

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KAROLAINY DO NASCIMENTO GONÇALVES

**A RELAÇÃO ENTRE MUDANÇA E COMUNICAÇÃO COM OS
SETORES: o processo da atividade de Estágio no campus João Pessoa do
IFPB**

João Pessoa

2016

KAROLAINY DO NASCIMENTO GONÇALVES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus* João Pessoa

G635r Gonçalves, Karolainy do Nascimento.
 A relação entre mudança e comunicação com
 os setores: o processo da atividade de Estágio
 no campus João Pessoa do IFPB/ Karolainy do
 Nascimento Gonçalves. - 2016.
 76f. : il.
 TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto
 Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
 Paraíba – IFPB / UAG, 2016.
 Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Luiza C. Santos.

1. Gestão da comunicação. 2. Fluxo informacional.
3. Gestão da informação. I. Título.

CDU 005.57

KAROLAINY DO NASCIMENTO GONÇALVES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A RELAÇÃO ENTRE MUDANÇA E COMUNICAÇÃO COM OS
SETORES: o processo da atividade de Estágio no campus João Pessoa do
IFPB**

Karolainy do Nascimento Gonçalves

Relatório aprovado em 07 de junho de 2016

Profª. Dra. Maria Luiza da Costa Santos
Orientadora

Profª. Ma. Rachel Costa R. Vasconcelos
Examinadora

Prof. Esp. Glauco Barbosa de Araújo
Examinador

Dedico ao meu Deus eterno, imortal,
invisível, mas real em minha vida.
A Ele toda minha gratidão.

AGRADECIMENTOS

Na concretização desse sonho tão almejado, quero agradecer ao meu amado Senhor Jesus que por vezes estendeu Sua mão e ergueu-me quando o meu corpo quis fraqueja, ajudando-me a superar cada etapa dessa caminhada, pois “É o Senhor quem dá sabedoria, a sabedoria e o entendimento vêm Dele.” Pv 2:6.

A minha preciosa mãe Margarete que acompanhou cada dia dessa trajetória com carinho e apoio incondicional, a minha amada mãe-avó Rosa (in memoriam) que sempre acreditou em mim, dedico essa conquista. E que não mais aqui se encontra, a lembrança afaga a saudade. Agradeço a minha família que de uma forma ou de outra me incentivaram a estar onde estou hoje.

Aos novos amigos que conquistei principalmente a Joelma e Áleff, pelo companheirismo, cumplicidade e união nessa jornada, assim como também a Charline, Aretha, Alexandra e Jucyara pelo apoio e carinho. E aos antigos que entenderam a minha ausência, mas os laços permaneceram.

Aos mestres do curso de Bacharelado em Administração, que transmitiram seus ensinamentos e experiências e com zelo estimularam a busca do conhecimento nesses quatro anos; em especial a professora Maria Luiza, por todo apoio, direcionamento, sugestões e, pela paciência e compreensão durante cada etapa desse trabalho.

A todos da equipe da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, sempre muito atenciosos e disponíveis a nos ajudar.

E por fim, mas não menos importante, a todos os colaboradores da Coordenação de Estágio por me recepcionar e acolher tão bem, pela torcida e incentivo. Como também pela colaboração, sem a qual este trabalho não teria sido realizado com êxito.

Muito grata a todos!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre mudança e comunicação, no contexto da Coordenação de Estágio (CE) tendo como foco o processo de trabalho realizado junto às Coordenações dos Cursos para a realização do estágio, no campus João pessoa do IFPB. Tendo a contribuição de vinte e três respondentes, e a coleta foi realizada através de observação direta e de um questionário composto por oito questões fechadas, sendo subdivididas da seguinte forma: quatro são de múltipla escolha e quatro baseadas na escala de Likert. A análise dos dados foi guiada através da distribuição de frequência e apresentado em gráficos elaborados no programa da Microsoft Excel, como também utilizando a teoria junto aos resultados coletados. Os resultados obtidos apontam que a instituição passou por várias mudanças, porém constatou-se que apesar dos ajustes e melhoria nos processos, o hábito impede que haja uma transformação de forma homogenia. Em relação a comunicação, verificou-se que embora se tenha diversos canais de comunicação entre os setores, a mesma é confusa durante a execução de atividades e identificou-se que há diversas barreiras na comunicação demonstrando uma comunicação ineficaz.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas. Mudança Organizacional. Comunicação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma Geral IFPB - Campus João Pessoa	15
Figura 2 – Identificação da CE no organograma	29
Figura 3 – Fluxograma A - Recrutamento de estagiários (não-obrigatório) para o IFPB	32
Figura 4 – Fluxograma B - Registro e cadastramento de estágio (não-obrigatório)	33
Figura 5 – Fluxograma C -Recolhimento de assinatura na Ficha de Avaliação Final	34
Figura 6 – Fontes de Resistência Individual	46
Figura 7 – Fontes de Resistência Organizacional	47
Figura 8 – Processo de Comunicação	50
Figura 9 – Riqueza de Informação dos Canais de Comunicação	53

Gráficos

Gráfico 01 – Tipos de mudança presente no Campus JP	59
Gráfico 02 –Fatores de resistência às mudanças	60
Gráfico 03 –A comunicação com canais oficiais facilita à compreensão e a participação na mudança organizacional	61
Gráfico 04 –Acesso as Normas de Estágio do IFPB-JP	62
Gráfico 05 –Clareza na comunicação estabelecida entre a CE e as Coordenações dos Cursos	63
Gráfico 06 –Canais utilizados na comunicação entre os setores	65
Gráfico 07 –Conhecimento das informações sobre o processo de avaliação dos Relatórios de estágio/TCC	66
Gráfico 08 –Barreiras na comunicação entre setores	67

Quadros

Quadro 1 – Níveis decisórios do IFPB-JP	21
Quadro 2 –Forças para a Mudança	45
Quadro 3 – Fatores que influenciam na codificação e decodificação	51

Tabela

Tabela 1 – Universo da Pesquisa	56
Tabela 2 – Perfil dos Pesquisados	58

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - A Organização	10
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização.....	11
1.2 Histórico Da Organização.....	11
1.3 Organograma Geral Da Organização.....	13
1.4 Setor Econômico De Atuação E Segmento De Mercado.....	16
1.5 Descrição Da Concorrência.....	17
1.6 Organização E Principais Fornecedores.....	18
1.7 Relacionamento Organização-Clientes.....	19
1.8 Procedimentos Administrativos E Suas Divisões.....	20
1.8.1Área de Recursos Humanos.....	21
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3Área de Finanças.....	24
1.8.4Área de Produção.....	24
1.8.5Área de Materiais e Patrimônio.....	25
1.8.6Área de Sistemas de Informação.....	26
CAPÍTULO II -A Área de Realização do Estágio	28
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização.....	30
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades.....	31
2.2.1Atividade A – Recrutamento de estagiários (não-obrigatório) para o IFPB.....	31
2.2.2Atividade B – Registro e cadastramento de estágio (não-obrigatório).....	32
2.2.3Atividade C – Recolhimento de assinatura na Ficha de Avaliação Final.....	33
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	34
CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico	36
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio.....	37
3.2 Problema de Estudo.....	37
3.3 Características do Problema de Estudo.....	38
CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho	39
4.1 Objetivos.....	40
4.1.1Objetivo Geral.....	40
4.1.2Objetivos Específicos.....	40
4.2 Justificativa.....	40

CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho.....	42
5.1 A Importância da Gestão de Pessoas no Cenário de Mudanças e Comunicação.....	43
5.2 Mudança Organizacional.....	44
5.3 Comunicação.....	50
5.4 Aspectos Metodológicos.....	55
5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	57
5.5.1 Perfil dos Respondentes.....	57
5.5.2 Tipos de mudança presentes no ambiente do Campus JP.....	58
5.5.3 Fatores que favorecem a resistência às mudanças.....	60
5.5.4 Processo de Comunicação.....	61
5.5.5 As barreiras exigentes na comunicação entre a CE e as Coordenações dos Cursos...	67
5.6 Aspectos Conclusivos.....	68
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICE – Modelo de Questionário de Pesquisa.....	74

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Karolainy do Nascimento Gonçalves, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20121460120 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na Coordenação de Estágio - CE do IFPB – Campus João Pessoa, durante o período de 04 de janeiro a 28 de março de 2016.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) - Campus João Pessoa, está inscrito no CNPJ sob o número 10.783.898/0002-56, localizado na Avenida Primeiro de Maio, 720 no bairro de Jaguaribe, com CEP. 58.015-430. Os contatos são através de sua página na internet, <http://ifpb.edu.br/campi/campi/joao-pessoa>, o e-mail campus_jpessoa@ifpb.edu.br, e os telefones: (83) 3612-1200 e 3612-1102. Sua atividade fim é a oferta de educação profissional e tecnológica, tendo como responsável Geral pelo Instituto Federal o Magnífico Reitor o Sr. Prof. Cícero Nicácio do Nascimento Lopes e Diretor Geral do Campus João Pessoa o Sr. Prof. Neilor Cesar dos Santos.

1.2 Histórico da organização

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) foi criado a partir do Decreto nº 7.566 de 23 de setembro de 1909, durante o mandato do Presidente Nilo Peçanha, com o nome de Escola de Aprendizes de Artífices, que inicialmente oferecia cursos técnicos de alfaiataria, marcenaria, serralharia, encadernação e sapataria, realizados junto com o curso Primário. Estabelecida na Capital do Estado, localizou-se inicialmente no Quartel do Batalhão da Polícia Militar, onde funcionou até 1929, quando se transferiu para um prédio na Av. João da Mata, no bairro de Jaguaribe (IFPB, 2015).

Através da Lei nº 378 em 1937, a Escola muda o nome para Liceu Industrial, onde especificamente tratava do Ensino Técnico, Profissional e Industrial. Tinha como objetivo a ofertar Ensino Profissional em vários ramos e graus de conhecimento (IFPB, 2015).

Na reforma Capanema em 1941, o Brasil passou por importantes mudanças na Educação, principalmente no ensino profissional. E no ano seguinte, pelo Decreto nº 4.127/42 a escola passa a ser chamada Escola industrial de João Pessoa, conhecida também como Escola Industrial Federal da Paraíba, nome esse que persistiu até 1959 (IFPB, 2015).

Na década de 60, a ETF-PB transfere-se para seu novo prédio, na Avenida 1º de Maio, 720, onde implantou os primeiros cursos técnicos em nível de Segundo Grau: Construção de

Máquinas e Motores e o de Pontes e Estradas, que vinham atender a demanda da intensificação do processo de modernização no país. Já em 1964 foram extintos os cursos de Alfaiataria e Artes em Couro, que foram substituídos pelos cursos de artes Industriais e Eletricidade. No ano seguinte pela primeira vez, na sua história, a ETF-PB admitia a entrada de mulher no seu corpo discente (IFPB, 2015).

Na década de 80, duas ações trouxeram significativos impactos as Escolas Técnicas Federais (ETFs) como as ofertas dos cursos técnicos especiais, conhecidos como cursos subsequentes, e o uso de computadores para propósitos acadêmicos e administrativos. Outra iniciativa foi à oferta de cursos técnicos na modalidade de educação à distância (IFPB, 2015).

Em 8 de dezembro 1994, através da Lei nº 8.948 promulgada pelo Presidente Itamar Franco, iniciava-se a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica. Já em 1999, a ETF-PB passa a ter a denominação de Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) que foi mantida até o final de 2008. A expansão dos CEFETs possibilitou o desenvolvimento da atuação da Rede Federal de Educação na educação superior tecnológica e profissional com uma maior variedade de cursos e áreas profissionais contempladas (IFPB, 2015).

Por meio da publicação da Lei nº 11.892/08, o Instituto Federal da Paraíba foi criado, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba e da Escola Agrotécnica Federal de Sousa, tornando-se então Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), com estrutura multicampi (campus e Reitoria) (IFPB, 2015).

Atualmente o IFPB possui dez (10) campi que são: João Pessoa, Cabedelo, Campina Grande, Guarabira, Princesa Isabel, Monteiro, Patos, Cajazeiras, Picuí, Sousa e um Centro de Referência em Pesca e Navegação Marítima localizado na cidade de Cabedelo. O IFPB – Campus João Pessoa fornece 13 cursos de educação superior sendo 2 em Bacharelado (Administração e Engenharia Elétrica), 2 de Licenciatura (Química e Letras) e 9 de Tecnologia (Redes de Computadores; Sistemas para Internet; Negócios Imobiliários; Automação Industrial; Design de Interiores; Geoprocessamento; Gestão Ambiental; Construção de Edifícios e Sistemas de Telecomunicações), e 13 na educação profissional técnica de nível médio, sendo 7 cursos Integrados - médio mais o técnico - (Edificações; Eletrotécnica; Eletrônica; Mecânica; Contabilidade; Controle Ambiental e Instrumento Musical) e 6 cursos Subsequentes - apenas técnicos – (Edificações; Eletrotécnica; Eletrônica; Equipamentos Biomédicos; Mecânica e Secretariado).

Além dos cursos citados, o campus oferece ainda Educação de Jovens e Adultos, através do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional de Jovens e Adultos

(ProEJA). Hoje em dia com esse conjunto de cursos o campus João Pessoa possui 3.998 alunos matriculados (IFPB, 2015).

Em sequência apresentaremos a estrutura organizacional do IFPB-JP, que será demonstrada através do seu organograma.

1.3 Organograma geral da organização

O organograma é a representação gráfica da estrutura formal da empresa, demonstrando a disposição e hierarquia dos órgãos (CHINELATO FILHO, 2011). E tem como finalidade apresentar uma visualização simplificada, porém rápida da forma como a empresa está organizada (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Oliveira (2011) apresenta dois tipos de organograma, que são o linear e o vertical, porém, Chinelato Filho (2011) destaca várias estruturas como:

- Clássico ou vertical – é simplificado e procura expor claramente os níveis de hierarquia. Sendo o mais utilizado, principalmente por organizações tradicionais.
- Radial ou circular – é utilizado pelas empresas mais modernas, onde o trabalho em grupo é mais expressivo, não havendo a intenção de ressaltar maior importância desses ou daquele órgão.
- Horizontal – tem sua finalidade semelhante com o organograma clássico, porém busca amenizar a discriminação hierárquica, pois a escala de poder é representada da esquerda para a direita e não de cima para baixo.
- Funcional – preocupa-se em representar as linhas indicativas da subordinação técnica entre os órgãos, e não da subordinação hierárquica.
- Matricial – é bastante utilizado quando não se tem a definição precisa dos órgãos, mas sim de aglomerados de grupos trabalhando por projetos, onde cada um deles possui vários especialistas cuidando de atividades específicas.

O organograma IFPB-JP se encaixa no tipo vertical, pois exhibe seus níveis hierárquicos, dividindo as funções de acordo com o poder e autonomia do cargo. Apresentando no alto de sua estrutura, o Conselho Diretor (CD), logo abaixo a Direção Geral (DG), em seguida algumas coordenações de assessoria: Gabinete da Direção que estão incluídas a Coordenação de Comunicação Social, a Secretária do Diretor Geral e a

Coordenação de Pesquisa e Extensão, a Assessoria Jurídica, a Coordenação de Eventos, e a Ouvidoria. Posteriormente, se divide em duas Diretorias, a de Desenvolvimento do Ensino e a de Administração e Planejamento que por sua vez são assessoradas cada uma por uma secretária e na Diretoria de Administração e Planejamento existe uma Coordenação de Gestão de Pessoas.

A Diretoria de Desenvolvimento do Ensino (DDE) possui em sua estrutura três Departamentos, que são a de Educação Profissional (DEP), a de Educação Superior (DES) e a de Apoio ao Ensino (DAE).

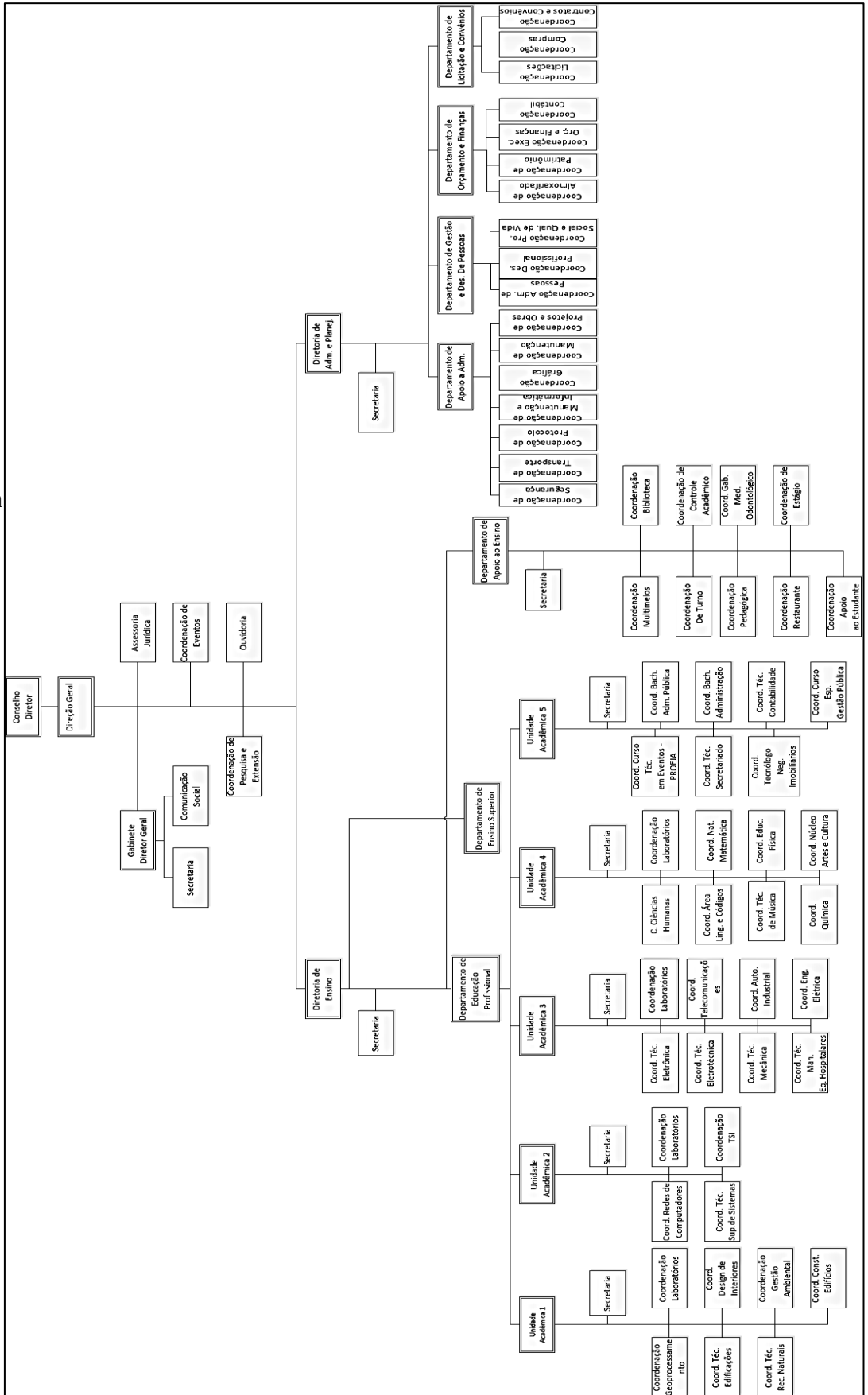
A DEP e a DES se dividem em cinco (5) Unidades Acadêmicas (UA) que são UA1, UA2, UA3, UA4 e UA5, todas com assessoria de uma secretária. Na UA1 existem sete coordenações (Geoprocessamento, Edificações, Recursos Naturais, Laboratório, Design, Gestão Ambiental e Construção de Edifícios); na UA2 quatro (Redes, Suporte a Sistemas, Laboratório e de Sistemas de Informação); a UA3 possuem seis (Eletrônica, Eletrotécnica, Mecânica, Manutenção de Equipamento Hospitalares, Laboratório, Telecomunicação, Automação Industrial e Engenharia Elétrica); na UA4 são sete (Ciências Humanas, Linguagens e Códigos, Música, Química, Laboratório, Matemática, Educação Física Núcleo de Artes e Cultura e a de ProEJA); e por fim, na UA5 existem quatro (Negócios Imobiliários, Administração e Contabilidade e a Secretariado).

