e as divisões da empresa. Cuida da articulação entre os níveis institucional e o operacional. É o que ameniza e amortiza os impactos e solavancos da incerteza trazida do ambiente pelo nível institucional absorvendo e dirigindo para levar ao nível operacional os programas, rotinas e procedimentos de trabalho rigidamente estabelecidos que este deveria seguir para executar as tarefas básicas da organização com eficiência.

3 . Nível Operacional: denominado também de nível técnico ou núcleo técnico é o localizado nas áreas internas e inferiores da organização. É o nível onde as tarefas são executadas e as operações são realizadas. Envolve a execução das atividades cotidianas. No nível operacional estão as máquinas, equipamentos, as instalações físicas, linhas de montagem, os escritórios, balcões de atendimento que constituem a tecnologia predominante da organização. Envolve o trabalho básico relaciona diretamente com a produção dos produtos ou dos serviços da organização e cujo funcionamento deve atender a determinadas rotinas e procedimentos programados dentro de uma regularidade e continuidade que assegurem a utilização plena dos

recursos disponíveis e a máxima eficiência das operações. Está orientado para as exigências impostas pela natureza da tarefa e com tecnologia utilizada para executá-la como um sistema fechado e determinístico no interno da organização.

Seu funcionamento é de um sistema fechado operando em termos de certeza e previsibilidade, utilizando a tecnologia de acordo com os critérios de racionalidade. Esses três níveis funcionam articuladamente e fazem parte da divisão do trabalho institucional. Para que esses níveis organizacionais continuem se articulando é preciso que o clima organizacional da instituição proporcione satisfação em todos os níveis. E como elemento chave para que esta condição se estabeleça continuamente é preciso que a comunicação entre os grupos flua com boa recepção, sem ruídos, sem barreiras, pois a comunicação é a chave para o bom andamento da Administração.

2. COMUNICAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

A comunicação é uma das mais importantes aplicações da Administração. A comunicação é um intercâmbio, uma troca de idéias, de pensamentos, de informações que envolve a transação de duas pessoas ou mais. A comunicação é um meio para o participante de uma organização partilhar o significado e compreensão com o outro. A comunicação envolve o que envia e o que recebe informação, por isso não pode ser feita sozinha. Uma pessoa sozinha não pode se comunicar.

O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas o que recebe e o que envia informação. A comunicação é normalmente uma mensagem e tem como objetivo a compreensão por parte de quem recebe.

A questão da comunicação tem sido um tema polêmico em se tratando de relações interpessoais, sendo que há muitas discussões de como proceder de modo que a comunicação flua sem dar margens a equívocos e se estes existirem pode ocorrer a sua destruição.

Segundo Chiavenato (1987, p.452),

“Toda comunicação envolve transações entre pessoas”. Isto representa na organização o intercâmbio de pensamentos, informações, troca de idéias. Esta comunicação é definida, também, como interrelações feita através de palavras, letras, símbolos e mensagens.”

Segundo Chiavenato (1987, p.453), a mensagem passa por sete etapas que são: **“ideação, codificação, transmissão, canal, destinatário, interpretação e a ação.”**

Na ideação o remetente cria a idéia que quer comunicar. Na codificação o remetente organiza essas idéias com alguma racionalidade e coerência para que chegue ao destino, isto é, o receptor utilizando os meios de comunicação. Na transmissão a mensagem é remetida através de um canal devidamente codificada até o receptor. O canal que é o espaço entre quem envia e quem recebe a informação, portanto dois pontos fisicamente distantes na

etapa de recepção. O destinatário tenta decifrar o significado da informação que lhe foi enviada. A interpretação vai depender das experiências passadas e do sistema de valores de cada pessoa. Na última ação o receptor responde de alguma forma a mensagem enviada.

Segundo Chiavenato (1987, pr.456) **“As comunicações são vitais e imprescindíveis em qualquer forma de vida social principalmente nas empresas”**. Observa-se nisto que a comunicação sendo primordial ela desenvolve a ação, facilita o intercâmbio, influencia o comportamento de indivíduos e grupos e faz com que as funções de indivíduos ou de grupos sejam todas desempenhadas com eficiência. Neste propósito a comunicação que funciona como uma rua de duas mãos, auxilia o trabalho de gerenciamento, um indivíduo precisa de orientação para que possa conduzir-se em suas atividades e para que ocorra é necessário promover incentivos, união e prazer na realização da tarefa. A transmissão das orientações sendo bem feitas garante um melhor desempenho das atividades.

