

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

JOANICE MARTINS DA SILVA

Os Processos de Comunicação nas Rotinas de Trabalho entre os Funcionários de  
uma Secretaria de Programa de Pós-Graduação

Belo Horizonte

2013

JOANICE MARTINS DA SILVA

Os Processos de Comunicação nas Rotinas de Trabalho entre os Funcionários de  
uma Secretaria de Programa de Pós-Graduação

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Orientador(a): Prof. André Márcio Picanço Favacho

Belo Horizonte

2013

# Os Processos de Comunicação nas Rotinas de Trabalho entre os Funcionários de uma Secretaria de Programa de Pós-Graduação

Trabalho apresentado ao curso de especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Orientador(a): Prof. André Márcio Picanço Favacho

Aprovado em            de            de 2013  
(inserir data da defesa)

## BANCA EXAMINADORA

---

Prof. André M. Picanço Favacho - Orientador – Faculdade de Educação da UFMG

---

Convidado – Instituição a que pertence

---

Convidado – Instituição a que pertence

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso intitulado Os Processos de comunicação nas Rotinas de trabalho entre os funcionários de uma Secretaria de Programa de Pós-Graduação tem por finalidade analisar o processo de trabalho na Secretaria do Programa de Pós-Graduação para compreender os processos de comunicação nas rotinas de trabalho dos seus funcionários. Objetiva entender melhor tais processos de comunicação na tentativa de analisar o processo de trabalho nas diversas demandas apresentadas nos setores que compõem a Secretaria do Programa de Pós-Graduação, afinal os ruídos ou falhas na comunicação entre os funcionários da referida Secretaria é causado pelos processos de comunicação em si ou estão associados aos processo de trabalho dessa secretaria?

A comunicação tem um papel fundamental nas instituições e empresas. Quando usada de forma adequada pode trazer inúmeros benefícios para os interessados, mas ela nunca é um fim em si mesmo. Reconhecendo a importância de explorar mais este assunto, abordando uma nova perspectiva para entender melhor e contribuir com o meu ambiente de trabalho e também com o meio institucional, este estudo discute o tema a partir de uma pesquisa bibliográfica, com importantes autores dessa área.

A pesquisa realizada no próprio ambiente da Secretaria do PPGE foi de caráter qualitativo, com aplicação de um questionário e uma entrevista semi-estruturada com a Secretária do Programa. Apesar de o fator tempo não contribuir para uma melhor análise dos resultados obtidos dos questionários, pôde-se compreender melhor como os processos de comunicação e de trabalho podem influenciar em uma comunicação eficaz na organização dos do trabalho de uma Secretaria de PPGE.

**Palavras-chave: processo de trabalho; processo de comunicação; rotinas de trabalho**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>09</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
<b>5. NOTA METODOLÓGICA.....</b>	<b>21</b>
<b>6. RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>22</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>31</b>
<b>8 . ANEXOS .....</b>	<b>32</b>

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiro a DEUS, o Sustentador de todas as coisas, pela oportunidade de poder fazer este curso. Agradeço a todos que colaboraram e me apoiaram neste trabalho. Agradeço profundamente ao meu marido Cláudio, pela paciência e companheirismo, me incentivando a seguir em frente. Aos meus filhos André e Daniel, sempre tão carinhosos. Reservo um agradecimento especial ao André Favacho, meu Orientador, que pacientemente contribuiu com o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso e me apontou o caminho a seguir na escrita acadêmica. Agradeço à Coordenadora do PPGE, Daisy Cunha pelo apoio e compreensão nos momentos difíceis durante a escrita deste trabalho. Aos meus colegas de trabalho da Secretaria da Pós, principalmente Melissa que colaborou de todas as formas e não mediu esforço em me ajudar; do início ao fim da escrita do texto, dando sugestões, revisando e colocando o texto no formato certo. À Rose (também minha colega de curso), com o seu conhecimento, sempre disposta a ajudar e com dicas valiosas. À Direção da Faculdade por ter se empenhado pela realização deste curso. À Coordenação, Vice-Coordenação e a Equipe do GIFES, sempre tão simpática e atenciosa.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da complexidade das demandas que chegam à Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação, tanto por telefone, e-mail e pessoalmente, o presente projeto de intervenção tem a finalidade de analisar o processo de trabalho da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) para compreender como ocorrem os processos de comunicação nesse ambiente de trabalho, posteriormente ao crescimento do Programa. Sabemos que este Programa é o maior dentre os 68 (sessenta e oito) Programas de Pós-Graduação da UFMG e ocupa um lugar de destaque dentre os mesmos, tendo alcançado o conceito máximo pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Deste modo, faz-se necessário compreender como os funcionários envolvidos no processo de trabalho lidam com suas diversas tarefas, uma vez que o corpo administrativo do Programa não acompanhou tal crescimento e trabalha no limite máximo de sua capacidade.