O DAE possui assessoria de uma secretária e sete coordenações, a de Multimeios, Turno, Pedagógica, Restaurante, Apoio ao Estudante, Biblioteca, Controle Acadêmico, Gabinete Médico Odontológico e a de Estágio.

Na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) tem como assessoria a secretaria e quatro Departamentos: o de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP), Apoio a Administração (DAA), Orçamento e Finanças (DOF) e a de Licitação e Convênio (DLC). Sendo que a DAA é composta por sete Coordenações, as quais são: Segurança, Transporte, Protocolo, Manutenção de Informática, Gráfica, Manutenção, Projetos e Obras; já DGPP é arranjada em três setores, a Administração de Pessoal (CAP), a de Desenvolvimento Profissional (CDP) e a de Promoção Social e Qualidade de Vida (CPQV); a DOF em quatro sendo, Almoxarifado, Patrimônio, Execução Orçamentaria e Financeira, Contábil; e a DLC em três sendo, Licitação, Compras e de Contratos e Convênios, como mostra a figura 1.

1.4 S e t o r E s t a b e l e c i m e n t o s

Figura 1: Organograma Geral do IFPB – Campus João Pessoa



Fonte: IFPB, 2015 adaptado pelo autor.

mento de Mercado

O setor econômico pode ser dividido em três setores: primário – composto por todas as atividades da terra, como a agricultura, a pecuária e o extrativismo; secundário – formado pelos diversos tipos de indústria; e terciário – constituído pelo comércio e pela prestação de serviços como transporte, educação, saúde, sistema financeiro, entre outros (MOREIRA, 2002, p.63).

O setor de serviços é bem variado, onde organizações como escolas, hospitais, universidades, instituições da área governamental e organizações sem fins lucrativos, fazem parte desse setor (KOTLER; KELLER, 2006).

Diante do exposto, pode-se dizer que o IFPB está inserido no setor terciário, pois tem suas atividades baseadas na prestação de serviço educacional, uma vez que seu intuito é proporcionar aos alunos a possibilidade de ascensão na escolaridade com qualidade técnica, como também em adquirir mais conhecimento que lhe trará mais oportunidades no mercado profissional.

De acordo com Kotler e Keller (2006), segmento de mercado se constitui em um grande grupo de consumidores que são identificados em um mercado, que têm as mesmas preferências. Esses mesmos autores citam que as principais variáveis da segmentação, são: a geográfica – é a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, tais como nações, estados, cidades; a demográfica – o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, sexo, renda, entre outras; a psicográfica – os consumidores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores; e, a comportamental – os consumidores são divididos de acordo com seus conhecimentos, atitudes, uso e resposta a um produto.

Contudo, nem todas as instituições estabelecem uma segmentação de mercado e direcionam seus esforços em um segmento ou segmentos específicos (KOTLER; FOX, 1994). O que pode se aplicar ao IFPB, pois a instituição esta pautada no marketing de massa, que, segundo Kotler e Keller (2006) é a produção, distribuição e promoção de uma oferta de mercado de um produto ou serviço em massa, tentando atrair todas as pessoas aptas a usá-la. Do mesmo modo, o IFPB oferece inúmeros cursos de modalidades e níveis acadêmicos distintos para todas as partes do Brasil, como também de qualquer classe social.

1.5 Descrição da Concorrência

É importante que as organizações sempre se mantenham informadas do que ocorre no mercado, incluindo seus concorrentes. Que de acordo com Kotler e Keller (2006, p.361) “são aqueles que buscam atender os mesmos clientes e as mesmas necessidades e fazer ofertas semelhantes”. E segundo Las Casas (2010, p.158-159) há três tipos de concorrência:

- Concorrência de marca – lidam com produtos similares, os quais são considerados concorrentes diretos de uma empresa.
- Produtos substitutos – todos os produtos que competem entre si para satisfazer a uma necessidade ou desejo.
- Produtos gerais – parte do princípio que todas as empresas concorrem entre si disputando o limitado poder de compra dos consumidores.

Las Casas (2010) destaca quatro tipos de estrutura que podemos encontrar no mercado, que são: **monopólio puro**– quando tem apenas uma empresa vendendo em determinada região, possuindo assim forte controle sobre os preços; **oligopólio**– a concorrência se dá quando poucos vendem e controlam o mercado, e pode ter várias limitações, sendo uma delas a necessidade de altos investimentos de capital; **concorrência pura** – é caracterizada por um número amplo de concorrentes e muitos consumidores no mercado, que estão familiarizados com os produtos e eles são muito similares, concorrendo apenas em nível de preço; e, **concorrência monopolista** – essa estrutura tem muitos vendedores e os produtos ou serviços também apresentam similaridade, porém as empresas têm condições de fazer constante diferenciação como forma de agregar valor ao produto.

Como concorrência para o IFPB – Campus João Pessoa identifica-se as instituições públicas e privadas na área do ensino superior a UFPB – Universidade Federal da Paraíba, UFCG – Universidade Federal de Campina Grande, UEPB – Universidade Estadual da Paraíba, UNIPÊ – Centro Universitário de João Pessoa, IESP – Instituto de Educação Superior da Paraíba, ASPER – Associação Paraibana de Ensino Renovado, e a Maurício de Nassau. E em relação ao ensino técnico, podem-se levar em consideração as organizações que oferecem a modalidade de ensino integrado onde é atrelado o médio mais o técnico, como: Colégio Motiva, Colégio GEO, Colégio João XXIII e outras que também tem ensino médio. Já no ensino Subsequente (técnico), a UNEPI e a Maurício de Nassau.

De acordo com o exposto por Las Casas é possível perceber que o IFPB se inclui na estrutura de concorrência monopolista, pois concorre com essas instituições ofertando serviços substitutos próximos, ainda que com algumas diferenças.

Percebe-se diante do nível de concorrentes a necessidade constante, por parte da organização do aprimoramento na prestação de seus serviços, no intuito de manter sua excelência.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Dias (2010) considera como fornecedor toda organização interessada em suprir as necessidades de outra empresa, através de matéria-prima, serviços e mão de obra. Ele ainda destaca que para haver uma boa compra, o relacionamento entre comprador e fornecedor tem que ser pautado numa negociação aberta e clara, buscando cultivar uma confiança mútua, de forma a manter um abastecimento contínuo e ininterrupto.

De acordo com Carretoni (2000) o fornecedor é escolhido segundo a necessidade e interesse de cada empresa. Sendo assim, ele aponta que a gestão de compras, contratações de serviços e obras por instituições públicas são regido por instrumentos normativos legais, que seja na esfera de órgãos da União, Estados e Municípios, ou empresas estatais ou autarquias.

Dessa maneira, o processo de compra do IFPB é baseado na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que estabelece normas para licitação e contratos da Administração Pública, relacionadas a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações. Como também pela Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que regula a modalidade de licitação denominada pregão para aquisição de bens e serviços comuns.

Para executar o processo supracitado, o Governo Federal por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) disponibiliza alguns sistemas para realizar e acompanhar as negociações de compras eletrônicas, cadastro de fornecedores, informações sobre licitações, contratações, processos de aquisições de bens, passagens e diárias, tais como (MPOG, 2016):

- Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) – possibilita a realização de compras governamentais;
- Portal de Compras do Governo Federal (COMPRASNET) – executa processos eletrônicos de aquisição e disponibiliza informações sobre licitações e contratações;

- Sistema de Cadastro de Fornecedores (SICAF) – cadastra e habilita pessoas físicas e jurídicas com interesse em participar de licitações promovidas por órgãos e entidades da administração;
- Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) – viabiliza o gerenciamento das solicitações e pagamento de diárias e passagens de servidores a serviço.

Como instituição pública, o IFPB utiliza esses sistemas para suprir as necessidades da organização no seu cotidiano e seus fornecedores estão ligados a: compra de materiais para escritórios e limpeza, classificados como materiais de consumo; aquisições de equipamento para laboratórios de seus cursos; contratação para execução de obras (reforma e construção de suas edificações); e compra de passagens dos servidores que se deslocam a serviço da instituição. Tendo como alguns de seus fornecedores a Lotus, referente ao contrato dos terceirizados administrativos; JMT relativo aos demais funcionários terceirizados; Redsan executa a remoção de entulho; BJ Comércio Alimentação fornece água mineral.

1.7 Relacionamento organização-clientes

O mercado acirrado em que as organizações modernas estão inseridas exige que as mesmas busquem sempre agregar estratégias para fidelizar os consumidores, assim como conquistar novos clientes como forma de manter e desenvolver a empresa. Para estabelecer e direcionar as estratégias como forma de aprimorar o relacionamento com os clientes, Paladini (2010) destaca que, primeiramente, deve-se saber diferenciar consumidores e clientes para então direcionar as ações certas para cada um, da seguinte forma:

- Consumidores – são todos aqueles que consomem nossos produtos;
- Clientes – são todos aqueles que sofrem o impacto do uso de nossos produtos.

Torna-se importante diferenciá-los, pois os esforços direcionados a cada um deles fará com que possa manter os consumidores e conquiste novos clientes aumentando sua faixa de mercado (PALADINI, 2010).

Já para Las Casas (2010) cliente é a pessoa que tem um papel importante na consumação de uma transação com o vendedor ou entidade. Dai a importância de construir

uma relação de confiança e satisfação com os seus clientes, haja vista, que são eles que têm o poder de escolha e indicação.

A organização procura ter um vínculo diário com seus clientes, valendo-se do seu site como um forte instrumento de integração com a comunidade, fornecendo de forma dinâmica informações atualizadas sobre sua atuação. Como também possibilita aos alunos acesso ao Q-Acadêmico, facilitando com que os mesmos possam acompanhar seu desempenho, acesso ao material de aulas, e contato entre docentes e discentes, como também permiti a consulta, reserva e renovação de livros pela biblioteca virtual. Esse sistema também pode ser utilizado pelos pais de alunos para acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos seus filhos.

Além disso, é disponibilizada uma central telefônica que auxilia no grande fluxo de atendimento de ligações na recepção, e utiliza vários quadros e murais para afixação de avisos e publicações e através da página oficial no Facebook. Todos esses mecanismos busca oferecer aos seus clientes maior interação e acessibilidade com a instituição, tem a intenção de minimizar problemas e melhorar o seu desempenho. Assim como ser ágil em solucionar conflitos quando houver necessidade.

Dessa forma, pode-se observar a preocupação que a instituição tem em dispor de ferramentas que possibilitem manter um canal de comunicação com os clientes.

No próximo item será transcrito os procedimentos administrativos, bem como as divisões do Instituto.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A gestão do IFPB esta pautada numa administração descentralizada em todos os seus campi, pois se baseia no que se estabelece no art. 9º da Lei nº 11.892/08. E sua estrutura administrativa se divide em Órgãos Deliberativos e Consultivos da Administração Superior – formada por Conselho Superior e Colégio de Dirigentes; Órgão de Assessoramento à Administração Superior – composta pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Órgãos Executivos – Reitoria composta pelo Gabinete depois às Pró-Reitorias que são: Ensino; Extensão; Pesquisa, Inovação e Pós-graduação; Administração e Planejamento e a de Desenvolvimento Institucional e Interiorização; e depois as Diretorias sistêmicas, Auditoria Interna, Procuradoria Federal e a Ouvidoria; Campi – instituições que integram o Instituto; e Centros – unidades de referência (IFPB, 2015).

E de acordo com o organograma do IFPB campus João Pessoa os três níveis decisórios são assim definidos, como mostra o quadro 1:

Quadro 1: Níveis decisórios do IFPB-JP

Estratégico	Tático	Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Diretor • Direção Geral • Diretoria de Ensino • Diretoria de Administração de Planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Educação Profissional • Departamento de Ensino Superior • Departamento de Apoio ao Ensino • Departamento de Apoio a Administração • Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas • Departamento Orçamentário e Financeiro • Departamento de Licitação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estão incluídas todas as Unidades Acadêmicas • Coordenações de Cursos • Coordenações Administrativas • Coordenações de Apoio ao Ensino.

Fonte: Elaboração própria (2016)

E a seguir, será feita a descrição das seis (6) áreas administrativas da instituição no campus João Pessoa.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A humanidade sempre enfrentou mudanças, porém na atualidade ela tem ocorrido com mais intensidade e rapidez, e isso não seria diferente no âmbito organizacional. Tanto que, Chiavenato (2010) destaca que a área de recursos humanos (RH) é a que mais tem sofrido mudanças no ramo empresarial, alterando até sua denominação nas organizações por termos como gestão de talentos, gestão de parceiros e o mais usado é gestão de pessoas.

Nesse contexto, Motta e Vasconcellos (2006) expõe que com o passar do tempo a conceito sobre o ser humano foi se tornando complexo, surgiu a necessidade de mudar o termo Recursos Humanos, já que o homem é dotado de poder de escolha e capacidade de ação política não podendo ser considerado apenas um recurso da organização. Logo, a expressão Gestão de Pessoas parece mais adequada, pois considera o colaborador como um todo e não apenas como mero fator produtivo.

Dessa maneira, gestão de pessoas pode ser definida como a área que conduz talentos através de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, pois é o componente essencial do seu capital intelectual e a base do seu sucesso (CHIAVENATO, 2010). Assim sendo, uma organização nada mais é do que um conjunto de

ações conscientes e organizadas de duas ou mais pessoas e o apoio entre elas é primordial para a continuidade da organização, pois ela só existe quando nelas se apresentam pessoas que se comunicam dispostas a colaborar em ações conjuntas para o alcance de objetivos comuns (MOREIRA; LANDI; BAZOLLI, 2012).

O setor responsável pela área no Campus João Pessoa é o Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP) juntamente com as Coordenações de Administração de Pessoal (CAP), Desenvolvimento Profissional (CDP), e Promoção Social e Qualidade de Vida (CPQV).

O DGDP é vinculado hierarquicamente à Diretoria de Administração e Planejamento que tem por objetivo propor e estabelecer políticas e diretrizes atuantes à gestão de pessoas. Bem como, planejar, propor, orientar, executar e dirigir as ações relativas às atividades de Gestão de Pessoas, seguindo as diretrizes oriundas da Diretoria de Gestão de Pessoas, de forma sistêmica, estratégica e integrada (IFPB, 2016).

A CAP tem por objetivo dirigir e executar as atividades relacionadas às políticas e às ações relativas ao cadastro e registro funcional, à folha de pagamento e à aplicação da legislação aos processos referentes à Gestão de Pessoas. Já a CDP compete a responsabilidade de planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades relacionadas à capacitação, à qualificação, à avaliação de desempenho e de estágio probatório, em consonância com os princípios e diretrizes nacionais de gestão e desenvolvimento de pessoas, vinculando o desenvolvimento do servidor aos objetivos institucionais, assim como elaborar diagnósticos a fim de promover modificações visando à melhoria nos métodos e processos de trabalho (IFPB, 2016).

E a CPQV é responsável por dirigir e executar as atividades relacionadas às políticas e às ações relativas à atenção à saúde, promoção social, higiene e segurança do trabalho, cultura, esporte e lazer, e qualidade de vida, se pautando na responsabilidade socioambiental, valorização e reconhecimento do servidor, na esfera do campus (IFPB, 2016).

A Comissão Permanente de Concurso Público (COMPEC) é responsável por realizar o processo de recrutamento de pessoal e ficam a cargo de planejar todas as etapas dos certames necessárias à contratação de novos servidores públicos, tanto técnicos administrativos quanto docentes.

A área de Gestão de Pessoas também pode contar com o apoio do Gabinete Médico-Odontológico, formada por uma equipe de médicos, enfermeiras e odontólogos, que auxilia no processo de manter as pessoas. Além do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) estabelecido através do Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009 e

disponível aos servidores do IFPB, que tem o objetivo de coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo Federal (BRASIL, 2009).

1.8.2 Área de Marketing

As organizações modernas buscam satisfazer de forma eficaz alguma necessidade humana, o que faz do marketing uma atividade central (KOTLER; FOX, 1994). E de acordo com Kotler e Fox (1994, p.24):

Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender as necessidades e aos desejos de mercados-alvo usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados.

Aplicando-se também as instituições educacionais quando o mercado em que esta inserida enfrenta mudanças, faz com que as mesmas se conscientizem da importância do marketing, pois o percebem como uma estratégia que auxilia a organização a desenvolver programas viáveis, com preços e comunicação eficazes. Para estabelecer uma diferenciação dos seus serviços e fortalecer uma imagem favorável para a instituição (KOTLER; FOX, 1994).