A comunicação dentro da empresa possui vários tipos, formas e designações tais como: formais, não formais, orais, escritas, descendente, ascendentes e laterais.

E é dentro disso que a gerência deve analisar, visto que cada indivíduo ou grupo se diferencia no sentido de compreensão e interpretação da mensagem transmitida. Na maioria das vezes os problemas no processo de comunicação surgem porque as barreiras como: a omissão, distorção e sobrecarga de informação provocam um desajuste na tramitação dessa mensagem.

Toda essa preocupação com a comunicação é que como cada indivíduo ou grupo age de maneiras diferenciadas, sua capacidade de perceber e de compreender envolve o pensamento e o trabalho com a informação e a melhoria dessa transmissão vai depender muito de algumas habilidades, uma delas é a de saber ouvir, pois a medida que apreende esses conteúdos, os significados vão se tornando menos complexos, e os que estão envolvidos nesta questão do processo de comunicar. Neste aspecto o fluxo das informações será bem desenvolvido.

A comunicação para que seja eficaz deve ser considerada como em processo bidirecional. A comunicação é um processo que encaminha em duas mãos. O que isto quer

dizer, é que ambos tanto o que envia como o que recebe são emissores e transmissores de informações ou de mensagens. A causa de maior interferência na transmissão da mensagem tem como principal influência o ruído, pois o mesmo está presente em todo processo de comunicação seja ele intenso ou não. Essas barreiras à comunicação fazem com que informação chegue com distúrbios, fazendo com que o receptor não compreenda a mensagem, dando margens a várias interpretações diferenciadas entre si. O emissor e o receptor tendem a ter compreensão diferenciadas nesse processo de comunicação.

Chiavenato (1987, P.454) cita **“que existem quatro elementos que influenciam na comunicação: a linguagem, a retroação, a percepção e o ruído.”**

Na linguagem se utilizam sinais e símbolos para transmitir uma informação significativa de uma pessoa para outra. A comunicação utiliza geralmente uma linguagem social para a transmissão da mensagem geralmente a mensagem a ser transmitida deve ter uma linguagem bastante clara. A retroação é o elemento que identifica se a mensagem foi bem recebida e interpretada adequadamente. É neste processo que se identifica se pode se mantida, ampliada ou atenuada a mensagem que esta sendo enviada a fim de assegurar que seu destino está garantido. É este elemento que leva a fonte emissora e identifica se esta sendo a mensagem bem codificada ou decodifica eficazmente. Pode-se perceber se a mensagem chegou com clareza quando o recebedor através de gestos ou palavras entendeu a informação.

Na percepção os indivíduos precisam ter noção do ambiente ao qual habitam. A percepção consiste na integração, organização, seleção e interpretação dos fenômenos puramente sensoriais. Como existe uma infinidade de elementos em que o indivíduo não pode perceber de uma só vez ele tende a selecionar o que lhe será útil em suas necessidades. A percepção sofre influência da aprendizagem, da motivação, que com as experiências passadas podem fazer com que o indivíduo fique atento a certos fenômenos que não estão presentes ao objeto que esta sendo notado, pois não se percebe coisas que se opõem as idéias pré-concebidas ou as que podem causar perturbações. Essas diferenças de percepção podem causar problemas na comunicação. Isto ocorre porque cada pessoa interpreta de maneiras diferenciadas as mensagens que são recebidas. O emissor e o receptor têm a motivação e a

percepção de modos em que um codifica de uma maneira e o outro decodifica de outra maneira.

O ruído tem sido o elemento de maior influência na interferência de comunicação. É o que torna a comunicação menos eficaz. Toda e qualquer interferência pode ocasionar distúrbios, distorções e erros na comunicação dando margem a recepção de mensagem para superar essa falha e garantir a boa interpretação da mensagem. Em todo e qualquer processo de comunicação o ruído esta presente.

Segundo Parry (1972, p.92) :

“as barreiras à comunicação faz com que as etapas do processo de comunicação cheguem ao seu destino de forma clara e límpida ao seu receptor. Um dos exemplos que podemos citar é o boato que vem sempre dando distorções. Essa barreiras fazem com que a mensagem enviada e recebida sejam interpretadas de formas diferenciadas.”