Ao analisar o cenário de trabalho na Secretaria do PPGE, a partir de 1999, observamos que havia apenas 03 (três) funcionários efetivos e dois funcionários de contratação temporária. O número de professores não passava de 62 (sessenta e dois) docentes com credenciamento pleno e colaboradores. O número de alunos também era em torno de 100 (cem) alunos aproximadamente. O único convênio que estava sendo firmado neste período era o PROCAD – (Programa de Capacitação Docente). Este convênio foi firmado entre a Universidade do Pará e a UFMG, entre 2002 e 2006.

As demandas de trabalho eram relativamente controladas por haver poucos inscritos para as seleções de mestrado e doutorado. A coleta de dados para o relatório CAPES também era menor por haver poucos professores e alunos. A demanda por bolsas, acompanhamento e indicação para as mesmas transcorriam de modo tranquilo.

A partir de 2003, começaram as primeiras implementações de sugestões sobre a internacionalização do programa com vistas a viabilizar intercâmbios com outras instituições e professores estrangeiros. Começaram então a surgir os convênios DINTER- doutorado institucional – UFAC – (Universidade Federal do Acre), MINTER/DINTER – convênio com Angola, Doutorado Latino-americano, PMCD- Programa Mineiro de Capacitação Docente, co-tutelas (que são as duplas titulações – nacional e internacional). Vieram também os Pós-doutorandos. Consequentemente, para

dar conta de tantas novas frentes de trabalho foram-se incorporando novos professores ao Programa e o tamanho do mesmo se alterou radicalmente ao longo desses anos. Percebe-se no, entanto, que o crescimento se deu de forma abrupta e desordenada, não havendo um planejamento da estrutura física e de força de trabalho.

Para dar conta das demandas apresentadas, a Secretaria passou por um processo de adaptação dessa nova estrutura, tendo que se desdobrar para atender, mesmo que de forma precária, tais demandas de trabalho, advindas deste crescimento.

Todo o histórico aqui traçado serviria para analisar muitos aspectos do trabalho nesta Secretaria, porém meu interesse será apenas o de pensar os processos de comunicação.

Tais processos já são delicados em todo e qualquer espaço, no entanto, uma realidade como essa aqui mencionada parece que eles tomam proporções bem maiores. O que pretendo investigar neste estudo são: 1- Identificar as rotinas de trabalho dos setores que compõem a Secretaria do Programa; 2- Levantar dados relativos à execução das tarefas na Secretaria do Programa, no passado, na tentativa de compreender os principais obstáculos na execução das atividades na secretaria atualmente; 3- Analisar os processos de trabalho para detectar possíveis ruídos ou falhas na comunicação entre os funcionários da Secretaria do Programa.

## 2. JUSTIFICATIVA

O Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação ocupa um lugar de destaque dentre os Programas de Pós-Graduação da UFMG e também de outras instituições do país.

Dos 68 (sessenta e oito) Programas de Pós-Graduação da UFMG, o Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação é o maior, sendo um dos 08 (oito) Programas de Pós-Graduação da UFMG que alcançaram o conceito 7 pela CAPES (conceito máximo).