No que se refere a essa área o IFPB não possui um setor específico de *marketing*, porém a Coordenação de Comunicação Social (CCS) desenvolve algumas funções relacionadas ao *marketing* como: gerenciamento da marca IFPB de forma interna e externa, *endomarketing*, desenvolvimento de projetos gráficos, desenvolvimento de matérias jornalísticas para canais de comunicação (tv's, jornais, rádios e sites). A instituição ainda conta com colaboração da Coordenação de Mídias que realiza trabalhos audiovisuais em parceria com a Coordenação de Comunicação Social da Reitoria, para comunicação pública.

Como também os próprios alunos exercem grande influência na imagem e propaganda do IFPB, uma vez que as conquistas do corpo discente é uma prova da qualidade de ensino. O desempenho destes em exames como o ENAD tem grande peso na imagem e na publicidade da instituição.

1.8.3 Área de Finanças

A administração financeira tem a finalidade de assegurar um melhor e mais eficiente processo organizacional de captação e alocação de recursos de capital, e tem como funções o planejamento e controle financeiro, assim como o de administrar os ativos e passivos da empresa (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

As finanças de organizações públicas são administradas de acordo com a Lei nº4.320/1964, que dispõe sobre as Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal; e, se baseiam também na Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal, direcionada aos procedimentos de natureza orçamentária.

Dessa maneira, o IFPB por ser organizado em uma estrutura multicampi, todos os campi possui seu plano orçamentário anual, da mesma forma a reitoria, porém não inclui o pessoal, encargos sociais e os benefícios aos colaboradores.

E a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) é um dos setores que coordena atividades da área no campus João Pessoa, e tem como algumas de suas responsabilidades: planejar e coordenar as atividades relacionadas à administração financeira, contábil, patrimonial e de serviços gerais; acompanhar, gerenciar e controlar a dotação orçamentária; administrar os recursos diretamente arrecadados; assessorar a Direção Geral, em relação à aplicação de recursos financeiros; e, elaborar e divulgar, periodicamente, demonstrativos financeiros e orçamentários (REGIMENTO GERAL/IFPB, 2010).

Em conjunto com a DAP tem o Departamento de Orçamento e Finanças que é o responsável pelos processos relacionados à área financeira executando o gerenciamento do orçamento; o exame de processos de liquidação das despesas e realização de pagamento; e a emissão de Nota de Empenho, ordens bancárias e outros documentos relacionados. Auxiliando o Departamento tem as Coordenações de Patrimônio, Almoxarifado, Contabilidade e a Coordenação de Diárias e Passagens que contribuem para gerenciamento dessas atividades.

1.8.4 Área de Produção

Tradicionalmente a Administração da Produção tinha como objeto de estudo os setores produtivos de natureza industrial, atualmente suas técnicas vindo sendo empregadas com sucesso em atividades de serviços (MOREIRA, 2013). Dessa forma, a área é denominada por

Moreira (2013, p. 3) como Administração da Produção e Operações, e definida como “campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis á tomada de decisão na função Produção (empresas industriais) ou Operações (empresas de serviços)”.

Slack, Chambers e Johnston (2009) ressaltam que a função de produção é responsável por gerenciar os recursos à produção e disponibilização de bens e serviços, e todas as organizações possuem essa função, ainda que utilizem outra denominação. O autor destaca que administrar a produção é essencial a qualquer organização, mesmo que essa não tenha como objetivo gerar lucro, pois as operações necessitam enfrentar as mesmas decisões.

Em se tratando do IFPB sua produção se caracteriza por bens intangíveis, e seu principal serviço ofertado são os Cursos Superiores de Tecnologia, Bacharelado ou Licenciatura; Cursos Técnicos Integrados ou Subsequentes. E atrelado à prestação desse serviço educacional, tem: a aplicação das aulas; empréstimos de livros na biblioteca; atendimento médico, odontológico e assistencial; serviços prestados pelas Coordenações de Curso, da Coordenação do Controle Acadêmico e da Coordenação de Estágio como a oferta, cadastro e controle dos estágios dos discentes.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

De acordo com Chiavenato (2005), administração de materiais é o conceito mais vasto de todos. Aliás, é o conceito que junta todos os demais. Envolvendo a totalidade dos fluxos de materiais da empresa, desde a programação de materiais, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais, transporte interno e armazenamento no depósito de produtos acabados.

Já no que diz respeito ao patrimônio, Pozo (2010) cita que são elementos primordiais para que a empresa opere, crie valor e proporcione satisfação, tanto para o cliente externo como o interno. E compreende todos os recursos móveis e imóveis que fazem possível sua operação.

Basicamente, administrar os recursos materiais de uma organização significa definir o que comprar, quanto comprar e como comprar a menor custo – desde o momento da concepção até o consumo final – para repor o estoque (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

A importância de uma boa administração de materiais é tamanha pelo fato de que se não for bem conduzida, utilizará negativamente os recursos financeiros da organização e não trarão resultados produtivos, chegando a casos mais graves a afetar o nível de atendimento das necessidades do cliente (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

Dessa maneira, compras é uma parte essencial para o Setor de Materiais, que tem como finalidade prover as necessidades de materiais, por meio de um planejamento qualitativo e quantitativo e satisfazê-la no momento certo, sempre verificando se recebeu o que realmente foi comprado e providenciar armazenamento (DIAS, 2010).

Visto que, é uma instituição pública a função de compras é regulamentada por legislação própria. E nesse contexto, Torres (2012, p. 148) destaca que:

A legislação que trata das compras governamentais persegue dois objetivos fundamentais, entre outros correlatados: a) proporcionar as melhores contratações, preservando a administração de ataques predatórios de fornecedores inescrupulosos que só produzem fraude e corrupção, e b) garantir que todos os fornecedores possam contratar com a administração pública, proporcionando transparência, isonomia, equidade e preços mais competitivos.

No Campus João Pessoa, os setores pertinentes à área de materiais e patrimônio estão distribuídos nas Coordenações de Patrimônio, Almoxarifado, Compras e Licitações, as quais estão ligadas ao Departamento de Orçamento e Finanças (DAF) e o Departamento de Licitação e Convênio, estando este subordinado a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP).

A Coordenação de Patrimônio exerce atividades de cadastramento dos bens patrimoniais, realiza tramitação de notas fiscais, fixação de selos de tombamento nos equipamentos e outras atividades relacionadas. Já o almoxarifado atende as requisições e distribuição de materiais de consumo que são solicitados através do sistema interno próprio do IFPB, sendo ainda de sua responsabilidade, cuidar do armazenamento adequado e o controle dos materiais entregues.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham coletando, processando, armazenando e distribuindo informações que apoiam a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização (LAUDON; LAUDON. 2010). Segundo eles, a empresa que investi em sistemas de informação buscar atingir seis importantes propósitos organizacionais, que são: excelência operacional; novos produtos, serviços e modelos de negócios; relacionamento mais estreito com os clientes e fornecedores; melhor tomada de decisões; sobrevivência e vantagem competitiva.

Côrtes (2008) expõe os benefícios de um sistema de informação no contexto acadêmico, pois agiliza os processos operacionais, oferece informações de qualidade para que decisões de ordem tática ou estratégica sejam desenvolvidas por professores e gestores. Podem ajudar de forma eficiente no gerenciamento de atividades, provendo soluções on-line que diminuam a burocracia e a necessidade de reuniões, otimizem o trabalho das pessoas, reduzindo custos e agregando valor e qualidade ao trabalho realizado pela instituição.

Em se tratando da gestão da informação no IFPB, são utilizados alguns sistemas sendo os principais: o site institucional, Q-Acadêmico usado pelos alunos, pais e colaboradores, e-mails corporativos e o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP). No campus João Pessoa o setor responsável por gerir esses sistemas é o Departamento de Tecnologia e Informação (DTI) e suas atribuições é manter a infraestrutura das redes de comunicação e dar suporte tecnológico as unidades administrativas e acadêmicas do instituto.

Apesar do Campus não ter um setor específico responsável pela área, a Coordenação de Manutenção e Supervisão de informática (CMSI) desenvolve atividades ligadas à área de manutenção e tecnologia da informação, e cabe ao Departamento de TI acompanhar e alimentar o portal/site, operacionalizar a intranet e os sistemas de gerenciamento de redes, telefonia e CFTV.

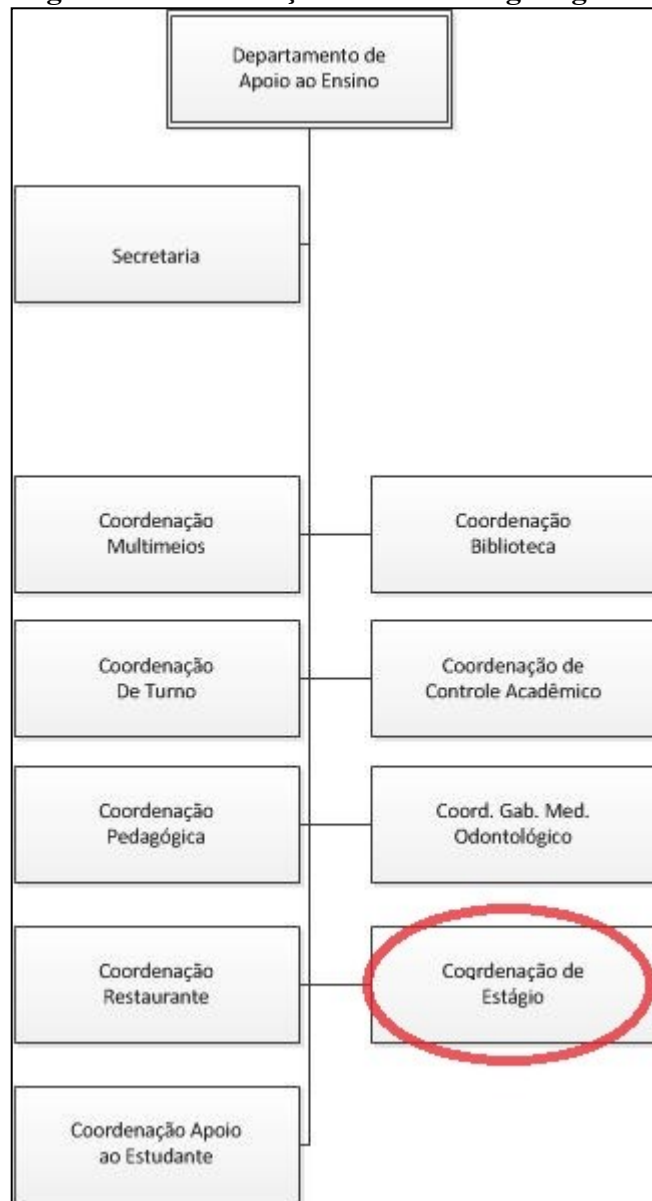
A seguir, será identificada a área de realização do estágio no IFPB-JP, os aspectos estratégicos do setor, as atividades desempenhadas, assim como o relacionamento do setor com outras áreas da empresa.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi desenvolvido na Coordenação de Estágio (CE) do IFPB campus João Pessoa, no período de 04 de janeiro a 28 de março de 2016, e tem como finalidade coordenar, orientar e promover táticas no desenvolvimento e interação na atividade acadêmica de estágios (obrigatório ou não). A CE está subordinada hierarquicamente ao Departamento de Apoio ao Ensino (DAP), se localizando assim no nível operacional, conforme é mostrado na Figura 2.

Figura 2: Identificação da CE no organograma



Fonte: Adaptado do IFPB, 2016.

Dentre as atividades que o setor desenvolve estão: registrar e arquivar os termos de compromisso de estágio (obrigatório ou não); estabelecer e registrar convênio com as empresas interessadas; alimentar as informações de estágio no sistema do Q-acadêmico;

expedir declarações, termos de compromisso e aditivos para os estagiários da instituição; divulgar as vagas de estágio e emprego enviadas para o setor; solicitar ao Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP) o cadastramento dos estagiários internos para que seja efetivado o pagamento da bolsa; fornecer informações sobre os estagiários da instituição para a seguradora; elaborar os editais de seleção de estagiários (não-obrigatório) para a instituição; selecionar e recrutar estagiários (não-obrigatório) para a instituição; encaminhar, às Coordenações de Curso, processos referentes a Relatórios Finais de Estágio; encaminhar, à Coordenação de Controle Acadêmico, Parecer dos Relatórios Finais de Estágio, para posterior emissão de diploma.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A Coordenação de Estágios do Campus João Pessoa é o setor que tem como objetivo atuar junto aos discentes, docentes e concedentes de estágios para coordenar, orientar e promover estratégias apoiando estes no desenvolvimento e interação na atividade acadêmica de estágios (obrigatórios ou não), para contribuir com a qualidade na formação acadêmica e a experiência profissional entre discentes e empresas, bem como vincular o Campus João Pessoa ao mundo do trabalho através da celebração de convênios.

Ações essas que vão de encontro com a missão da instituição, que é preparar profissionais cidadãos com sólida formação humanística e tecnológica para atuarem no mundo do trabalho, e seu principal objetivo é ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos segmentos da economia.

Tendo em vista que o estágio é uma prática onde se busca desenvolver habilidades, adquirir experiência dada a sua relevância para a vida profissional e acadêmica, como também um caminho de inserção no mercado de trabalho, nota-se a importância do trabalho desempenhado pelo setor para o desenvolvimento dos clientes internos e externos e da consolidação de uma educação de qualidade.

2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de atividades

De acordo com Oliveira (2011) a técnica de representação gráfica é importante porque facilita a visualização racional, clara e concisa dos sistemas e viabiliza o entendimento de todos os incluídos. E segundo o referido autor a técnica mais usual é o fluxograma, técnica

essa que busca apresentar a sequência de um trabalho de forma minuciosa, descrevendo as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais incluídos no processo.

Oliveira (2011) cita que o fluxograma objetiva demonstrar a sequência de um trabalho, sendo o meio pelo qual busca padronizar os métodos e procedimentos administrativos, serve para agilizar na descrição dos mesmos, facilitando o entendimento das atividades realizadas e dando suporte para um melhor grau de análise.

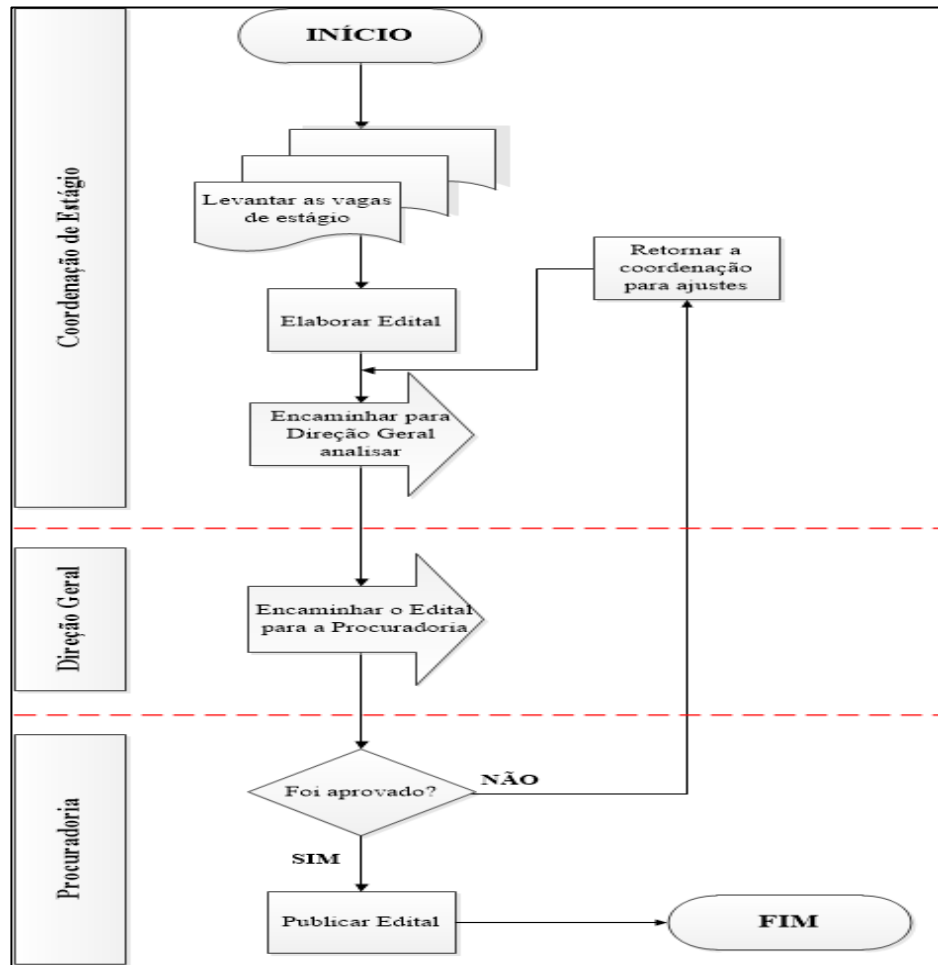
Segundo Oliveira (2011) os principais tipos de fluxograma são:

- O vertical é indicado para apresentar rotinas simples dos processos de uma determinada unidade organizacional da empresa;
- O parcial ou descritivo é utilizado para relatar o curso de ação e os trâmites dos documentos, é um pouco mais difícil de elaborar, e é mais usado para rotinas entre poucas unidades organizacionais;
- O global ou de coluna é o mais utilizado, pois oferece uma maior versatilidade demonstrando com clareza o fluxo de informações e de documentos, dentro e fora da unidade organizacional, podendo ser usado tanto no levantamento, quanto na descrição de rotinas e procedimentos.

2.2.1 Atividade A – Recrutamento de estagiários (não-obrigatório) para o IFPB-JP

Inicialmente é feito um levantamento junto a Diretoria de Administração e Planejamento das vagas disponibilizadas pela instituição. Assim como também das vagas que não foram preenchidas na seleção anterior para serem utilizadas no novo edital, são verificadas também as demandas enviadas pelos setores e é feito contato com os setores interessados. Posteriormente, é elaborado o edital que é encaminhado via processo para a Direção Geral (DG) analisar, a qual envia para a Procuradoria avaliar e aprovar. Sendo aprovado é publicado pelo setor de Comunicação, porém se for reprovado é feito os ajustes exigidos e então é aprovado para que seja feita a publicação, finalizando essa etapa.