As barreiras de comunicação podem ser técnicas, semânticas e humanas. As barreiras são técnicas quando a falhas mecânicas, destruições físicas, disfunções tecnológicas, obstáculos concretos ou outras conclusões relacionadas a espaço ou distância. Essa barreiras ocorrem no início, meio e recepção do processo de comunicação. As barreiras são semânticas quando o significado é mal interpretado ou mal compreendido não se podendo intercambiar essa mensagem. No caso das barreiras humanas estão relacionadas as emoções que cada indivíduo poderá apresentar, pois as pessoas têm maneiras diferenciadas de interpretar uma mesma coisa. Essas barreiras estão nos estágios de codificação e decodificação do processo de comunicação.

A comunicação seja num sistema aberto ou fechado é imprescindível em qualquer forma ou vida social, principalmente na vida de uma organização.

2.1. OS SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO (FEEDBACK)

Dentro de toda atividade organizada, a comunicação tem sido, para seus responsáveis, preocupação direta, por isso os sistemas de comunicação devem ser facilitadores na condução dessa informação. Diante disso, qualquer execução de atividades dentro de uma organização só pode acontecer, quando um certo ponto da informação é compartilhada. Para que ela caminhe sem obstáculos é preciso que os meios que são a codificação e a decodificação da informação trabalhem com interação.

Hampton (1980, p.257) menciona o seguinte:

“ ...para formar uma imagem do que a comunicação faz para a organização, considera-se o que a corrente sangüínea faz para o organismo. A corrente sangüínea supre todas as células do organismo com oxigênio, o sistema de comunicação supre todas as unidades – departamentos, pessoas – da organização com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem; privadas da informação necessária, as unidades da organização funcionam mal, o que pode certamente levar a uma espécie de inoperância para elas e para a organização como um todo.”

O processo de comunicação para se concretizar são necessários três pontos: a fonte de informação, o receptor e a compreensão do receptor. Simultâneo, ao funcionamento destes três pontos, estão os estágios intermediários que são a transmissão e a interpretação. Só que para essa meta ser atingida é necessário que a compreensão do receptor seja igual ao significado originalmente entendido na fonte. No entanto com tantos caminhos a percorrer, as dificuldades podem aparecer em qualquer ponto da comunicação.

No plano interpessoal a dois lados um é de estruturar a informação de tal modo que as partes envolvidas possam cooperar no cumprimento da tarefa e a segunda parte é a de como ser um bom comunicador.

O comunicador habilidoso como nos informa ao autor (1980, p.265): “...significa **aprender a enviar, receber e entender eficazmente a informação**”. No entanto, para se dar o primeiro passo é preciso tornar-se consciente do que pode dificultar esta comunicação, para isso deve-se observar o comportamento do emissor e o comportamento do receptor.

Dentro de um sistema de comunicação, dependemos da natureza da tarefa a ser trabalhada. À medida que, a tarefa se torna incerta e complexa, os padrões de comunicação do tipo livre tem-se mostrado mais eficazes por serem mais inovativos para a solução das atividades mais complexas.

Segundo Moscovici (1998, p.35) “**As interações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação**”. O que isto quer dizer é que, a comunicação é um dos fatores principais para que as relações entre as pessoas fluam positivamente. Se no grupo que se interage, houver respeito uns pelos outros, se todos ouvem uns aos outros, o processo de comunicação se dará com organização e motivação. Se houver diferenças serão aceitas e tratadas em aberto, pois a comunicação funciona em dupla direção, as pessoas ouvem umas as outras, falam o que pensam e sentem e isso dá a possibilidade de dar e receber. Este equilíbrio de funcionamento é conhecido por feedback. Mas se houver negação e supressão dessas diferenças, houver também barreiras e distorções, a comunicação torna-se falha e incompleta.

Quando um comunicador habilidoso, utiliza certos meios para passar a informação pelos sistemas de comunicação, o clima que irá influenciar o grupo será de reciprocidade e circulação.