Atendemos diariamente alunos, professores, comunidade interna e externa da UFMG com diferentes demandas de trabalho, seja por e-mail, telefone ou pessoalmente. A Coordenadora atual do Programa afirma que:

para se ter uma ideia do crescimento do Programa, crescimento este que tem um impacto direto na demanda de trabalho distribuída entre os servidores do setor, basta lembrar que, nos últimos 03 (três) anos, o Programa cresceu de 280 alunos de Mestrado e Doutorado para 476 (quatrocentos e setenta e seis) alunos, oriundos de seleções regulares de Mestrado (ME) e Doutorado (DO); Doutorado Latino-Americano; Dinter de Angola e Pós-Doutorado (Cunha, Of.No. 55/2013).

Verifica-se, ainda em relação ao crescimento do Programa, o aumento do número de Professores, que passou de 61 (sessenta e um) para 92 (noventa e dois) professores permanentes e colaboradores.

A esse acréscimo de professores, se conjuga também o aumento do número de disciplinas ofertadas, da demanda de abertura e fechamento de salas, da disponibilização e recolhimento de equipamentos nas salas. Cresce também o número de defesas, de compra de passagens e solicitação de hospedagem para os membros das bancas examinadoras, de demandas por auxílio financeiro e bolsas, etc. Aliado a isso, temos, ainda, o crescente número de candidatos que procuram o Programa de Pós-Graduação, pelo nível de excelência e boa localização, mas também pela competência de seus servidores (docentes e técnico-administrativos). Diante de tal crescimento, foi necessário criar um sistema de inscrições on-line para os três processos de seleção que normalmente ocorrem no Programa (Mestrado, Doutorado e Doutorado Latino-Americano). No entanto, o que se percebeu após o desenvolvimento desse novo sistema

foi, de um lado, a minimização do trabalho dos professores, dando sobretudo agilidade, organicidade e transparência ao processo, e de outro, a necessidade do acompanhamento sistemático de dois ou três servidores do setor, que se ocupam, no período, não apenas desses processos de seleção, mas também de reuniões de Colegiado, oferta de matrículas e relatório CAPES. No entanto, apesar desse aumento do volume de trabalho, o corpo administrativo não acompanhou tal crescimento. O Programa conta com a força de trabalho de apenas 05 (cinco) servidores técnico-administrativos, sendo: 02 (dois) Auxiliares Administrativos, 02 (dois) Assistentes em Administração e 01 (um) Técnico em Assuntos Educacionais. Existem, ainda, alguns suportes institucionais de contratação temporária de mão-de-obra, que apesar da qualidade dos serviços prestados, caracterizam-se como “um arranjo precário que gera desconfortos, inseguranças e muitas vezes descontinuidade na qualidade dos serviços quando do vencimento dos contratos”, afirma a Coordenadora atual do PPGE (Cunha, OF. No.55/2013).

A diversidade das demandas, surgidas no processo referido acima, levou à gradual setorização do trabalho e conseqüente distanciamento entre os servidores devido à especialização, cada vez maior, de suas tarefas. Refletindo sobre essa situação, percebemos a possibilidade de existência de ruídos ou falhas na comunicação entre os funcionários da Secretaria de Pós-Graduação, o que pode comprometer as relações interpessoais e de trabalho. Nesse contexto, pretendemos analisar como ocorre o processo de comunicação entre os atores envolvidos nesta Secretaria.

Sabemos que a comunicação é uma das grandes questões que aparecem nas relações interpessoais, especificamente dentro das organizações e instituições. Em uma instituição de grande porte, como é o caso da UFMG, o processo de comunicação é complexo e envolve participantes que ocupam contextos diferentes, que criam relacionamentos através do intercâmbio de mensagens, muitas das quais são afetadas por ruídos externos, fisiológicos ou psicológicos.

Em uma secretaria de Programa de Pós-graduação, diante da complexidade das tarefas executadas, a situação não é diferente. Pensando em como se processa a comunicação no meu setor de trabalho e por ser um tema de meu interesse, afirmo a relevância do presente estudo, uma vez que os incômodos que resultam de uma má comunicação refletem diretamente na condução do trabalho cotidiano e comprometem o sucesso das atividades em equipe. Pretendo, assim, investigar como se dão os processos de comunicação numa situação em que o trabalho de uma secretaria de pós-graduação está superdimensionado com poucos funcionários.