Figura 3: Fluxograma de Recrutamento de estagiários (não-obrigatório) para o IFPB

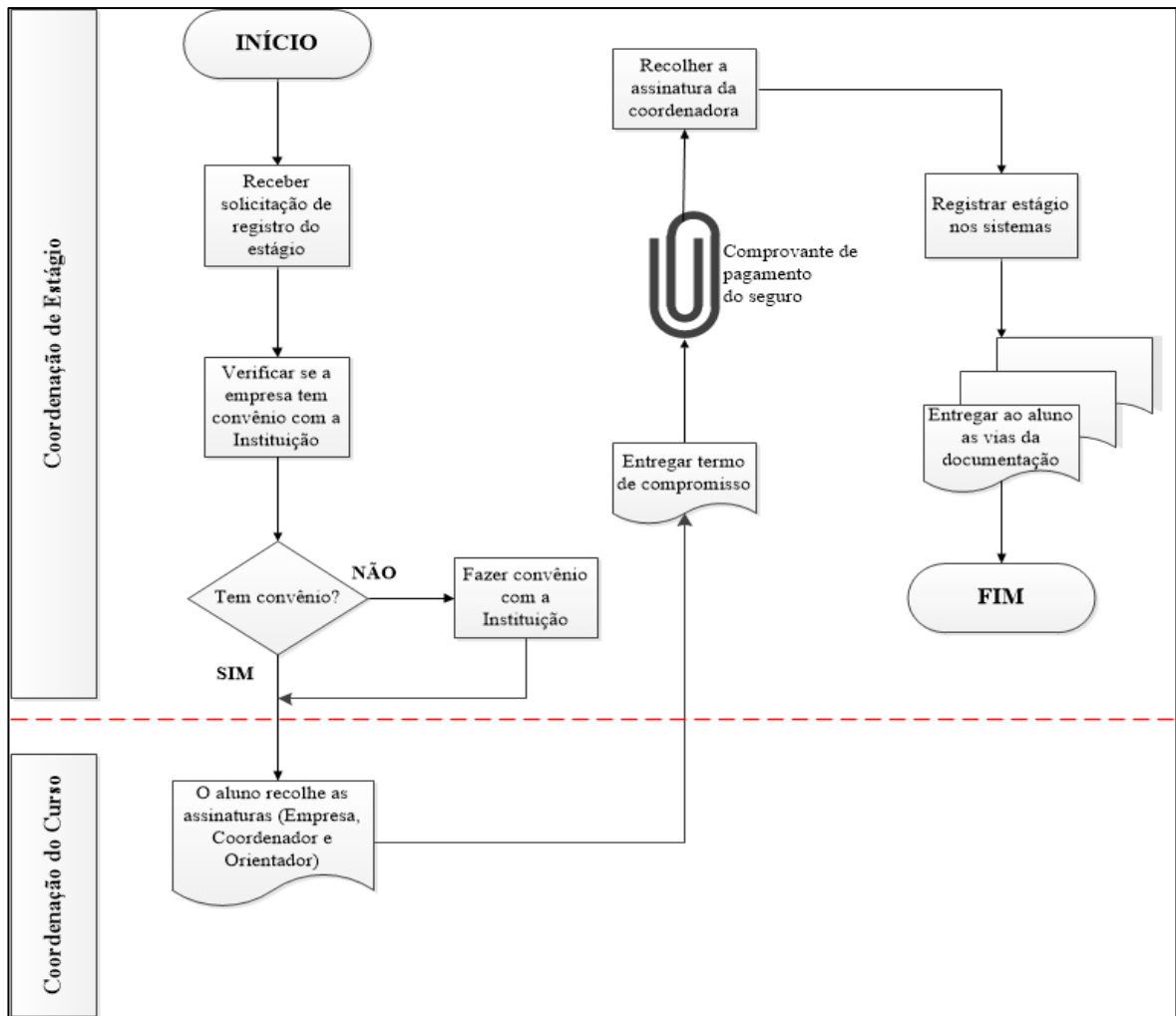


Fonte: Elaboração própria (2016).

2.2.2 Atividade B – Registro e cadastramento de estágio (não-obrigatório)

Quando o aluno entra em contato com o setor para registrar o estágio primeiro é verificado se a empresa concedente tem convênio com a instituição, não havendo é pedido que providencie antes do registro. Porém se houver o vínculo, são solicitados os termos de compromisso assinados pela empresa assim como o pagamento do seguro, e que recolham as outras assinaturas (coordenador do curso e professor orientador) necessárias. Esses documentos são deixados pelo estagiário no setor para a coordenadora assinar e a mesma cadastra o estágio nos sistemas utilizados (Q-acadêmico e sistema interno do setor). Para finalizar é entregue ao estagiário as vias dele, da empresa e/ou do agente integrador.

Figura 4: Fluxograma de Registro e cadastramento de estágio (não-obrigatório)



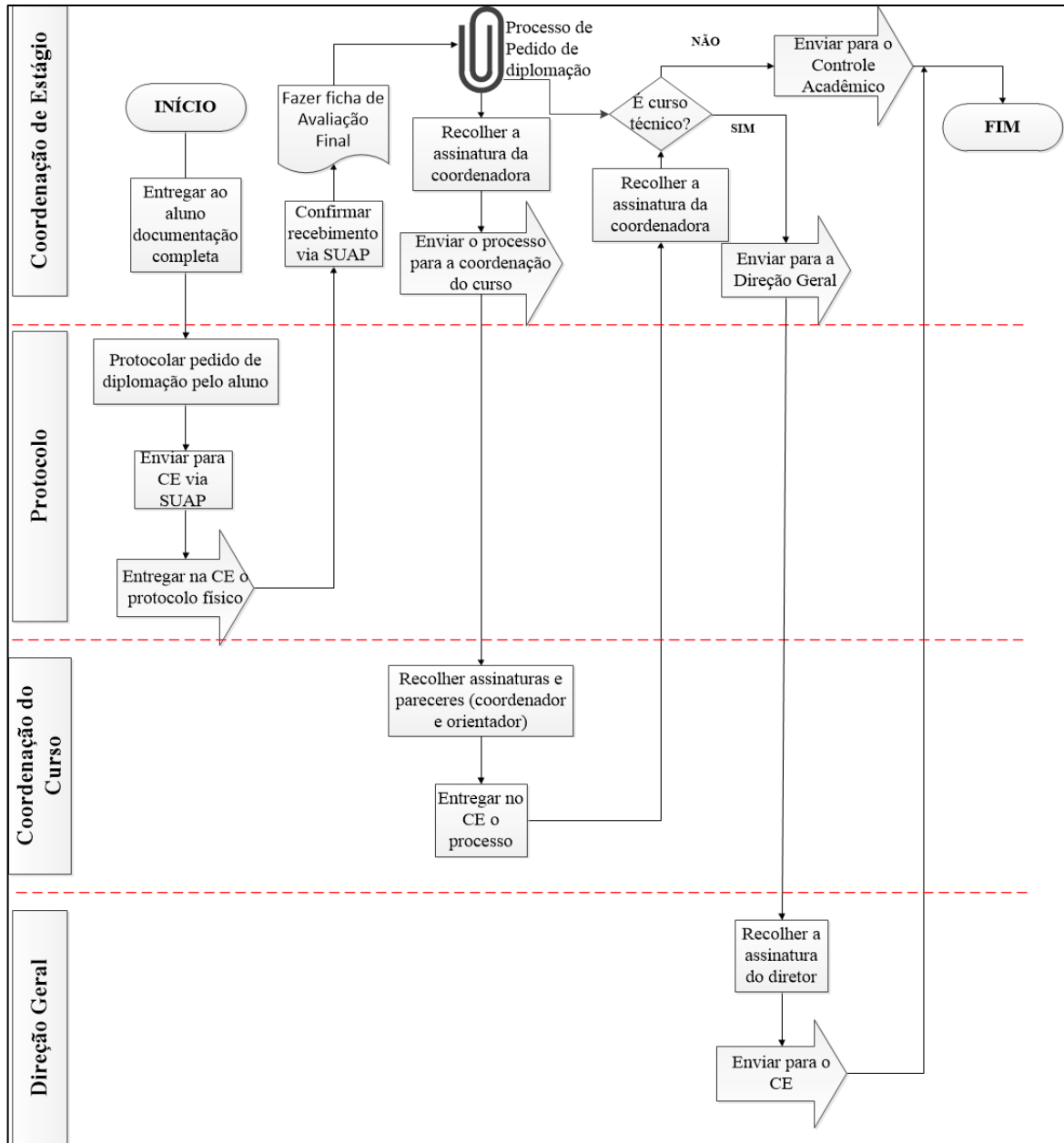
Fonte: Elaboração própria (2016).

2.2.3 Atividade C – Recolhimento de assinatura na Ficha de Avaliação Final

Assim que o aluno finaliza o estágio e apresenta o seu trabalho ele comparece a CE e pega toda a sua documentação que esta arquivada em sua pasta. Em seguida, ele dá entrada ao processo de requerimento de diplomação no protocolo, o qual é enviado pelo Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) e entregue na Coordenação por um servidor do protocolo o processo físico. A CE confirmar o recebimento via SUAP e é feito a ficha de Avaliação Final do Aluno, que é anexa ao processo. Essa ficha é assinada pela coordenadora, que encaminha o processo a Coordenação do curso, via sistema como também é entregue no setor, para recolher as assinaturas e pareceres do coordenador e professor orientador. Após, é reenviado para a CE, onde a coordenadora assina novamente para afirmar que o processo seguiu todas as etapas. Sendo o processo de um curso superior o despacha para a

Coordenação de Controle Acadêmico (CCA). Porém, se se tratar de curso técnico, ele é enviado para a Direção Geral para o Diretor assinar para então enviar para a CCA, finalizando o procedimento.

Figura 5: Fluxograma de recolhimento de assinatura na Ficha de Avaliação Final



Fonte: Elaboração própria (2016).

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A CE mantém um relacionamento com vários setores da instituição, sobretudo os setores que têm estagiários. Porém no dia-a-dia ao desenvolver suas atividades os setores que

mais tem contato com Coordenação são: Direção Geral, Coordenação de Protocolo, as Coordenações de Cursos, Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP) e a Coordenação de Controle Acadêmico (CCA).

Essa relação se dar desde o momento que os discentes e as concedentes procuram firmar o vínculo de estágio obrigatório ou não, seguindo os trâmites legais. Onde o setor atua fazendo a integração das etapas necessárias para a oficialização dos estágios, como também instruindo as partes interessadas, administrando a divulgação de vagas de estágio, fornecendo as informações dos estagiários do campus para o DGDP para que os mesmos recebam a bolsa, assim como também os dados sobre a finalização do estágio obrigatório dos alunos do campus para a CCA dar andamento à diplomação.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

No decorrer do estágio foi possível observar alguns aspectos considerados problemáticos, os quais podem ser assim discriminados:

- I. A comunicação estabelecida entre a Coordenação de Estágio (CE) e as Coordenações dos Cursos existentes no campus João Pessoa apresenta dificuldades relacionadas com a falta de cumprimento nos prazos estipulados para entrega dos documentos relativos ao estágio; não preenchimento de forma correta e exigida pela CE; inconsistência nos dados ou informações fornecidas pelas Coordenações dos Cursos, entre outros. Essas dificuldades têm provocado atrasos na conclusão dos processos, além de gerar descrédito para as ações implementadas pela Coordenação de Estágio que tem procurado inovar seus processos de trabalho buscando atender com qualidade seus clientes e de forma rápida.
- II. O espaço físico de trabalho é pequeno e inadequado para a realização das atividades, tendo em vista que o setor tem em suas atribuições atender todos os alunos dos 25 cursos que são oferecidos pelo campus João Pessoa, assim como também professores e as empresas conveniadas. Quando há muitas pessoas no ambiente o deslocamento dentro da sala fica difícil, não permite uma privacidade e a comunicação fica prejudicada, devido aos ruídos.
- III. Falta de equipamentos necessários à realização das atividades, como por exemplo, máquina Xerox, para produzir os documentos relativos ao estágio dos alunos; como também faltam computadores para utilização pelos alunos. Esta situação tem contribuído para o desperdício de tempo e atrasos.
- IV. O material de escritório disponibilizado não contribui para a conservação da documentação em decorrência da sua qualidade.

3.2 Problema de Estudo

Esta pesquisa se propõe responder à seguinte questão-problema: De que forma as mudanças ocorridas no ambiente organizacional tem impactado a comunicação da Coordenação de Estágio (CE) com as Coordenações dos Cursos oferecidos no que se refere à atividade de estágio do Campus João Pessoa?

3.3 Características do Problema de Estudo

De acordo com o que foi citado no histórico da instituição, pode-se perceber que passou por várias mudanças ao longo de sua trajetória e, marcadamente a transformação de CEFET para IFPB provocou mudanças profundas em sua estrutura e rotinas, na medida em que foram estabelecidos novos procedimentos, normas e regulamentos em decorrência da ampliação na oferta de cursos em nível tecnológico e bacharelado. Como uma empresa pública, ela é caracterizada por certa resistência às mudanças, pois como cita Chiavenato (2011) os funcionários desse tipo de organização tornam-se habituados a rotinas e procedimentos que dominam com segurança devido à repetição, assim quando surge às mudanças, elas passam a serem vistas, como algo ameaçador.

Assim, a comunicação se caracteriza numa ação extremamente importante para transmitir as informações necessárias para a condução das tarefas (CHIAVENATO, 2011). Porém, no setor em estudo, nesse processo de modificações, as atividades ainda estão sendo adaptadas, ocorrendo então falhas na comunicação entre os principais setores ligados CE dificultando a execução das atividades por falta do repasse das informações, ou mesmo por questões de resistência individual ou mesmo organizacional.

No capítulo a seguir, será exposto, a proposta a ser desenvolvida nesse estudo.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre mudança e comunicação, no contexto da Coordenação de Estágio (CE) tendo como foco o processo de trabalho realizado junto às Coordenações dos Cursos para a realização do estágio, no campus João pessoa do IFPB.

4.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os tipos de mudanças que ocorreram no ambiente organizacional;
- Apontar os fatores que provocam a resistência às mudanças;
- Verificar os canais de comunicação (interpessoal) utilizados entre a CE e as Coordenações dos Cursos para transmitir informações relacionadas ao estágio;
- Identificar as barreiras que impedem a troca eficaz de informações.

4.2 Justificativa

A globalização trouxe para o ambiente organizacional um cenário de novas concepções quanto à forma de gerir a empresa e de lidar com seu capital humano. Segundo Chiavenato (2010), para que as mudanças, impostas às organizações por este contexto, de fato aconteçam se faz necessária a utilização absoluta das pessoas em suas atividades e, para isto as organizações têm modificado os seus conceitos e transformado seus métodos gerenciais.

Para a gestão de pessoas fica evidente a necessidade do acompanhamento do processo de mudanças que vem acontecendo nas corporações, de forma a dar apoio e continuidade às ações de transformação existente no ambiente organizacional. Atualmente, a gestão de pessoas passa a ser um agente de transformação, pois as organizações demandam ações de gestão que gerem comprometimento dos funcionários (MOREIRA; LANDI; BAZOLLI, 2012).

E um dos fundamentos de ser da gestão de pessoas é justamente o de encontrar caminhos para potencializar o capital humano, adaptar as pessoas à tecnologia desenvolvida, desenvolver meios capazes de mantê-los na empresa, incentivar mudanças organizacionais e

ao mesmo tempo proporcionar uma estrutura para tais mudanças (CHIAVENATO, 1998 *apud* MOREIRA; LANDI; BAZOLLI, 2012).

As pessoas quando enfrentam mudanças tendem a vivenciar sentimentos de incerteza por perceber que será preciso mudar sua rotina, procedimentos e ações que anteriormente lhes davam um sentimento de segurança. Conforme Mattos (2002), a primeira reação que as pessoas podem ter diante das mudanças é a de considerá-la uma ameaça. Assim, todo e qualquer processo de mudança representa e implica também em uma transformação de comportamento e atitude que pode ser facilitado fazendo-se uso da estratégia de comunicação, tanto nos aspectos organizacionais como individuais (SOARES, 2007).

Nesse contexto, nota-se que é pertinente analisar a relação das mudanças ocorridas no ambiente organizacional e o processo de comunicação entre CE e as Coordenações de Curso no campus João pessoa do IFPB. E assim buscar responder a questão- problema que norteia essa pesquisa, que é: De que forma as mudanças ocorridas no ambiente organizacional tem impactado a comunicação da Coordenação de Estágio (CE) com as Coordenações dos Cursos oferecidos no que se refere à atividade de estágio do Campus João Pessoa?

Justifica-se esta pesquisa como uma forma de ampliar o conhecimento acadêmico em relação ao campo de estudo, ou seja, buscar informações sobre o tema mudanças, tanto organizacionais como as pessoais, e sua relação com a comunicação e os processos de trabalho de um órgão responsável pelas atividades de estágio, em uma Instituição de Ensino Pública, assim como servir de apoio para pesquisas futuras que abordem sobre esta temática. E para o pesquisador, possibilita a oportunidade de vivenciar a teoria na prática na organização analisada, proporcionando-lhe ter uma visão de como acontecem às ações da gestão de pessoas e o seu envolvimento com as mudanças organizacionais e a utilização da comunicação em meio a essas mudanças.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Nesse capítulo trataremos de referências teóricas que possibilitam uma base para a análise do estudo em questão. Assim, para que haja um entendimento da relação entre mudança e comunicação, no contexto da Coordenação de Estágio e as Coordenações dos Cursos no campus João Pessoa do IFPB, o capítulo está dividido em três itens: A Importância da Gestão de Pessoas, Mudança Organizacional e Comunicação.

5.1 A Importância da Gestão de Pessoas no Cenário de Mudanças e Comunicação

As organizações se constituem em verdadeiros seres vivos, pois são compostas por grupo de pessoas em busca do crescimento e sobrevivência do negócio. E no cenário das organizações modernas as pessoas passam a representar o diferencial competitivo que sustenta e dar impulso para o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é composta por pessoas e organizações, e as mesmas passam boa parte de suas vidas trabalhando nas empresas. E para motivar e empregar plenamente as pessoas em suas atividades, as empresas estão alterando seus conceitos e práticas gerenciais. Tanto as pessoas quanto as organizações criam uma relação de interdependência para poder funcionar e alcançar seus objetivos.