Dar e receber feedback consiste em dois elementos: o de busca do feedback, que consiste em solicitar e receber reações dos outros, para se conhecer o seu efeito. Quanto ao de auto-exposição, o mesmo consiste em dar feedback aos outros ao revelar como o comportamento dos que estão ao redor o está afetando. Neste segundo elemento o indivíduo pode ter a sua imagem afetada, o que se torna um ponto negativo. Para que isso não precise ser revelado constantemente, o desenvolvimento da comunicação mútua deve ser facilitada e não dificultada. Além do que alguns recursos valiosos como a paráfrase, a descrição do comportamento, a percepção e os sentimentos, podem fazer com que o feedback seja um instrumento útil em qualquer ambiente organizacional.

Ter um ambiente agradável em que a comunicação não seja apenas um elo dentro da empresa, mas seja um ambiente de troca também, e isto não só acontecem em empresas, acontecem também nas relações educacionais, ou melhor em todas as relações de grupos.

3. NOVOS MÉTODOS E TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS.

De acordo com a literatura consultada as Instituições de Ensino funcionam em sistema fechado. Devido a isto, ocorrem problemas tais como: a não inovação dos métodos administrativos, as dificuldades de relacionamento entre os grupos, a comunicação não funcionará, pois estará afetada e o prejuízo maior será no desempenho das atividades acadêmicas.

No tocante a época atual, administrar em sistema fechado será de pouca produtividade e crescimento. Quando a organização administra em sistema aberto o que ocorre é o aumento da produtividade e crescimento da mesma.

Num sistema aberto a estrutura organizacional será fluida e flexível, totalmente descentralizada com redes de equipamentos multifuncionais. O foco de destino será o futuro. A ênfase será para mudanças e inovações, isto é, não ter medo de se arriscar. Valorização do conhecimento e da criatividade. Em relação ao ambiente organizacional o mesmo deverá ser mutável, imprevisível e turbulento, com grandes e intensas mudanças. No modo de lidar com as pessoas o tratamento será de pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados. A tarefa essencial da Administração será criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da organização. Dentro dessa concepção, administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. Disto, a Administração é feita por objetivos e não por controle.

Dentro deste sistema as relações entre os grupos deverão ser agradáveis, a comunicação deverá ser clara, para não dar margem a erros e enganos e prejuízos ao bom andamento da organização. Em se tratando dos relacionamentos e o tratamento da comunicação no ambiente Moscovici (2000, p.35) menciona o seguinte:

“O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então tender a tornar-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração de esforços, à divisão de energias e crescente deterioração do desempenho grupal para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo.

Relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circulante, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e averso, ou neutro e monótono. Cada modalidade traz satisfações ou insatisfações pessoais e grupais.

A liderança e a participação eficaz em um grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá alcançar a tão desejada e propalada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado do conjunto do grupo.”

Nessa perspectiva visa-se apresentar sobre a referida a referida questão, tendo como pressuposto que as possibilidades de construção da competência em Instituição Educacional estão diretamente associadas à dinâmica estrutural do campo educativo articulado, ao mesmo tempo, de forma interativa e conflitiva, com a dinâmica estrutural dos demais campos que constituem o espaço social.

Desaulniers (1997,p.51) nos informa que:

“As transformações que vem ocorrendo no mundo contemporâneo em consequência do aprimoramento da tecnologia, exigem que os processos de formação sejam inovados, em especial àquelas que vinculam ao sistema do país, a fim de possibilitarem a construção da competência junto aos seus formandos.”

A construção dessa competência, depende das intervenções pedagógicas nas IES a fim de atingir metas que envolvam tal processo.

Para melhor articular a competência no processo é preciso definir o mais precisamente possível o perfil do profissional que atua na IES. Esse perfil só aparecerá quando surgirem situações problemas em que o profissional demonstre com toda habilidade possível sua competência em tal eventualidade. É necessário propor uma dinâmica em que envolvam as qualidades humanas e insistir que as relações sejam baseadas na interação e flexibilidade de vários elementos que atuam na construção do processo educativo.

Do mesmo modo, que as organizações necessitam de se aproximar desses inter-relacionamentos de trabalho para que a competência se estabeleça, é preciso que todos os órgãos da Instituição juntos se interliguem para que consigam uma unidade eficiente. Para tanto algumas organizações resolveram criar determinados cargos que num contexto geral observem o problemas e venham a encontrar os atritos que fizeram essas barreiras surgirem. Estes cargos são denominados de coordenação.