Dada a complexidade das tarefas desenvolvidas no Programa, surge a necessidade de repensar as atividades que cada funcionário executa em sua rotina de trabalho com o objetivo de analisar como ocorre o processo de comunicação entre estes e refletir sobre a possibilidade de existência de falhas de comunicação entre os mesmos, que possam resultar em ruídos no trabalho em equipe.

Para tanto, pretendemos verificar se as causas do ruído na comunicação têm relação direta com a falta de organização dos processos e rotinas de trabalho, se há concentração de informações, ou falta de delegação de responsabilidades, se é o número de funcionários existente que não acompanha a alta demanda de solicitações, se são os arranjos de contratação temporária, com a conseqüente rotatividade de pessoas dentro do PPGE, que ocasionam os ruídos na comunicação e se as mudanças recentes ocorridas no Programa, como a criação da setorização, contribuíram ou não na agilização dos processos de trabalho com a conseqüente criação de novos espaços dentro do PPGE.

A relevância deste trabalho reside, portanto, não apenas em detectar possíveis falhas ou ruídos de comunicação entre os funcionários, mas também em apontar soluções para a melhoria das relações interpessoais na Secretaria de Pós-Graduação com a conseqüente otimização do trabalho nela desenvolvido.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo Geral**

Analisar o processo de comunicação no trabalho dos funcionários de uma Secretaria de Pós-Graduação de um conceituado Programa de Pós-Graduação.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- 1 - Identificar as rotinas de trabalho dos setores que compõem a Secretaria do Programa;
- 2 - Levantar dados relativos à execução das tarefas na Secretaria do Programa, no passado, na tentativa de compreender os principais obstáculos na execução das atividades na secretaria atualmente;
- 3 - Detectar possíveis ruídos ou falhas na comunicação entre os funcionários da Secretaria do Programa.

## 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Optamos em compreender as noções de processo de trabalho para analisar melhor o nosso objeto de pesquisa que são os processos de comunicação na Secretaria do PPGE. Para isso iremos considerar apenas o conceito do *Dicionário do Pensamento Marxista*.

### 4.1. PROCESSO DE TRABALHO

De acordo com o *Dicionário do Pensamento Marxista*, entende-se por processo de trabalho, em sua forma mais simples, “aquele em que o trabalho é materializado ou objetificado em valores de uso. O trabalho é, nesse caso, uma interação da pessoa que trabalha com o mundo natural, de tal modo que os elementos deste último são conscientemente modificados e com um propósito” (MOHUN, 1988, p. 299).

Mohun destaca ainda que os elementos do processo de trabalho são: “primeiro, o trabalho em si, uma atividade produtiva com um objetivo; segundo, o(s) objeto(s) sobre os quais o trabalho é realizado; e terceiro, os meios que facilitam o processo de trabalho” (MOHUN, 1988, p. 299).

De acordo com Mohun, “o processo de trabalho é uma condição da existência humana, comum a todas as formas de sociedade humana: de um lado o homem com o seu trabalho, o elemento ativo; do outro, o elemento natural, o mundo inanimado, passivo” (MOHUN, 1988 p. 299). De acordo com Mohun, é necessário entender como se dão as relações interpessoais no processo de trabalho, bem como refletir sobre as relações sociais que envolvem este processo.

O filme *Tempos Modernos* retrata bem as questões analisadas por Mohun no que diz respeito ao processo de trabalho em uma fábrica. O filme traz, de forma bem humorada, o personagem Carlitos tentando se adequar ao objeto de trabalho (a máquina). Baseado, ainda, nas teorias tayloristas/fordistas, o filme mostra claramente a divisão do trabalho e o distanciamento existente entre os que “pensam” e os que executam o trabalho, para transformá-lo em “trabalho produtivo”. No caso do filme, percebe-se que o personagem não estava apto para aquele tipo de processo de trabalho, já que não era possível apresentar uma produção satisfatória.