Dessa forma, a gestão de pessoas percebe que a melhor ferramenta é a solução do tipo ganhar-ganhar, na qual a organização que busca alcançar seus objetivos precisa saber conduzir os esforços das pessoas, e assim atinjam também seus objetivos, para que ambas as partes saiam ganhando (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Chiavenato (2010, p. 7), “sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas”, visto que é a área que constrói talentos e empenha-se em promover o capital humano das organizações, o qual representa o seu principal ativo. Daí a necessidade das organizações se tornarem mais conscientes e atentas para seus colaboradores.

As pessoas podem agir tanto para aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, há depender de como elas serão tratadas. Por isso, devem ser tratadas como componentes fundamentais da empresa, de modo que colaborem efetivamente para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2010).

E nesse contexto, a gestão de pessoas contemporânea busca compreender e empregar um dos objetivos que é administrar e impulsionar a mudança como forma de contribuir para o sucesso de sua organização, pois é uma área comprometida com as mudanças (CHIAVENATO, 2010).

Crainer et al (2014, p. 68) diz que “a mudança é particularmente desafiadora e requer um conjunto vasto de habilidades”, e uma dessas habilidades se refere a uma boa comunicação. E de acordo com o modelo de Kotter, o agente de mudança vitorioso tem tendência a expor as informações que amparam suas necessidades para estimular as discussões e o envolvimento das pessoas na mudança.

E é através da comunicação que as resistências à mudança podem ser superadas ou diminuídas, pois ao comunicar o projeto de mudança as pessoas se sentem valorizadas e comprometidas com a necessidade da mudança e a lógica dela (CHIAVENATO, 2005).

5.2 Mudança Organizacional

O ambiente em que as organizações estão inseridas vive em constante modificação de forma dinâmica e sofrem pressões para mudar, e isso exige que elas se adaptem as novas condições (ROBBINS, 2005). Diante dessas pressões elas precisam ser ágeis e reagir rápido buscando compreender e administrar as mudanças de forma eficaz (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Hitt, Miller e Colella (2013) classificam as pressões que provocam as mudanças em interna, sendo discrepâncias entre aspirações e desempenho - estado em que um indivíduo ou uma organização não está conseguindo alcançar o que almejava; forças do ciclo de vida – forças naturais e previsíveis que aumentam na medida em que uma organização se desenvolve; mudanças na alta administração e, externas, como avanços tecnológicos, mudanças nas regulações do governo, mudança nos valores da sociedade, dinâmica política inconstante, mudanças nas características demográficas e a crescente interdependência internacional.

Já Robbins (2005) destaca seis forças que estimulam a mudança e que estão resumidas no quadro abaixo:

Quadro 2: Forças para a Mudança

Força	Exemplos
Natureza da força de trabalho	Maior diversidade cultural Envelhecimento da população Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas
Tecnologia	Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis Compartilhamento de músicas on-line Pesquisas na área de genética humana
Choques econômicos	Ascensão e queda das empresas “ponto-com” Colapso no mercado de ações em 2000-2002 Taxas de juro historicamente baixas
Competição	Concorrência globalizada Fusões e consolidações Crescimento do mercado eletrônico
Tendências sociais	Salas de bate-papo na internet Aposentadoria da geração dos Baby Boomers Expansão das grandes redes varejistas
Política internacional	Invasão do Iraque Abertura de mercados na China Guerra ao terrorismo após a tragédia de 11 de setembro

Fonte: Robbins (2005, p. 423)

Assim, a mudança deve ser concebida como algo necessário para a adaptação e desenvolvimento das organizações, de forma a sobreviver no mercado em que está inserida, contudo essas mudanças não devem ser realizadas aleatórias, mas sim de forma planejada buscando algo significativo, que seja uma ação intencional e orientada para resultados, a qual venha mudar a organização e os seus membros (ROBBINS, 2005; HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2013), a mudança passa por um processo de três fases conhecido como modelo de Lewin, que diz que as organizações devem seguir as etapas de **descongelamento** (fase que em devem romper com práticas do passado e buscar trilhar novos caminhos, mas sempre fornecendo as informações necessárias para dar segurança psicológica para com a mudança); **movimento ou transformação** (momento que os líderes ajudam a implementar novas abordagens, disponibilizando recursos e treinamento para criar verdadeiras mudanças no comportamento) e, por último; o **recongelamento** (momento em que é implementado sistemas de avaliação para medir se os comportamentos estão conforme o esperado com as mudanças, assim como também um sistema de treinamento permanente para que o crescimento da organização seja contínuo).

Para administrar a mudança organizacional, Robbins (2005) cita mais três abordagens. A primeira abordagem está relacionada com o plano de oito passos de Kotter, o qual remete ao modelo de Lewin, porém ele oferece aos executivos e agentes de mudanças uma orientação

mais detalhada para ter uma mudança bem-sucedida. A segunda, a pesquisa-ação, que se baseia na coleta sistemática de dados e seleciona uma ação de mudança com base nos dados analisados, e seu processo consiste em cinco etapas: diagnóstico, análise, feedback, ação e avaliação. E, a última abordagem do desenvolvimento organizacional que é caracterizado por uma série de intervenções de mudança planejada visando melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários, a qual utiliza algumas técnicas como: treinamento de sensibilidade, levantamento de feedback, consultoria de processo, construção de equipes, desenvolvimento intergrupar e investigação apreciativa.

Independente da abordagem há certa resistência às mudanças, algo que Robbins (2005) destaca como positivo por caracterizar uma estabilidade, mas também pode ser uma fonte de conflitos funcionais que faz com que gerem discussões saudáveis sobre as ideias expostas e resulte numa melhor decisão. A resistência traz também a desvantagem de dificultar a adaptação e o progresso da organização, e ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Ao ser aberta e imediata é mais fácil para os executivos enfrentarem, o que não acontece com a resistência implícita ou protelada são mais sutis, portanto se tornam mais difíceis de identificar.

Segundo Robbins (2005) a resistência está dividida em duas categorias. As individuais que estão relacionadas às características humanas básicas, as quais estão demonstradas abaixo:

Figura 6: Fontes de resistência individual



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 426)

Esses aspectos destacam que a individualidade das pessoas exerce certa influência nas mudanças, pois o indivíduo tende a criar **hábitos** ou respostas planejadas e estabelecidas para enfrentar a complexidade da vida, costume esse que se transforma em fonte de resistência, como também quando se sentem ameaçadas ao interferir na sua **segurança**, com a possibilidade de mudança. Outro aspecto é o **econômico**, uma vez que as tarefas ou rotinas já definidas mudem, fazendo com que as pessoas tenham não ter o mesmo desempenho na execução, vindo a interferir nas finanças, especialmente quando a remuneração está vinculada à produtividade; As mudanças sempre provocam **medo** pelo fato de ser algo desconhecido e que trás incertezas; Todos esses fatores fazem com que as pessoas reajam **processando seletivamente as informações** que lhe são favoráveis e ignoram informações que possam ameaçar a tranquilidade do mundo que construíram (ROBBINS, 2005).

As resistências organizacionais envolvem a própria estrutura organizacional, assim destacada na figura a seguir:

Figura 7: Fontes de resistência organizacional



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 426).

Os fatores supracitados demonstram que no ambiente organizacional ocorre uma **inércia estrutural**, são mecanismos internos criados para dar estabilidade à organização, por

isso quando se confronta com uma mudança age como contrapeso para manter-se preservada; Outro elemento é o **foco limitado de mudança** que a organização tem, pois por serem formadas por subsistemas interdependentes, desse modo, as mudanças afetam o todo. Fazendo com que as mudanças limitadas sejam anuladas pelo sistema mais amplo; O que se pode aplicar também a **inércia de grupo**, onde as normas de grupo influenciam nas atitudes individuais, limitando sua mudança de comportamento; No que se refere à **ameaça à especialização**, pode-se destacar que as mudanças podem afetar a exclusividade de alguns grupos; Com qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisão, essa ação pode **ameaçar as relações de poder estabelecidas** dentro da empresa, e; Igualmente ocorre com os grupos que controlam algum tipo de **recurso**, veem as mudanças frequentes como uma ameaça (ROBBINS, 2005).

No entanto, para Hitt, Miller e Colella (2013) a resistência à mudança pode ser descrita a partir de quatro fatores causais: falta de entendimento - que para tratar os líderes responsáveis pela mudança deve garantir uma comunicação adequada em relação às mudanças propostas; diferentes avaliações - para tratar esse fator os líderes devem envolver elementos de resistência reais ou possíveis no processo de tomada de decisão, como meio de aprender o tanto quanto for possível sobre as razões expostas; interesses pessoais - se através da argumentação não surtir efeito os gestores devem considerar algumas táticas como a transferência ou até mesmo a demissão dos resistentes, e quando necessário fazer acordos que sejam convenientes; e por fim baixa tolerância à mudança - nesse caso deve oferecer apoio emocional e garantir treinamento apropriado, para que se rompa com a inércia.

Um dos maiores obstáculos na gestão da mudança consiste no fato que administradores e gerentes estão mais habituados a focar seu trabalho em aspectos físicos e concretos, mas demonstram uma enorme dificuldade em lidar com pessoas. E, aí está a maior dificuldade para fazer acontecer a mudança dentro das organizações. Então, cabe ao gestor conhecer os motivos do medo e da resistência das pessoas às mudanças (CHIAVENATO, 2005).

Outro fator que se deve ter cuidado por parte dos responsáveis pela mudança é a chamada Síndrome DADA (Síndrome denegação, aversão, depressão e aceitação) que perpassa por sequência de estágios que podem levá-los a se mover ou ficar estagnados, quando os indivíduos encaram uma mudança indesejada. E, logo que detectada essa resistência, sua causa deve ser diagnosticada e tratada (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Robbins (2005) sugere seis táticas para superar a resistência que são:

- Educação e comunicação – fazer com que os funcionários compreendam a lógica da mudança, mantendo uma boa comunicação e fornecendo as informações sobre todos os fatos e tirando as dúvidas existentes, criando um ambiente de confiança mútua e de credibilidade.
- Participação – envolver as pessoas que resistem no processo decisório, para que se sintam participantes nas decisões. Contudo que essas pessoas tenham competência para contribuir e não correr o risco de ter soluções de baixa qualidade e consumir muito tempo para que seja realizada a implantação das mudanças.
- Facilitação e apoio – os agentes de mudança podem oferecer certos tipos de apoio para reduzir a resistência como um treinamento em novas habilidades, uma licença remunerada, como também ao que se sentem ansiosos e com medos aconselhamento e terapia. Mas essas alternativas podem consumir bastante tempo além de gerar custos e não garantir o sucesso da implementação.
- Negociação – tática que oferece algo valioso em troca do afrouxamento da resistência, porém deve-se ter cuidado ao utilizá-la para não se tornar alvo de chantagens por parte de outros indivíduos em posição de poder próximos ao conflito.
- Manipulação e cooptação – a manipulação se aplica a uma tentativa disfarçada de influenciar para conseguir o que quer já cooptação se baseia em um tipo de manipulação só que participativa, onde é oferecido um papel-chave nas decisões sobre as mudanças.
- Coerção – atitudes mais enérgicas sobre os resistentes, como por exemplo, ameaças de transferências, perdas de promoções etc.

E, para que a mudança se concretize, a organização deve fomentar o compromisso com o aprendizado para que haja renovação e sucesso organizacional auto-sustentado, para desenvolver uma cultura participativa e apoiadora (CHIAVENATO, 2005). Os executivos são os principais agentes de mudança na maioria das organizações, pois suas decisões e seu comportamento dirigem a mudança da cultura organizacional, assim as decisões políticas e práticas dos executivos determinarão o grau de aprendizagem da organização e adaptação dos fatores em transformação (ROBBINS, 2005).

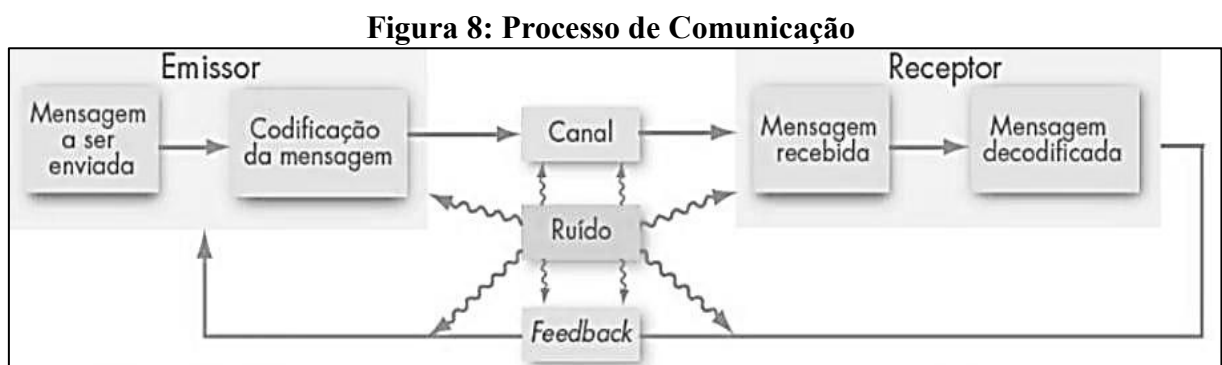
Nesse sentido, uma estratégia importante para garantir o sucesso da mudança está relacionada com a comunicação, tema que passaremos a descrever no próximo item.

5.3 Comunicação

Para Chiavenato (2005, p. 316) a “comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa.”, visto que a comunicação não é apenas a fala; ela só acontece quando há uma transmissão de ideias e para que a comunicação tenha resultado, seu significado deve ser entendido.

A comunicação se apresenta como um dos fatores essenciais para a eficácia das organizações, contudo as falhas de comunicação são as fontes mais frequentes citadas de conflitos interpessoais. E nenhum grupo pode existir sem comunicação, porém ela precisa ser compreendida não apenas transmitida (ROBBINS, 2005). O mesmo autor cita que a comunicação tem quatro funções dentro de um grupo ou organização: controle, motivação, expressão emocional e informação, e essas funções tem o mesmo grau de importância.

E para que a comunicação ocorra de forma coerente ela precisa seguir um processo, como demonstrado na figura abaixo, o qual se inicia com um propósito por parte do remetente (o emissor) em transmitir uma mensagem, que será codificada (transformada em um formato simbólico) e transmitida por um meio de comunicação (escrita, verbal, linguagem corporal, expressões faciais) para o receptor, a qual será decodificada (traduzida) pelo receptor e ele dará um feedback (resposta) ao emissor, para garantir que o significado atribuído a mensagem seja o mesmo significado pretendido pelo emissor (CHIAVENATO, 2005; ROBBINS, 2005; HITT, MILLER, COLELLA, 2013).



Fonte: Robbins (2005, p. 233).

Para que esse processo se desenvolva de forma coerente e eficaz, Meshane e Von Glinow (2014) destacam quatro fatores que influenciam na codificação e decodificação entre emissor e receptor e que estão apresentados no quadro abaixo:

Quadro 3: Fatores que influenciam na codificação e decodificação

Proficiência no canal de comunicação	A eficácia na comunicação acontece quando o emissor e o receptor são incentivados e capazes de se comunicar por meio de determinado canal, e ambas as partes são habilidosas e apreciam o canal selecionado.
Livros de códigos similares	Configura-se na utilização de ferramentas de transmissão da informação semelhantes entre as partes envolvidas, como: metáforas, gestos, idiomas, expressões, dicionários de símbolos, e outros meios da comunicação.
Modelos mentais compartilhados no contexto comunicacional	Esses modelos são representações internas do mundo externo que nos permitem visualizar os elementos de uma situação e as relações entre diferentes situações. E quando o emissor e receptor possuem esse modelo em comum passam a ter uma compreensão compartilhada do ambiente no que diz respeito à informação.
Experiência com a codificação da mensagem	Refere-se à experiência e prática adquiridas das pessoas ao comunicar determinado assunto e obtendo domínio sobre ele, e assim elas aprendem mais a como transmitir de maneira eficaz essa informação.

Fonte: adaptado de Mcshane e Von Glinow (2014, p. 240).

Chiavenato (2005) destaca que a comunicação humana ainda é limitada e está sujeita a distorções, omissões e acréscimos. Tendo em vista que sofre influências das diferenças individuais, dos traços de personalidade, percepções, motivações e limitações e de uma enorme subjetividade. Tornando o processo de comunicação mais complexo, pois a mesma esta intimamente ligada com o sistema cognitivo de cada pessoa.

De acordo com Robbins (2005), a comunicação se divide em interpessoal e organizacional. A comunicação interpessoal se utiliza de três métodos que são assim definidos:

- Comunicação oral – o principal meio de mensagens, que tem a vantagem de ser transmitida e respondida de forma rápida, porém não é tão eficaz quando usada para um grande número de pessoas, tendo uma maior probabilidade de distorções na mensagem.
- Comunicação escrita – tem vários meios que podem ser usados para comunicar a informação, possui a vantagem de ser tangível e verificável podendo ficar armazenada por bastante tempo para futuras consultas. Devido há isso a comunicação escrita exige que se gaste mais tempo tanto na escolha das palavras mais coerentes quanto ato de escrever. E outra dificuldade é a ausência de feedback.

- Comunicação não-verbal – ocorre sem que se use linguagem escrita ou oral, mas que ocorre por meio de expressões faciais e linguagem corporal.

Já no que se refere à comunicação organizacional o foco é as redes formais em pequenos grupos, redes de rumores e a comunicação eletrônica. Essas redes formais se classificam em três tipos: **tipo cadeia** - característica das organizações que possui os três níveis hierárquicos rígidos e segue rigorosamente a cadeia formal de comando; o **tipo roda** - dependente de um líder para conduzi-los como referência central para a comunicação; já a **tipo todos os canais** - a comunicação acontece entre todos os membros do grupo, o que caracteriza que todos têm a liberdade para contribuir e não é direcionado ninguém para ser o líder (ROBBINS, 2005).

E apesar da formalidade das organizações existe também a rede de rumores, que apesar de informal é uma importante fonte de informações. E “emergem como reações a situações importantes para as pessoas, quando há ambiguidade, e sob condições que despertam ansiedade” (ROBBINS, 2005 p.239). Dai a importância de ser compreendida e acompanhada, e esse conhecimento auxilia o executivo a minimizar as consequências negativas dos rumores. Ela possui três características: não é controlada pela empresa; é considerada pelos colaboradores mais confiável e verdadeira do que os comunicados formais feitos pela organização; é amplamente utilizada a favor dos interesses pessoais dos que a compõem.