Hampton(1980, p.185) menciona como aspecto chave: **“O primeiro problemas que surge ao estruturar a coordenação é o reconhecimento de onde se torna necessária essa coordenação. O segundo é determinar a quantidade necessária.”**

Sendo mais um elemento adicional a Instituição, suas funções incluem o fornecimento de serviços, assessoria, fiscalização e controle. Para tanto, é necessário que haja a descentralização federal, isto é , a centralização e a descentralização que permitam que os setores trabalhem como centros de produtividade relativamente independentes, mas enquadrados nas políticas e controles da organização.

No entanto para que esse programa de coordenação seja facilitado é preciso que o nível de motivação do grupo esteja sempre em alta. As satisfações das necessidades essenciais levam ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança, se isto ocorre ao contrário leva a frustração. E é essencial ao coordenador manter a motivação dos grupos.

O coordenador precisa criar um ambiente motivacional na organização para que seu desempenho dentro dos órgãos da empresa não sejam prejudicados.

Sendo as pessoas o recurso mais valioso em uma organização, o tratar as pessoas como pessoas é fundamental para compreender como elas vivem e atuam no sistema. Os fatores motivacionais em uma organização influenciam o ambiente interno e externo produzindo o clima organizacional. Em função disso, o fato do homem ser um ser complexo, por muitas vezes complica a harmonia entre o grupo na organização provocando assim, um desajustamento no ambiente em que eles vivem.

E é dentro desse aspecto que as organizações criam técnicas e métodos para melhorarem seus ambientes organizacionais. Comunicação neste sentido será fundamental, pois é ela que irá fazer a devida divulgação do que realmente está acontecendo. Afinal, as relações sejam elas pessoais ou impessoais, elas precisam de um único fator para que a interação ocorra e as situações problemas que surgirem sejam resolvidas, este fator é a informação.

4. ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Em sua maioria, as Instituições de Ensino pouco diferem das outras organizações no seu modo de administrar. Estas instituições trabalham geralmente em sistema fechado. Com o advento da Era da Industrialização Neoclássica entre as décadas de 50 e 90 passou-se a concentrar-se mais no presente do que no passado e isto cedeu lugar a inovação. Os recursos vivos passaram a ser valorizados e tendo a reconhecida legibilidade. Isto ocorreu, por que a comunidade acadêmica tem exigido isso e o corpo administrativo também. Como, menciona Fortuna (2000, p.18):

“Entretanto, a partir de 1978, as pressões dos professores organizados e da sociedade civil como um todo, assim como a resistência e contestação dos alunos, exigiram novos rumos às práticas administrativas da educação, interferindo e requerendo do administrador uma revisão de suas posturas, sua reavaliação e o abandono do autoritarismo burocrático em benefício da representação democrática”.

Como veremos a seguir no relato da trajetória de uma Instituição de Ensino, verificaremos que as praticas administrativas mudaram, pois houve a necessidade de inovar para crescer não só em capital financeiro, mas em capital humano também. A isto devemos em grande parte as relações entre os grupos e a comunicação que é exercida dentro dela.

4.1. TRAJETÓRIA DA IES

A Instituição observada oferece cursos em nível superior. Seus cursos são todos reconhecidos e de grande procura pela população estudantil que deseja prosseguir seus estudos neste grau. Atendendo a essa demanda a Instituição procurou ter sempre uma equipe de docentes e de técnicos administrativos em nível da exigência de seu público. A qualidade de seu ensino é primordial para o bom desempenho de todas a atividades quer acadêmicas ou administrativas. Procurando aprimorar cada vez mais, a Instituição criou núcleos de estágio para melhor facilitar a pratica dos conteúdos de seu alunado e alguns cursos têm em seu currículo a disciplina estágio. Em pouco tempo os cursos tornaram-se conhecidos, não só

como centro de referência para a escolha da carreira que o alunado iria seguir após o ensino médio, como também, a complementação para alunos que já possuíam um curso de terceiro grau e querem enriquecer o seu currículo. .

Com o passar do tempo e com a ânsia de alcançar novos objetivos e realizando um sonho a Instituição inaugurou seus cursos de pós-graduação voltados para a especialização de seus graduados. Com isto, muitos de seus alunos tiveram a oportunidade de se aprimorarem no mesmo local de sua graduação, não precisando assim, buscar outros locais que oferecessem cursos para a melhoria de seu desempenho acadêmico.