No artigo “Processo de trabalho e eficiência produtiva: Smith, Marx, Taylor e Lênin”, publicado na revista *Estudos Econômicos*, Benedito Neto (2009), ao fazer uma reflexão sobre uma hipotética transição do capitalismo para o socialismo, seguindo a proposta de Marx, descreve de forma acurada a situação do personagem Carlitos no filme *Tempos Modernos*, no qual é possível identificar eficiência produtiva e humanização das atividades de trabalho. No filme, o que se percebe é uma desumanização das atividades de trabalho, como afirma Adam Smith ao refletir sobre a divisão do trabalho:

Com o avanço da divisão do trabalho, a ocupação da maior parte daqueles que vivem do trabalho, isto é, da maioria da população, acaba restringindo-se a algumas operações extremamente simples, muitas vezes a uma ou duas. Ora, a compreensão da maior parte das pessoas é formada pelas suas ocupações normais. O homem que gasta toda sua vida executando algumas operações simples, cujos efeitos também são, talvez, sempre os mesmos ou mais ou menos os mesmos, não tem nenhuma oportunidade para exercitar sua compreensão ou para exercer seu espírito inventivo no sentido de encontrar meios para eliminar dificuldades que nunca ocorrem. Ele perde naturalmente o hábito de fazer isso, tornando-se geralmente tão embotado e ignorante quanto o possa ser uma criatura humana... Este tipo de vida corrompe até mesmo sua atividade corporal, tornando-o incapaz de utilizar sua força física com vigor e perseverança em alguma ocupação para a qual foi criado. Assim a habilidade que ele adquiriu em sua ocupação específica parece ter sido adquirida às custas de suas virtudes intelectuais, sociais e materiais. Ora, em toda sociedade evoluída e civilizada, este é o estado em que inevitavelmente, caem os trabalhadores pobres, isto é, a grande massa da população...(SMITH, 1983, p. 213-214).

De forma semelhante, é possível perceber no serviço público que, muitas vezes, o funcionário precisa lidar com trabalhos repetitivos que não exploram a sua capacidade criativa em relação ao processo de trabalho. Nesta linha de reflexão, buscamos caminhos que possam nos ajudar a entender o processo de trabalho como algo dinâmico, e que viabilizem a eliminação de possíveis dificuldades.

Embora este trabalho não se refira a questões relativas a ensino/educação, procuramos localizar algumas similitudes do processo de trabalho dos professores com o processo de trabalho dos funcionários técnico-administrativos e nos baseamos em *Saberes Docentes e Formação Profissional*, de Maurice Tardif, para refletir sobre o nosso objeto de estudo.

No âmbito da educação, foram realizados alguns estudos que se detiveram na análise do processo de trabalho, dando contribuições valiosas ao trabalho docente. A

esse respeito, Maurice Tardif traz para a pedagogia e o processo de trabalho docente alguns aspectos marxistas que compõem o ensino como um processo de trabalho. São eles: o objetivo do trabalho, o objeto de trabalho, as técnicas e os saberes dos trabalhadores, e, por último, os próprios trabalhadores e seu papel no processo de trabalho. Ele afirma que a pedagogia é a “tecnologia” utilizada pelos professores em relação ao seu objeto de trabalho (os alunos) no processo de trabalho cotidiano, para obter um resultado (a socialização e a instrução).

Para Tardif, o trabalho humano corresponde a uma atividade instrumental, isto é uma atividade que se exerce sobre um objeto ou situação no intuito de transformá-los tendo em vista um resultado qualquer (TARDIF, 2009, p. 117). Em sua análise, ele explica que não existe trabalho sem técnica, não existe objeto do trabalho sem relação técnica do trabalhador com esse objeto.

Na Secretaria do PPGE, é possível perceber que o objetivo do trabalho, e seu objeto, se confundem, tendo em vista que atendemos a alunos e professores, com suas diferentes demandas. As técnicas e os saberes dos trabalhadores e os próprios trabalhadores são colocados em desafios constantes, para se obter um resultado (o atendimento da demanda solicitada).