E no que diz respeito à comunicação eletrônica, Robbins (2005) fala que vem sendo aperfeiçoada e melhorada pela tecnologia da computação. E utilizam o correio eletrônico ou e-mail, mensagens instantânea, redes intranet e extranet, e a videoconferência para a transmissão. E a inserção dessa tecnologia tem mudado as formas de comunicação dentro das organizações, pois não se faz necessário que a pessoa esteja a sua mesa ou em algum ambiente da empresa para estar acessível e que com isso a divisão entre o trabalho e a vida pessoal do colaborador não seja mais tão clara. Devido os limites organizações tornarem-se menos significativos por causa da comunicação eletrônica.

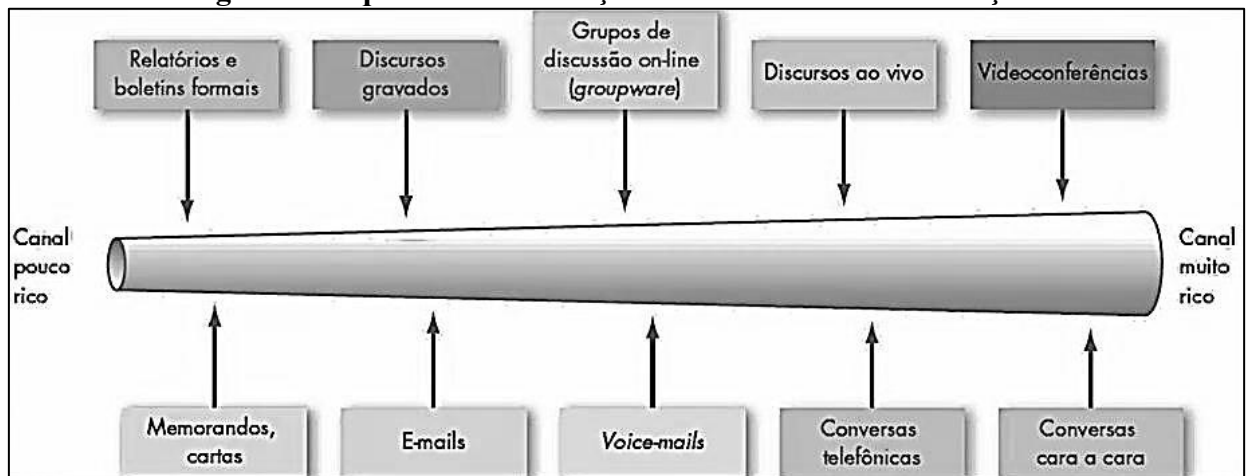
Nesse ambiente da comunicação organizacional destaca-se também a gestão do conhecimento que se remete a um processo de organização e compartilhamento do saber coletivo da empresa de forma que a informação seja direcionada a pessoa certa na hora certa. Trazendo para a empresa uma vantagem competitiva e uma performance organizacional melhor, por preparar bem os colaboradores. A empresa deve identificar quais os conhecimentos importantes e os processos que agregam valor a mesma para então criar redes

informatizadas e banco de dados para armazenar as informações compartilhadas como forma de reduzir a redundância e torne a organização mais eficiente (ROBBINS, 2005).

Porém, Robbins (2005 p. 243) afirma que “nenhum sistema de gestão do conhecimento será bem-sucedida se a cultura da empresa não apoiar o compartilhamento das informações”, assim a gestão do conhecimento implica uma cultura organizacional que favoreça, valorize e recompense o compartilhamento de informações. O mesmo autor recomenda que se deva ter cautela com a sobrecarga de informação, fazendo então um planejamento de um sistema que retenha apenas as informações relevantes e depois as organize de uma maneira que possam ser acessadas rapidamente pelos colaboradores.

Para um bom processo de comunicação é necessário que se faça a seleção de canais apropriados à mensagem a ser comunicada. Robbins (2005) apresenta um modelo desenvolvido que apresenta a capacidade e riqueza de cada canal em transmitir informações. Como podemos vê na Figura 9, conversas face a face é a mais rica, pois proporciona na transmissão o máximo de informações durante a comunicação. Já os menos ricos são as mídias escritas formais, como boletins e relatórios.

Figura 9: Riqueza de Informação dos Canais de Comunicação



Fonte: Robbins (2005, p. 244).

Entretanto, há exceções a esse modelo no que se refere à comunicação eletrônica, no qual três fatores parecem invalidar a riqueza do meio de comunicação. Um deles se refere à capacidade para se multicomunicar que ocorrer através da maioria das tecnologias da informação em que as pessoas podem interagir em dois ou mais eventos de comunicação ao mesmo tempo, como escrever um e-mail para um cliente ao mesmo tempo em que há uma discussão numa reunião. O seguinte é a proficiência comunicacional, que se refere habilidade dos usuários utilizarem aparelhos eletrônicos usufruindo todos os seus recursos, e assim

enviarem mais informações, algo que novos usuários não conseguem. E, por último, os efeitos da presença social, que tem relação com a forte distração da presença social dos participantes em uma comunicação presencial, ou seja, apesar das vantagens dos canais com alta riqueza de mídia podem ser contrárias por suas distrações de presença social, à medida que as mídias enxutas têm menos presença social que possa provocar distorções as informações transmitidas (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

Apesar da iniciativa do emissor e receptor para se comunicar de forma clara e precisa o processo de comunicação nem sempre funciona adequadamente, pois diversas barreiras impedem a troca eficaz de informações (MCSHANE; VON GLINOW, 2014). Essas barreiras podem ser de origens organizacionais ou individuais. As organizacionais incluem sobrecarga de informações, distorções de informação, jargões, pressão de prazos, barreiras interculturais e colapsos na rede de comunicação. Já a individuais são percepções divergentes, diferenças semânticas, diferenças de status, questões de interesses pessoais, espaço pessoal e problemas na capacidade de ouvir (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Nas organizações, atualmente, os colaboradores e gerentes sofrem com a sobrecarga de informações devido as constantes mudanças que provocam incertezas, o aumento da complexidade das atividades e estruturas da empresa, como os desenvolvimentos contínuos da tecnologia fazem com que aumentem as informações disponíveis levando as pessoas a não conseguirem processar toda essa informação. A distorção da informação pode ser intencional ou não intencional; o intencional acontece através de unidades de trabalho da empresa e o não intencional pode acontecer por equívocos honestos ou pressões de prazos a ser cumprido, isso devido às competições por recursos escassos. E, as pressões decorrentes de prazos limitam a capacidade da pessoa de se comunicar e assim não desenvolvem bem uma mensagem antes do envio (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Devido à utilização de jargões por especialistas nas organizações a comunicação passa a ser dificultada, pois a comunicação entre diferentes especialistas terá um entendimento limitado em relação à outra área, uma vez que utilizam diferentes terminologias. Outra barreira é a intercultural no ambiente organizacional, que envolve a falta de fluência no idioma ou a falta de clareza cultural, dificultando a relação de empreendimentos internacionais. Por fim, uma das barreiras é o colapso na rede de comunicação que é resultante do enorme fluxo de informações que percorre essas redes (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Em relação aos fatores individuais, um dos empecilhos se refere às percepções divergentes que são fomentadas por estruturas de referência divergentes, e que podem ser

estimulados pelas nossas expectativas, através do modo como nos recordamos das informações e as interpretações. Como também as diferenças semânticas que podem provocar problemas ao se comunicar devido aos diferentes significados que uma palavra pode ter conforme a área profissional ou até mesmo uma origem cultural diferente (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Hitt, Miller e Colella (2013) citam que a diferença de status pode se derivar tanto de fatores organizacionais ou individuais, os quais a organização os cria através de títulos, escritórios e recursos de apoio e os indivíduos conferem significados a essas diferenças. Essas diferenças originam problemas de credibilidade com a fonte e podem gerar bloqueios de comunicação de baixo para cima.

Os autores acima citado destacam também nesse nível a interferência de questões de interesses pessoais, de forma que as informações fornecidas por uma pessoa podem ser manipuladas para seu próprio benefício. Assim, como o espaço pessoal pode afetar a proximidade que as pessoas podem cultivar entre si durante uma conversa e a capacidade de ouvir é um fator que desestimula o locutor gerando uma má impressão do ouvinte, condição que causa danos ao processo de comunicação e limita as informações.

Contudo, as organizações têm a possibilidade de melhorar a eficácia da sua comunicação administrando auditorias na comunicação e gerando climas de comunicação positivos. Assim, os colaboradores e gerentes podem aprimorar sua comunicação interpessoal buscando conhecer sua audiência, escolhendo os meios de comunicação apropriados, controlando o fluxo e a oportunidade da informação, incentivando respostas e avaliações críticas e buscando sempre a escuta ativa (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

5.4 Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa tem sua natureza do estudo aplicada, pois gerou conhecimentos destinados à solução de problemas específicos relacionados ao processo de comunicação entre a Coordenação de Estágio (CE) e as Coordenações de Cursos, no campus João Pessoa do IFPB (GIL, 2010). Quanto à abordagem optou-se pela pesquisa quali-quantitativa, do tipo descritivo, pois de acordo com Gil (2010) é uma pesquisa que estabelece relações apresentando características de um fenômeno buscando analisar as informações referentes à relação entre as mudanças organizacionais ocorridas e o processo de comunicação da CE do IFPB/JP.

O trabalho é caracterizado quanto aos procedimentos técnicos como pesquisa de campo, pois usa informações do levantamento de dados para resolver problemas atuais referentes a mudanças organizacionais e o processo de comunicação da CE, e bibliográfica, uma vez que se baseia como fonte para consulta material já publicado como livros e periódicos (GIL, 2010). O caminho utilizado pelos pesquisadores foi o método indutivo, constituído através de observações e experiências reais na instituição.

O universo da pesquisa abrange os colaboradores da CE e as Coordenações de Cursos (CC) que mantém comunicação sobre questões relacionadas às atividades de estágio, obrigatório para conclusão do curso ou estágio com fins de experiência, ofertados pela Coordenação de Estágio para os alunos matriculados nos cursos do Campus João Pessoa do IFPB. Assim, ele está composto por seis(6) colaboradores com função administrativa e a Coordenadora, lotados na Coordenação de Estágio do Campus João Pessoa e 24 Coordenadores de Cursos, envolvendo os ensinos superior (bacharelado, tecnológico e licenciatura), integrado (médio mais o técnico) e subsequente (apenas o técnico), como demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 1: Universo da pesquisa

Setores Estudados	Função Coordenação	Função Administrativa
Coordenação de Estágio	01	06
Coordenadores de Curso	24	-

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Desse universo foram considerados os colaboradores que mantém uma comunicação com a CE concernente às atividades de registro de estágio obrigatório ou não, dessa forma não foi considerada como amostra duas (2) coordenações de curso. Sendo assim, os colaboradores foram analisados a partir de uma amostra não probabilística intencional de 23 pesquisados, composto por 18 coordenadores de curso, 5 colaboradores com função administrativa e a coordenadora do setor de estágio. Essa amostra também foi considerada através da disponibilidade dos pesquisados em responder o questionário.

A coleta dos dados ocorreu no mês de março de 2016, por intermédio da observação direta e aplicação de um questionário anônimo composto por oito (8) questões fechadas e através de contato direto com os respondentes. O questionário está dividido em 4 questões de múltipla escolha (1, 2, 6 e 8) e 4 questões baseadas na escala de Likert (3, 4, 5 e 7) tendo 5 alternativas de resposta (discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo

parcialmente e concordo totalmente). O mesmo está exposto em duas partes, à primeira traça o perfil dos pesquisados e a segunda, questões específicas sobre a relação entre mudança e comunicação (instrumento no apêndice).

A análise dos dados foi guiada através da distribuição de frequência e apresentado em gráficos elaborados no programa da Microsoft Excel, como também utilizando a teoria junto aos resultados coletados.

No próximo tópico, será apresentada a análise e interpretação de resultados da pesquisa.

5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Quando as instituições passam por diversas modificações organizacionais, fazendo com que haja uma comunicação confusa durante a execução das suas atividades isso ocasionará uma imagem negativa da mesma para seus clientes externos e internos, como também, para os colaboradores que estão envolvidos no processo.

Nessa perspectiva, essa pesquisa buscou responder a seguinte questão problema: De que forma as mudanças ocorridas no ambiente organizacional tem impactado a comunicação da Coordenação de Estágio (CE) com as Coordenações dos Cursos oferecidos no que se refere à atividade de estágio do Campus João Pessoa? E seu objetivo geral é analisar a relação entre mudança e comunicação, no contexto da Coordenação de Estágio (CE) tendo como foco o processo de trabalho realizado junto às Coordenações dos Cursos para a realização do estágio, no Campus João Pessoa do IFPB.

Para tal fim, foi aplicado um questionário com oito (8) questões, das quais quatro (4) são de múltipla escolha (1, 2, 6 e 8) e quatro questões baseadas na escala de Likert (3, 4, 5 e 7) tendo cinco (5) alternativas de resposta (discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente).

5.5.1 Perfil dos Respondentes

Inicialmente, foi traçado o perfil dos pesquisados, os dados obtidos estão demonstrados na tabela 02, a seguir:

Tabela 02: Perfil dos Respondentes

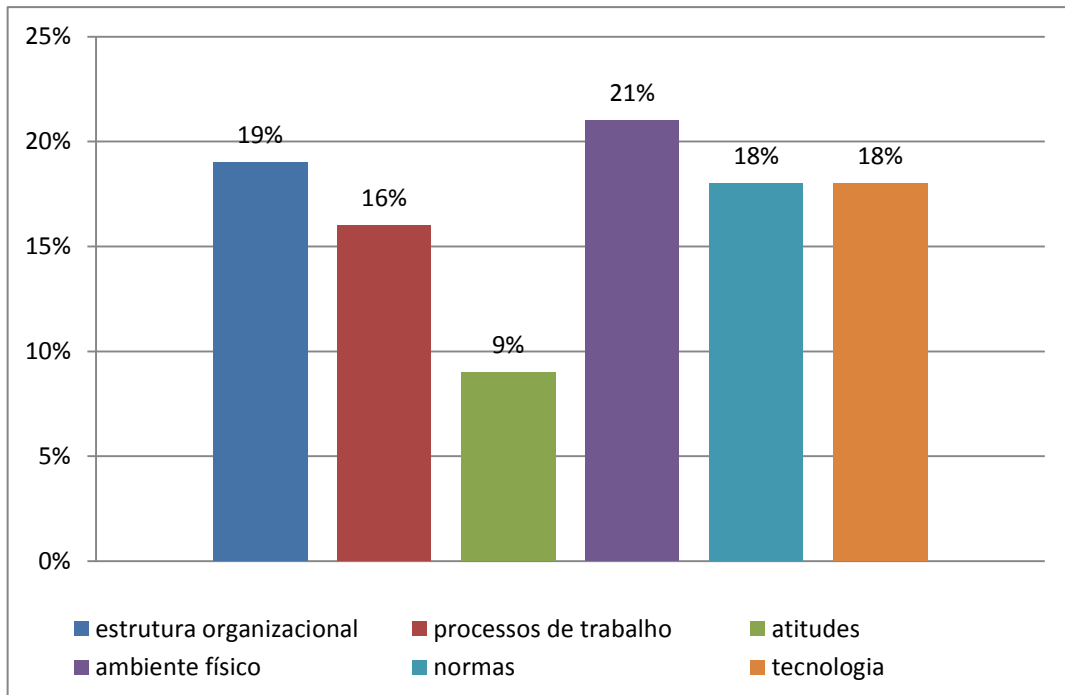
SEXO	
MASCULINO	61%
FEMININO	39%
FAIXA ETÁRIA	
18 a 25 anos	-
26 a 35 anos	26%
36 a 45 anos	36%
46 a 56 anos	30%
Acima de 56 anos	17%
TEMPO DE TRABALHO	
Menos de 3 anos	22%
De 4 a 7 anos	30%
De 8 a 11 anos	17%
De 12 a 15 anos	-
Acima de 15 anos	30%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os dados indicam que de uma amostra de 23 respondentes 61% é do sexo masculino e 39% feminino, a maioria está na faixa etária de trinta e seis (36) a quarenta e cinco (45) anos 36%, seguido de 30% na faixa de quarenta e seis (46) a cinquenta e seis (56) anos, e posteriormente 26% os de vinte e seis (26) a trinta e cinco (35) anos e 17% acima de cinquenta e seis (56) anos. No que se refere ao tempo de trabalho na instituição, 22% trabalham a menos de 3 anos, 30% de 4 a 7 anos, 17% de 8 a 11 anos e 30 % trabalham acima de 15 anos.

5.5.2 Tipos de mudança presentes no ambiente do Campus JP

Na primeira questão foi pedido que assinalasse os tipos de mudanças presente no ambiente do campus de João Pessoa, a qual foi permitida marcar mais de uma opção como resposta. Possibilitando determinar quais ocorrem segundo a ótica dos colaboradores. De acordo com o gráfico 01, 21% dos respondentes afirmam que ocorreram mudanças no ambiente físico, 19% na estrutura organizacional (órgãos, cargos, níveis hierárquicos), 18% destacaram que nas normas (regimentos, regulamentos), como também na tecnologia, 16% aponta mudanças nos processos de trabalho e apenas 9% nas atitudes (comportamentos, habilidades).

Gráfico 01: Tipos de mudança presente no Campus JP

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Diante do exposto, pode-se perceber que na visão dos colaboradores a instituição passou e/ou passa por diversas mudanças, abrangendo todas as esferas organizacionais. Segundo Robbins (2005) o ambiente em que as organizações estão inseridas vive em constante modificação de forma dinâmica e sofrem pressões para mudar, e isso exige que elas se adaptem as novas condições. E para enfrentarem essas pressões elas precisam ser ágeis e reagir rápido buscando compreender e administrar as mudanças de forma eficaz (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Robbins (2005, p. 447) destaca também que “alguns especialistas argumentam que a mudança organizacional deve ser vista como o equilíbrio de um sistema constituído por cinco variáveis interativas dentro da organização – pessoas, tarefas, tecnologia, estrutura e estratégia.”, e quando ocorre uma mudança em alguma variável repercutirá nas outras, havendo a necessidade de ajustes nas demais variáveis para atingir um novo estado de equilíbrio.