O corpo superior da organização, ainda não satisfeito, promove anualmente uma semana de debates científico e cultural, com o apoio de seu alunado e da comunidade interna e externa acadêmica. Nesta semana, a comunidade acadêmica tem oportunidade de se atualizar e conhecer o que anda acontecendo não só em nosso estado como em outros estados e até fora de nosso país. Além disso, a Instituição patrocina reciclagem para seus docentes e funcionários.

Os fatores primordiais, que fazem funcionar esse bom relacionamento, dentro da organização, são: as boas relações de uns com os outros e a comunicação que é o elo de interação desses grupos.

A IES tem como preocupação, que se cumpra esse papel pedagógico de que é preciso haver bom entrosamento com os docentes, discentes e pessoal administrativo com as atividades facilitadoras, às atividades afins. Para isso sempre que possível, quando ocorrem os abalos dessas relações a organização promove reuniões, palestras e até curso para a melhoria de seu pessoal e de seu ambiente.

A instituição entrou na modernidade procurando não só investir na melhoria de seu pessoal, mas de seus equipamentos, também, informatizando todos os setores. A informatização dos departamentos, não só agilizou o tramite da documentação, mas é também de grande ajuda na exposição dos eventos da IES e nos trabalhos de seus alunos, além de ser grande instrumento de comunicação, mas para a IES o seu melhor comunicador são seus alunos.

O primordial para a Instituição não é só ser eficiente no cumprimento de suas obrigações para com seu público, mas criar métodos cada vez mais eficazes que tornem o ambiente educacional não só de trocas de conhecimentos, mas de boas relações de uns para com os outros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num tempo em que a modernidade nos lança neste fantástico mundo que é a informatização, ainda temos não poucos mais muitos problemas relacionados a comunicação. Por ser o homem de natureza complexa, nos vemos diante de uma caixinha de surpresa.

Este tema nos chama a atenção, pois as relações entre as pessoas se realizam das mais diversificadas formas. Observando o comportamento das pessoas nas IES, notamos como determinadas situações tornaram não só o codificador, mas o receptor frustrados.. A IES observada no nosso relato se organiza em um sistema fechado, conforme a maioria das Instituições Educacionais. É preciso manter sigilo quanto a algumas informações e buscar o consenso em relação ao trabalho evitando-se a propagação indevida dos problemas internos da organização. Mas ao concluirmos este trabalho esperamos que com o pouco que foi explorado possa ser de alguma ajuda e de melhoria para as IES em suas relações e comunicações.

O tema abordou alguns sistemas de Administração, mas o melhor sugerido pelos nossos ilustres autores foi o que melhor se adapta ao clima organizacional da Instituição. Faz se referência a isto visto que, nem todos se acham tradicionalistas em suas organizações e tentam de alguma forma criar um ambiente propicio aos seus grupos de trabalho.

Dando referência ao relato do caso observado em uma IES, foi notado o desgaste da informação, que era repetida diversas vezes, o que prejudicava o andamento do expediente e o atraso em atender a outros alunos, pela insistência de uma informação que não poderia ser dada naquele momento e nem mesmo a providência da mesma.

Nossos autores deram muitas sugestões de como melhorar não só as relações entre as pessoas, mas também de nos precavermos dos tipos de barreiras que influenciam o ambiente organizacional a ficarem desgastados e inoperantes. Uma delas é administrar em um sistema aberto, com autonomia, descentralizado, com pessoas não sendo apenas meros recursos, mas sendo recursos humanos que pensam sentem e que possuem inteligência para refletir sobre as situações que ocorrem em seu ambiente. A valorização pessoal do funcionário é um ponto de partida para que a competência surja e mostre que não é preciso as vezes contratar outras pessoas para resolverem problemas sendo que eles são capazes de analisa-los e tomarem as decisões que forem necessárias de acordo com a exigência do momento.

O corpo superior da organização deve encontrar confiança em seus subordinados, a fim de delegar-lhes o comando, visto que em uma organização complexa, os setores se distanciam um do outro por causa do seu crescimento. Quem preside a empresa não teria tempo suficiente para fiscalizar todos os setores de sua organização, por isso ao delegar poderes espera-se a retribuição dessa confiança.