Tardif compara, para melhor diferenciar, a natureza do trabalho dos professores com o trabalho industrial. Esta comparação permitiu a ele (Tardif) colocar em evidência de forma bastante clara e precisa as características do ensino, demonstrando as diferenças essenciais entre as tecnologias que se encontram no trabalho industrial com os objetivos materiais e as tecnologias de interação humana, que é caso da pedagogia. Tardif afirma que se por um lado, o trabalhador industrial, o operário da indústria automobilística, tem seus objetivos do trabalho precisos, operatórios, circunscritos e de curto prazo, e que ao executar tal ação, o resultado é observado de forma rápida, por outro, os objetivos dos professores definem uma tarefa coletiva e temporal, de efeitos incertos. Sendo assim, os objetivos do ensino, exigem a ação coletiva de uma multidão de indivíduos (os professores), mais ou menos coordenados entre si, que agem sobre uma grande massa de pessoas (os alunos) durante vários anos. Os objetivos do ensino escolar são gerais e não operatórios, numerosos e variados, heterogêneos e pouco coerentes. Tardif afirma ainda que os objetivos de trabalho do professor dependem intimamente de suas ações, decisões e escolhas. A pedagogia enquanto processo de trabalho é uma tecnologia que constantemente é transformada pelo trabalhador que a adapta às exigências variáveis da tarefa realizada (TARDIF, 2002, p.126). As diversas

demandas que chegam à Secretaria caracterizam objetivos de trabalho que também dependem de ações, decisões e escolhas dos trabalhadores com seu objeto de trabalho (professores e alunos).

Tal qual a pedagogia, as demandas enquanto processo de trabalho, que chegam à Secretaria precisam se adaptar às muitas exigências que ora vem dos setores do PPGE, ora vem do público interno e externo à UFMG. Quanto ao objeto de trabalho, os professores lidam com seres humanos individualizados e socializados ao mesmo tempo. Desta forma, as relações que os professores estabelecem com o seu objeto de trabalho são, portanto, relações humanas, relações individuais e sociais ao mesmo tempo (TARDIF, 2002, p. 128). Enquanto que os objetos seriais do industrial são homogêneos, o objeto de trabalho docente é heterogêneo, uma vez que o objeto do trabalho docente trata-se de indivíduos, os professores precisam levar em conta, as diferenças individuais “pois são os indivíduos que aprendem e não grupos” (TARDIF, 2002, p. 129). Ele argumenta que:

Esse componente individual significa que as situações de trabalho não levam à solução de problemas gerais, universais, globais, mas se referem a situações muitas vezes complexas, marcadas pela instabilidade, pela unicidade, pela particularidade dos alunos, que são obstáculos inerentes a toda generalização, às receitas e às técnicas definidas de forma definitiva (TARDIF, 2002, p. 129).

Concordamos com Tardif em relação ao objeto de trabalho, pois também lidamos com seres humanos individualizados e socializados (o professor e o aluno de pós-graduação tem um perfil específico e com uma demanda específica), o que os diferem dos professores e alunos de graduação, por exemplo. Eles apresentam à Secretaria, na maioria das vezes, situações complexas, marcadas pela “instabilidade”, “unicidade” e “particularidade” das demandas, ou dos próprios indivíduos. Finalmente ao comparar o trabalho industrial e o trabalho docente no que diz respeito aos objetivos, ao objeto de trabalho e ao produto de trabalho, Tardif afirma:

De uma forma global, pode-se dizer que, contrariamente às produções industriais, é muito difícil avaliar os produtos do trabalho escolar, e é muito complicado formular um diagnóstico claro e preciso sobre o rendimento objetivo do trabalho docente (TARDIF, 2002, p. 134).

Os objetivos, o objeto de trabalho e o produto de trabalho na Secretaria do PPGE, se comparados com o trabalho industrial e o docente, verifica-se que não é uma

tarefa fácil avaliá-los, uma vez que os mesmos não têm como serem quantificados, tal qual o é o trabalho industrial.

Ao comparar também outros elementos do processo de trabalho como as tecnologias e os saberes que fundamentam o trabalho docente, e o trabalho dos operários da indústria, o mesmo Autor observa diferenças importantes entre as tecnologias da interação humana e as tecnologias industriais, uma vez que as últimas são mensuráveis e as outras são marcadas por limitações de cunho epistemológico e ontológico. De cunho epistemológico porque:

possuem as características das ciências humanas e sociais que as produzem e de cunho ontológico porque as técnicas de trabalho são confrontadas com a questão da contingência, da complexidade, da singularidade e da axiologia, justamente por ser seu objeto um sujeito, um ser humano, situações humanas (TARDIF, 2002, p.136).