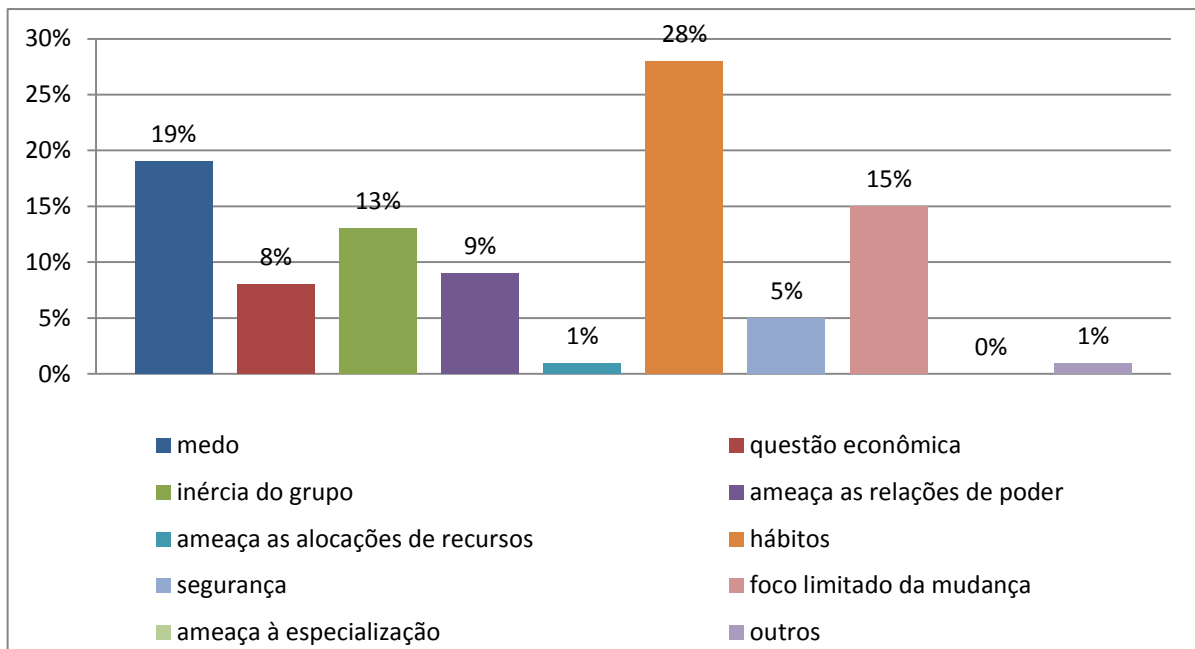
Nessa perspectiva, a mudança é concebida como algo necessário para a adaptação e desenvolvimento das organizações, de forma a sobreviver no mercado em que está inserida, contudo essas mudanças não devem ser realizadas aleatórias, mas sim de forma planejada buscando algo significativo, que seja uma ação intencional e orientada para resultados, a qual

venha mudar a organização e os seus membros (ROBBINS, 2005; HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

5.5.3 Fatores que favorecem a resistência às mudanças

No gráfico 02 pode-se perceber que, hábitos (28%), medo (19%), foco limitado da mudança (15%) e inércia do grupo (13%) foram indicados como os principais fatores que favorecem a resistência as mudanças.

Gráfico 02: Fatores de resistência às mudanças



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Segundo os dados da pesquisa pode-se perceber que tanto fatores individuais como organizacionais constituem uma conjuntura de uma possível resistência à mudança organizacional. Assim como Robbins (2005) afirma que a resistência esta dividida em duas categorias: individuais e organizacionais. O mesmo autor relaciona vários fatores individuais, e dentre eles está o hábito e o medo do desconhecido, elementos que surgem quando os colaboradores se deparam com uma expectativa de mudança, a qual pode resultar na mudança das pessoas para que ocorra o planejado e isso venha alterar os *status quo*, causando assim um desconforto que resulta na resistência, pois as pessoas criam respostas programadas para enfrentar as diversidades, o que faz com que persistam num desempenho anterior à mudança.

Como também gera um medo pelo fato de ser algo desconhecido e que trás incertezas, alterando sua zona de segurança no trabalho.

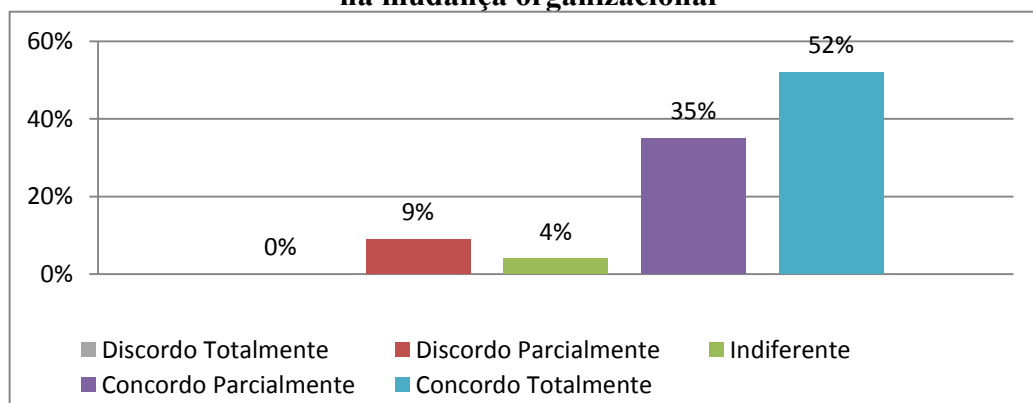
Do mesmo modo que no âmbito organizacional, onde o foco limitado da mudança e a inércia de grupo fazem com que a organização paralise, visto que é constituída por subsistemas interdependentes, onde modificações afetam o todo. Dai mudanças limitadas são anuladas pelo sistema mais amplo. Bem como as normas de grupo influenciam nas atitudes individuais, restringindo transformações no comportamento (ROBBINS, 2005).

Hitt, Miller e Colella (2013) destacam que uma das causas para a resistência seria a falta de entendimento, que provoca nos indivíduos insegurança, por não terem conhecimento ou compreenderem em que uma mudança pode acarretar. Ele enfatiza que para evitar ou sanar uma resistência deve-se estabelecer uma comunicação aberta e clara sobre o que será feito e o que realmente irá afetar com a mudança. Pois, de acordo com Chiavenato (2005) um dos maiores obstáculos para implantar a mudança consiste que os agentes da mudança focam mais nos aspectos físicos, porem tem dificuldades em lidar com as pessoas, dificultando que aconteça a mudança nas organizações. Dessa forma, o gestor deve buscar conhecer os motivos do medo e da resistência das pessoas às mudanças.

5.5.4 Processo de Comunicação

Na questão três se afirmava que “A comunicação através de ofícios, e-mail, memorandos, portarias etc., facilita à compreensão e a participação dos colaboradores no processo da mudança organizacional”, onde podemos identificar que 52% concordaram totalmente, 35 % concordaram parcialmente, 9% discordaram e apenas 4% são indiferentes, como mostrados no gráfico abaixo.

Gráfico 03: A comunicação com canais oficiais facilita à compreensão e a participação na mudança organizacional



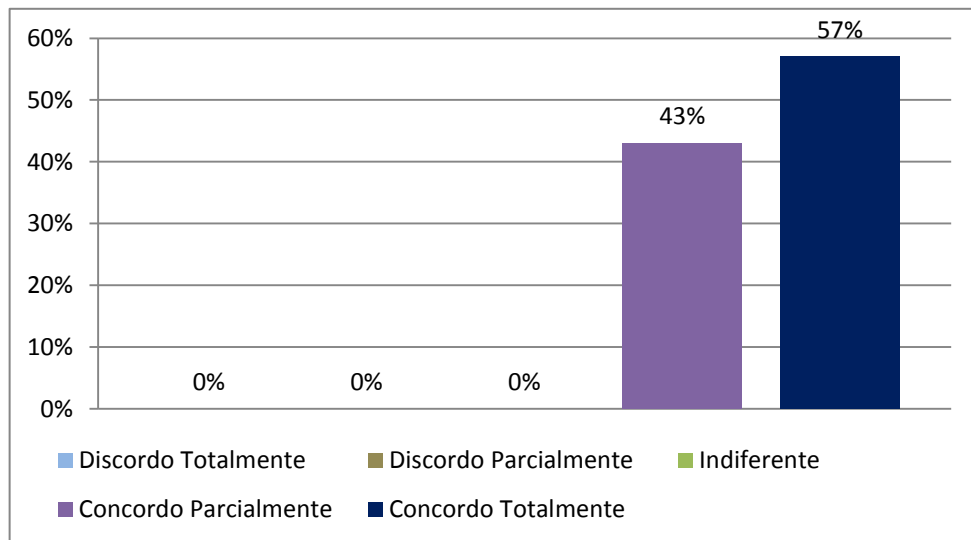
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Identificou-se que mais da metade (52%+35% = 87%) dos respondentes admitem que esses meios de transmitir informação facilitem a compreensão e participação dos colaboradores no processo de mudança. Como afirma Crainer et al (2014) que a mudança é uma ação desafiante e requer várias habilidades, inclusive uma boa comunicação, pois os agentes que a propõem deve expor as informações que amparam suas necessidades para estimular as discussões e o envolvimento de todos na mudança.

E é através da comunicação que as resistências à mudança podem ser superadas ou diminuídas, pois ao comunicar o projeto de mudança as pessoas se sentem valorizadas e comprometidas com a necessidade da mudança e a lógica dela (CHIAVENATO, 2005). E de acordo com o mesmo autor, a comunicação é o elo que interliga todos os integrantes de uma organização, sendo fundamental para o desempenho coeso, integrado e consistente da empresa.

A afirmativa quatro dizia o seguinte: “Os coordenadores dos cursos têm acesso as Normas de Estágio do IFPB-JP”. Dos 23 pesquisados, mais da metade (57%) concordaram totalmente com a afirmação e 43% concordaram parcialmente com a mesma. De forma que, ninguém discordou que essas informações sejam acessíveis.

Gráfico 04: Acesso as Normas de Estágio do IFPB-JP



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os dados obtidos permitiram perceber que os colaboradores concordam que há um canal que permiti o conhecimento das informações que regem o funcionamento do setor de estágio, assim como as atribuições da CE e de todos os envolvidos no processo do estágio.

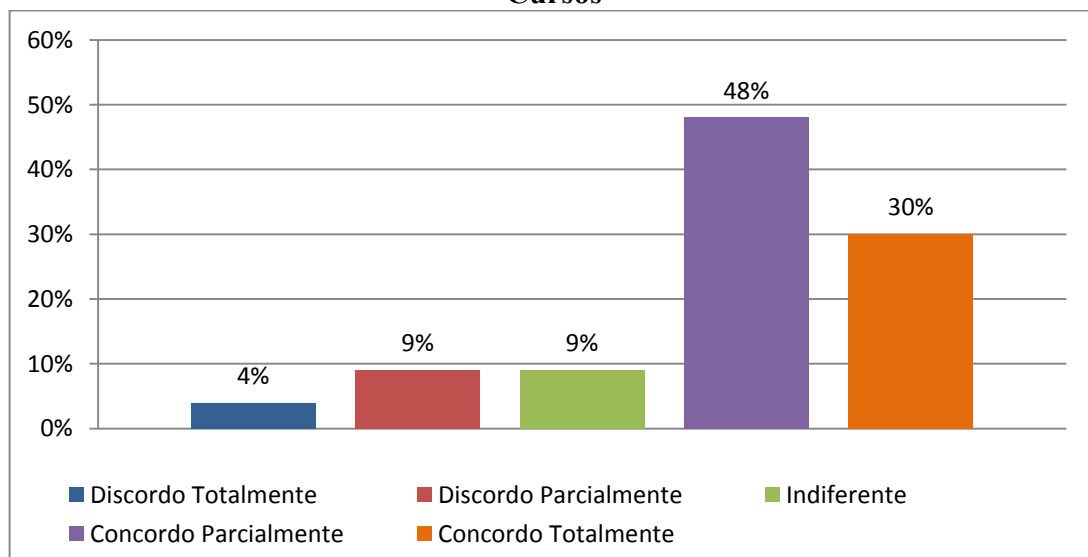
Robbins (2005) cita que uma das funções da comunicação é informar as pessoas e os grupos, como função de facilitar a tomada de decisões através dos dados transmitidos.

Apesar de ser tida como um canal pouco rico por não permitir haver uma interação imediata entre o emissor e o receptor durante o processo de comunicação, Robbins (2005) destaca que na comunicação interpessoal, o método de difundir a mensagem através da escrita se dar quando a mensagem é complexa ou muito longa, pois possui a vantagem de ser tangível e verificável podendo ficar armazenada para futuras consultas.

Arantes (1998 *apud* RAMOS, 2003) ressalta que não há um meio ou formato melhor que o outro, mas sim uma maneira mais adequada, conforme as características da mensagem a ser transmitida.

Na questão cinco afirmava que “A comunicação estabelecida entre a Coordenação de Estágio e as Coordenações dos Cursos, no que se refere às atividades que envolvem o relatório de estágio/ TCC são objetivas e claras”, o que permitiu identificar se há problemas na comunicação entre os setores envolvidos no processo da atividade referida. De acordo com o gráfico 05, 48% concordaram parcialmente com a assertiva, seguidos de 30% que concordaram totalmente, 9% é indiferente, assim como 9% discordaram parcialmente e apenas 4% discordaram totalmente.

Gráfico 05: Clareza na comunicação estabelecida entre a CE e as Coordenações dos Cursos



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Deve-se salientar que apesar dos dados mostrarem que a maioria concorda com a assertiva, visto que essa parcela da amostra concordou parcialmente com o enunciado. Porém,

ainda há uma parcela dos colaboradores que consideram a comunicação confusa durante a execução dessa atividade.

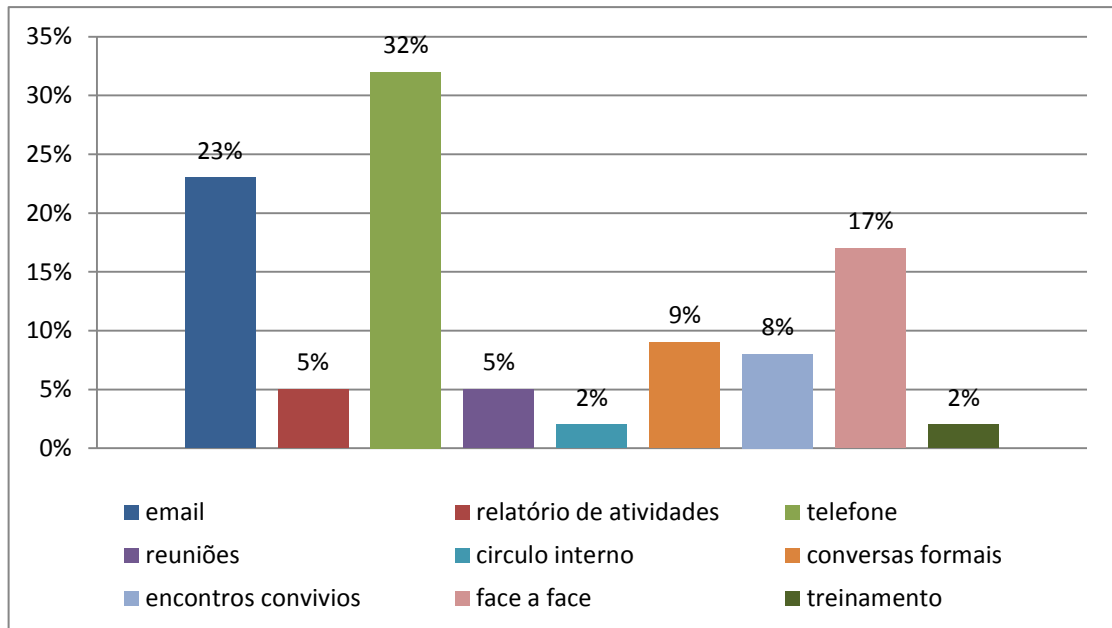
Para Chiavenato (2005, p. 316) a “comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa.”, visto que a comunicação não é apenas a fala; ela só acontece quando há uma transmissão de ideias e para que a comunicação tenha resultado, seu significado deve ser entendido. E nenhum grupo pode existir sem comunicação, porém ela precisa ser compreendida não apenas transmitida (ROBBINS, 2005).

O que nos remete ao um contraponto no que foi identificado no item anterior, que apesar de se ter acesso as Normas de estágio a comunicação cotidiana tem interferências (distorções, ruídos ou erros) na transmissão, podendo dificultar o andamento das atividades.

Segundo Mcshane e Von Glinow (2014), para que o processo de comunicação se desenvolva de forma coerente e eficaz deve haver alguns fatores na codificação e decodificação entre as partes envolvidas, e um deles é a proficiência no canal de comunicação que define que a eficácia na comunicação acontece quando o emissor e o receptor são incentivados e capazes de se comunicar por meio de determinado canal, e ambas as partes são habilidosas e apreciam o canal selecionado. E a condição fundamental para a escolha do canal é que ele não provoque ruído na mensagem, uma vez que ruídos prejudicam na transmissão da mensagem, afetando na decodificação da mesma pelo receptor (ARANTES, 1998 *apud* RAMOS, 2003).

Contudo, Chiavenato (2005) destaca que a comunicação humana ainda é limitada e está sujeita a distorções, omissões e acréscimos. Tendo em vista que sofre influências das diferenças individuais, dos traços de personalidade, percepções, motivações e limitações e de uma enorme subjetividade. Tornando o processo de comunicação mais complexo, pois o mesmo está intimamente ligado com o sistema cognitivo de cada pessoa.

Na sexta questão, os pesquisados foram inquiridos sobre quais os canais de comunicação utilizados entre CE e as Coordenações de Curso no que diz respeito ao processo de estágio, sendo possível verificar que das alternativas apresentadas 32% dos respondentes afirmaram ser através do telefone, 23% do e-mail, 17% face a face, e apenas 9% e 8%, respectivamente, através de conversas formais e encontros convívios, sendo esses os mais utilizados, segundo os colaboradores envolvidos. Contudo pode-se perceber no gráfico 06, que apesar da pequena frequência em alguns canais há vários meios de comunicação entre os setores.