Sugerimos que os problemas existentes nos setores de entrada e saída possam ser resolvidos da melhor maneira possível, pois o cliente ao qual servimos, buscou-nos pela qualidade de nossos serviços que lhe são oferecidos.

As IES devem oferecer sempre que possível um expediente diferente aos seus funcionários, bem como reciclagem continua, através de palestras, cursos, reuniões para discussão de problemas que envolvam as atividades dentro da mesma. Isto não soluciona os problemas, mas poderá trazer um pouco de reflexão. Vendo de um outro angulo, isto necessita de um grande esforço de tempo e de conhecimento. É preciso encontrar a melhor maneira para que o clima motivacional dentro do grupo e dos grupos seja sempre satisfeito. Criar métodos e técnicas que tornem o ambiente mais agradável é fundamental.

Num contexto geral vemos que as relações entre as pessoas estão esgotadas, em nossa sociedade são poucos que se importam com os outros. As relações de trabalho em nossa sociedade não tem como contribuinte a solidariedade, vivemos atualmente num mundo completamente egoísta, não se olha mais o outro como pessoa, mas apenas como alguém que pertence ao ambiente que vivemos. Para que a prática pedagógica ocorra, não é preciso

acontecer somente nos ensinamentos elementares acadêmicos, ela precisa acontecer no “eu” com o “outro”, no “eu” com “os outros”, também.

Deste modo, não só faremos boas relações entre o “eu” e “você”, mas faremos boas relações comunicacionais com todos.

BIBLIOGRAFIA:

- AMADO, Gennysson. Temas de Administração Hospitalar. Rio de Janeiro: Tip. Batista de Souza – Editora, 1978.
- AZEVEVEDO, Neiza Dias da Cruz. Produtividade na Escola (as contribuições da Administração) Rio de Janeiro: Editora Rio, 1977.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. Sensibilizando para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.
- BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott a. Administração. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.
- BASTOS, João Baptista. (Org.). Gestão Democrática. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. DP&A, 2001. (O Coleção Sentido da Escola).
- BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- BLAKE & MOUTON. O Gríde Gerencial. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 1976.
- CARAVANTES, G.R. Administração e Qualidade. São Paulo: Editora Makron, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Ed. Mcgraw HILL, 1987.
- Administração de Empresas. São Paulo: Campos, 1999.
- Recursos Humanos. Ed. Compacta, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHUNG, Tom. Qualidade Começa em Mim. São Paulo: Editora Maltese, 1997.
- DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. Formação, Competência e Cidadania. In: Educação & Sociedade. Ano XVIII, nº 60. Dezembro 1997.
- DEWEY, John. Vida e Educação. São Paulo: Ed. Melhoramentos, 1952.
- DRUCKER, Peter F. O Líder do Futuro. São Paulo: Editora Futura, 1995.
- FORTUNA, Maria Lúcia A. Gestão Escolar e Subjetividade. São Paulo: Xamã, Niterói: Intertexto, 2000.
- GASALLA, José M. Fábrica de Talentos. São Paulo: Ed. Gente, 1996.
- GRAMSCI, Antônio. Concepção Dialética da História. 3ª ed. São Paulo: Civilização Brasileira, 1978.
- HAIDT, Regina Célia Cazaux. Curso de Didática Geral. 7ª ed. São Paulo: Ed. Ática, 1999.
- HAMPTON, Davi R. Administração Contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- LÉVY, André. (org). Psicossociologia: análise social e intervenção. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

- MARCILIO, Maria Luiza & RAMOS, Ernesto L. Ética na Virada do Milênio. São Paulo: LTr.. Ed. LTDA, 1999.
- MOSCOVICI, Felá. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: Ed. Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- _____. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 8ª ed. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1998.
- _____. Equipes Dão Certo. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1994.
- ROGERS, Carl R. Tornar-se Pessoa. São Paulo: Ed. Martins Fontes, s/d.
- ROSSI, Wagner Gonçalves. O Papel do Pedagogo na Sociedade. In: A formação do Educador em Debate. Cadernos Cedes. São Paulo, Cortez, 1980. n° 2
- STOCCOBETIOL, Maria Irene. Psicodinâmica do Trabalho. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.
- VALENÇA, Antônio Carlos. Eficácia Profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.
- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.
- WILLIAMS, Richard L. Como Implementar a Qualidade Total na Sua Empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.