Gráfico 06: Canais utilizados na comunicação entre os setores

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

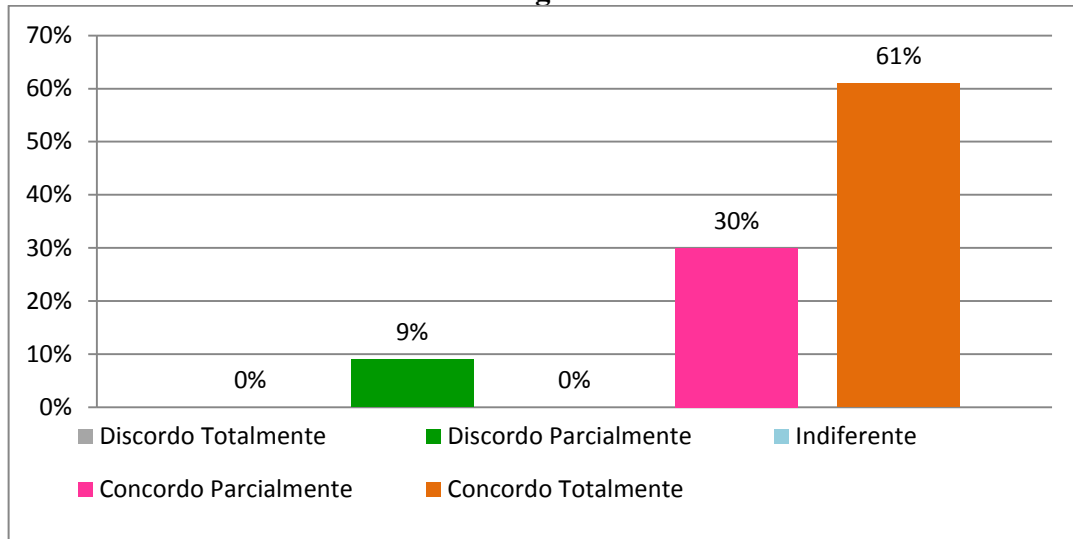
Identificou-se que a maioria dos canais frequentemente usados na comunicação entre os setores pesquisados permite um contato direto entre o emissor e receptor através da comunicação oral, proporcionando assim um feedback mais rápido da mensagem, como afirma Robbins (2005). O autor referido destaca também que esses tipos de canais (conversas telefônicas e face a face) apresentam uma capacidade maior em sua riqueza em transmitir informações.

Entretanto, Robbins (2005) expõe que há exceções no que se refere à comunicação eletrônica, pois a mesma possui a capacidade de se multicomunicar através das tecnologias da informação de forma que as pessoas podem interagir em dois ou mais eventos de comunicação ao mesmo tempo, como escrever um e-mail para um cliente ao mesmo tempo em que há uma discussão numa reunião, como também os usuários que tem uma proficiência comunicacional, onde possui habilidades de utilizarem todos os recursos que o aparelho eletrônico tem e assim enviarem mais informações e tem a vantagem de evitar os efeitos da presença social, que tem relação com a forte distração da presença social dos participantes em uma comunicação presencial.

A afirmativa sete apresentava-se da seguinte forma: “As Coordenações de Curso tem conhecimento de todas as informações relacionadas ao processo de avaliação dos Relatórios de estágio/TCC para a diplomação dos alunos”. Conforme mostra o gráfico 07, 61% dos

pesquisados concordaram totalmente com o enunciado, seguido de 30% que concordaram parcialmente, e apenas 9% discordaram parcialmente.

Gráfico 07: Conhecimento das informações sobre o processo de avaliação dos Relatórios de estágio/TCC



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os resultados mostram que a maioria (61%) dos respondentes concordou totalmente que os setores indicados têm conhecimento de tudo sobre o processo que envolve a avaliação do TCC, indicando uma gestão do conhecimento na organização. Segundo Robbins (2005), a gestão do conhecimento se remete a um processo de organização e compartilhamento do saber coletivo da empresa de forma que a informação seja direcionada a pessoa certa na hora certa. Trazendo para a empresa uma vantagem competitiva e uma performance organizacional melhor, por preparar bem os colaboradores. A empresa deve identificar quais os conhecimentos importantes e os processos que agregam valor a mesma para então criar redes informatizadas e banco de dados para armazenar as informações compartilhadas como forma de reduzir a redundância e torne a organização mais eficiente.

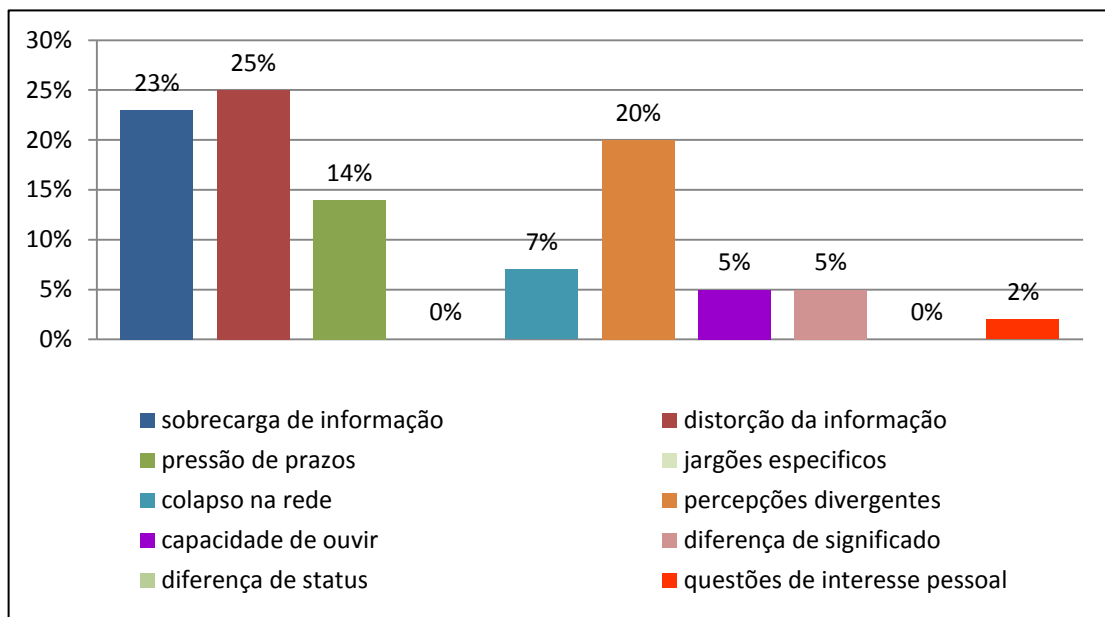
A comunicação pode colaborar para o sucesso da vida organizacional interna, pois é um suporte para a construção de um sentido do trabalho e é necessário fazer dela um instrumento com boa fluência interativa interna (SOUZA; SANTOS, 2014).

Porém, Robbins (2005) recomenda que se deva ter cautela com a sobrecarga de informação, fazendo então um planejamento de um sistema que retenha apenas as informações relevantes e depois as organize de uma maneira que possam ser acessadas rapidamente pelos colaboradores.

5.5.5 As barreiras exigentes na comunicação entre a CE e as Coordenações dos Cursos

Na questão oito, foi pedido que os respondentes identificassem as barreiras existentes na comunicação entre a CE e as Coordenações, permitindo detectar que, distorção da informação (25%), sobrecarga da informação (23%), percepções divergentes da informação (20%) e pressão de prazos (14%) foram às principais barreiras apontadas.

Gráfico 08: Barreiras na comunicação entre setores



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

De acordo com os dados obtidos, os colaboradores reconhecem que há barreiras na comunicação entre setores e demonstra que não há uma comunicação eficaz. E destacaram alguns pontos maior interferência como a distorção da informação, que segundo Chiavenato (2005), acontece quando a mensagem passa por alteração, transformação, afetando seu conteúdo e significado inicial. Podendo ser intencional ou não intencional; o intencional acontece através de unidades de trabalho da empresa e o não intencional pode acontecer por equívocos honestos ou pressões de prazos a ser cumprido, isso devido às competições por recursos escassos. E, as pressões decorrentes de prazos limitam a capacidade da pessoa de se comunicar e assim não desenvolvem bem uma mensagem antes do envio (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Seguidamente, apontou-se também a sobrecarga de informação, que de acordo com Hitt, Miller e Colella (2013), ocorre devido as constantes mudanças que provocam incertezas, o aumento da complexidade das atividades e estruturas da empresa, como os desenvolvimentos contínuos da tecnologia fazem com que aumentem as informações disponíveis levando as pessoas a não conseguirem processar toda essa informação.

Ressaltaram também como barreias a comunicação, percepções divergentes que são fomentadas por estruturas de referência divergentes, e que podem ser estimulados pelas nossas expectativas, através do modo como nos recordamos das informações e as interpretações; e, a pressão de prazos limita a capacidade da pessoa de se comunicar e assim não desenvolvem bem uma mensagem antes do envio (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Diante dessas observações, nota-se que o processo não esta funcionando satisfatoriamente para o desempenho e desenvolvimento da instituição. Para isso Robbins (2005, p. 252) sugere que “a escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do feedback podem ajudar muito a comunicação a se tornar mais eficaz”.

5.6 Aspectos Conclusivos

No ambiente empresarial as organizações são constituídas e geridas por pessoas, e as mesmas se relacionam através da comunicação, sendo esse o elo para o compartilhamento de informações, conhecimento e sentimento. De forma que, ao ocorrer mudanças na esfera organizacional, elas podem impactar também o processo de comunicação entre as pessoas, como forma de se ajustarem a nova situação em que estão inseridas.

Portanto, esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre mudança e comunicação, no contexto da Coordenação de Estágio (CE) tendo como foco o processo de trabalho realizado junto às Coordenações dos Cursos para a realização do estágio, no Campus João Pessoa do IFPB, e como pretensão responder a seguinte questão-problema: De que forma as mudanças ocorridas no ambiente organizacional tem impactado a comunicação da Coordenação de Estágio (CE) com as Coordenações dos Cursos oferecidos no que se refere á atividade de estágio do Campus João Pessoa?

Os resultados apontam que a instituição passou e/ou passa por várias mudanças, inclusive nos processos de trabalho, porém os respondentes indicam que um dos fatores que mais favorecem uma resistência à mudança é o hábito. Desse modo, pôde-se constatar que apesar da tentativa de ajustes e melhoria nos processos, o hábito impede que haja uma transformação de forma homogenia, o que pode acarretar transtornos no fluxo de trabalho.

Concernente à comunicação, verificou-se que embora os respondentes admitam que os Coordenadores tenham acesso a um instrumento que fornece informações sobre as competências de todos os envolvidos no processo de estágio, e que tenham diversos canais de comunicação entre a CE e as Coordenações de Curso apresentando, há uma parcela dos colaboradores que consideram a comunicação confusa durante a execução de atividades relacionadas ao relatório de estágio/TCC. Fator esse que prejudica no andamento desse processo, pois ocasiona retrabalho, falhas e atrasos na entrega das avaliações finais ao setor responsável pela diplomação dos discentes.

Também foi possível identificar que há barreiras na comunicação entre os setores, onde os colaboradores apontaram distorção da informação, sobrecarga da informação, percepções divergentes da informação e pressão de prazos como os principais pontos de divergência na comunicação, demonstrando uma comunicação ineficaz. E assim resultando num processo de comunicação conflituoso e complexo entre os setores envolvidos.

Tendo em vista a relevância do assunto como um todo para a sociedade, e o fato da população investigada estar inserida no contexto público, sugere-se a organização que trabalhe visando ajustar as desconformidades de informação entre os setores, buscando trabalhar mais individualmente as informações, estabelecer um contato maior com os coordenadores através de esclarecimentos em reuniões como também em treinamentos, quando necessários. E que adquira a cultura de compartilhar todas as mudanças de documentos, procedimentos e modos de execução de atividades com todas as partes interessadas, pois proporcionará uma melhor relação entre setores e colaboradores, trazendo benefícios consideráveis no desempenho do trabalho.

Esse trabalho contribui como uma forma de avançar no conhecimento acadêmico em relação ao campo de estudo pesquisado, abordando a relação entre mudanças tanto individuais quanto organizacionais com o processo de comunicação, elementos que podem vir a serem estudos de forma mais abrangente, como também possibilitou ao pesquisador vivenciar todos os processos executados, aprofundando e amadurecendo todos os conhecimentos adquiridos através do acesso a área de estágio.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. **Curso de Administração Financeira**. – São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Lei nº 378 de 13 de janeiro de 1937. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 de set. de 1937. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-378-13-janeiro-1937-398059-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 23 de set. de 2015.

_____. Decreto Lei nº 4.127 de 25 de fevereiro de 1942. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 de fev. de 1942. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decllei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 25 de out. de 2015.

_____. Lei 8.948 de 08 de dezembro de 1994. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 08 de dez. de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L8948.htm>. Acesso em 25 de out. de 2015.

_____. Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 de dez. de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em 25 de out. de 2015.

_____. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 de abr. de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm>. Acesso em 25 de out. de 2015.

CARRETONI, E. **Administração de materiais: uma abordagem estrutural**. Campinas, SP: Alínea, 2000.

CÔRTEZ, Pedro L. **Administração de sistemas de informação**. – São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. – 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. – 14. ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2011.

CRAINER, Stuart et al. **Gestão: como envolver e motivar a equipe para o sucesso.** – Porto Alegre: Bookman, 2014.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GURGEL, Floriano Do A.; FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração de Materiais e do Patrimônio** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional.** – 3. ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2013.

IFPB. **Regimento Geral 2010.** João Pessoa, 2010. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/regimentogeral/regimento-geral/view>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

_____. **Histórico.** João Pessoa, 2015. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/historico/historico>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

_____. **Estrutura.** João Pessoa, 2015. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/estrutura/estrutura>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** – São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin. L. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing.** – 12. ed. – São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências.** – 2.ed. rev. e atualizada – São Paulo: Saraiva, 2008.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais.** –9. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** – São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, Lissandra K. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação.** 2002. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3671/Li;jsessionid=48B20D567BD3A94204FD6E0C84197923?sequence=1>>. Acesso em: 11 Fev. 2016.

MOREIRA, Larissa R.J.; LANDI, Michelle; BAZOLLI, Thiago N. **A gestão de pessoas a área da Administração Pública.** Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_17_1339724451.pdf>. Acesso em: 23 Jan. 2016.

MOREIRA, Igor. **O Espaço Geográfico: Geografia Geral e do Brasil.** – 47. ed. – São Paulo: Editora Ática, 2002.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações.** – 2. ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MOTTA, Fernando Cláudio P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria Geral da Administração.** – 3. ed. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Logística e Tecnologia da Informação.** Compras públicas. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/logistica-e-tecnologia-da-informacao/legislacao>>. Acesso em: 23 Jan. 2016

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary A. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global.** – 6 ed. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial.** – 20. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

RAMOS, Camila L. **Barreiras e estímulos da comunicação interpessoal nas organizações.** 2003. Monografia (Graduação em Psicologia) – UniCEUB - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2843/2/9907500.pdf>>. Acesso em: 03 Mar. 2016.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional.** – 11. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, Helena T. M. **Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_helena_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf>. Acesso em: 23 Jan. 2016.

SOUZA, Renata Alves de; SANTOS, Jair N. Comunicação Interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 180-199, mai./ago. de 2014. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/422>>. Acesso em: 8 Abr. 2016.

TORRES, Marcelo Douglas de F. **Fundamentos de administração pública brasileira.** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

APÊNDICE

 <p style="font-size: small;">INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARAÍBA Campus João Pessoa</p>	<p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA</p> <p>PARAÍBA – CAMPUS JOÃO PESSOA</p> <p>DIRETORIA DE ENSINO</p> <p>DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR</p> <p>UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO</p>	 <p style="font-size: x-small;">Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios</p>
--	--	---

Prezado (a) colaborador (a),

As questões abaixo se referem a uma pesquisa relacionada ao Trabalho de Conclusão de Curso Superior Bacharelado em administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Seguindo os preceitos éticos, informo que sua participação será sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo (a). Todas as informações serão utilizadas EXCLUSIVAMENTE para fins acadêmicos.

Solicito que seja o mais verdadeiro possível e leia todas as questões com atenção, marcando “X” na opção desejada.

Agradeço a sua compreensão e colaboração com esta pesquisa.

QUESTIONÁRIO

Coordenador (a) Assistente/Auxiliar Administrativo

PERFIL DO ENTREVISTADO (A)

Sexo Masculino Feminino

Faixa Etária

- a) 18 a 25 anos
- b) 26 a 35 anos
- c) 36 a 45 anos
- d) 46 a 56 anos
- e) acima de 56 anos

Há quanto tempo você trabalha na Instituição?

- a) Menos de 3 ano b) De 4 a 7 anos c) De 8 a 11 anos d) De 12 a 15 anos
- e) acima de 15 anos

1. Assinale os tipos de mudança presentes no ambiente do campus JP:

- estrutura organizacional (órgãos, cargos, níveis hierárquico)
- nos processos de trabalho
- atitudes, comportamentos, habilidades e competências
- ambiente físico
- normas, regimentos, regulamentos
- tecnologia

2. Assinale os fatores que favorecem a resistência às mudanças:

- medo do desconhecido
- questão
- inércia do grupo
- ameaça as relações de poder
- ameaça as alocações de recursos
- hábitos
- segurança
- foco limitado da mudança
- ameaça a especialização
- outros _____

3. A comunicação através de ofícios, e-mail, memorandos, portarias etc., facilita à compreensão e a participação dos colaboradores no processo da mudança.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. Os coordenadores dos cursos têm acesso as Normas de Estágio do IFPB-JP.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5. A comunicação estabelecida entre a Coordenação de Estágio e as Coordenações dos Cursos, no que se refere às atividades que envolve o relatório de estágio/ TCC são objetivas e claras.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6. Assinale os meios/ canais utilizados na comunicação entre a CE e as coordenações dos cursos do Campus JP para o processo de estágio.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> e-mail | <input type="checkbox"/> Conversas Formais |
| <input type="checkbox"/> Relatório de atividades | <input type="checkbox"/> Encontros convívios |
| <input type="checkbox"/> Telefone | <input type="checkbox"/> Face a face |
| <input type="checkbox"/> Reuniões com os colaboradores | <input type="checkbox"/> Treinamento |
| <input type="checkbox"/> Circulo Interno | |

7. As Coordenações de Curso tem conhecimento de todas as informações relacionadas ao processo de avaliação dos Relatórios de estágio/TCC para a diplomação dos alunos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8. Marque abaixo as barreiras que você identifica na comunicação entre a CE e as Coordenações dos Cursos.

- Sobrecarga de informações
- Distorção da informação
- Pressão de prazos
- Jargões específicos da área
- Colapso na rede de comunicação (enorme fluxo de informação)
- Percepções divergentes da informação
- Problemas na capacidade de ouvir
- Diferença de significado da palavra
- Diferença de status
- Questões de interesse pessoal