Tardif conclui afirmando que a pedagogia é totalmente inseparável dos outros componentes da atividade docente, quais sejam, os objetivos do trabalho do seu objeto, os saberes e as técnicas particulares que caracterizam o ensino, que não pode ser concebido separadamente do processo de aprendizagem (TARDIF, 2002, p.136).

Em outra direção, alguns autores apontam para as condições de trabalho, relacionando o fator tempo versus produção e como as diversas tecnologias vieram minimizar a questão do tempo em favor da intensificação da produção. Há uma extensa bibliografia a respeito das condições de trabalho e sua relação com a produção e as diversas tecnologias.

Cotidianamente, na Secretaria do PPGE, há um enfrentamento de tais questões de tempo versus produção, uma vez que lidamos com prazos determinados para a entrega das atividades demandadas. Se por um lado, as tecnologias agilizaram a questão do tempo, a demanda por maior produção foi intensificada. O que infelizmente contrapõe às condições de trabalho, muitas vezes precárias.

É o que o texto de Laura Antunes Maciel, um dos textos estudado ao longo do curso de especialização, relata nas condições de trabalho de uma fábrica de tecidos de São Paulo e o regulamento interno de uma hervateira Americana em Curitiba, onde a mesma aborda, tais condições e as questões que envolvem o Taylorismo e Fordismo. Por sua vez, o texto de Helena Bins Ely, outro texto estudado ao longo do curso traz a ideia do uso e da influência das tecnologias no nosso cotidiano e a relação das mesmas com a qualidade de vida no trabalho.

A questão da qualidade de vida (QVT) envolve noções como motivação, satisfação, saúde-segurança no trabalho, segundo o artigo Qualidade de Vida no trabalho e Saúde/doença (LACAZ, 2000). Tais noções envolvem discussões mais recentes sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias. Lacaz afirma que QVT é “uma terminologia que tem sido largamente difundida nos últimos anos, inclusive no Brasil” (LACAZ, 2000, p. 02).

No entanto, ele observa que tal terminologia incorpora uma imprecisão conceitual, o que dá margem a uma série de práticas nela contidas “que ora aproximam-se da qualidade de processo e de produto, ora estas se confundem”.

De fato, a afirmação de Lacaz (2000) encontra respaldo no que se vivencia no processo de trabalho na Secretaria do PPGE. A qualidade de vida é afetada tanto no processo quanto no produto, pois a ergonomia, o ambiente físico (salas muito quentes no verão, barulhos, trânsito de professores a todo o momento dentro da Secretaria, acabam por dificultar o resultado das atividades no cotidiano).

Lacaz faz um levantamento dos enfoques que são dados à qualidade de vida ao longo do tempo. Segundo o Autor, alguns enfoques mostram aspectos da reação individual do trabalhador às experiências de trabalho (década de 60), outros enfoques vão para aspectos de melhoria das condições e ambientes de trabalho, com a finalidade de maior satisfação e produtividade (década de 70). Nesta abordagem, a QVT é vista como um movimento, onde, termos como, gerenciamento participativo e democracia industrial são adotados com frequência.

Já nos anos 80 o enfoque vai para um conceito globalizante, na tentativa de enfrentar questões ligadas à produtividade e à qualidade total (LACAZ, 2000, p. 02). Em seus argumentos ele defende que para se buscar a humanização do trabalho, é necessário explicitar a definição e a concretização da qualidade (de vida no) do trabalho e que um dos elementos que poderiam explicitar melhor seria o controle – que reúne juntos a autonomia e o poder que os trabalhadores tem sobre os processos de trabalho, incluindo também as questões de saúde, segurança e suas relações com a organização do trabalho, sendo os processos de trabalho “um dos mais importantes que configuram ou determinam a qualidade de vida (no trabalho) das pessoas” (LACAZ, 2000, p. 04) . Ele afirma ainda que as condições, ambientes e organização do processo de trabalho devem respeitar as pessoas em sua individualidade. Sendo assim a noção de controle, é entendida “como a possibilidade dos trabalhadores conhecerem o que os incomoda, os

fazem sofrer, adoecer, morrer e acidental-se e articulada à viabilidade de interferir em tal realidade”(SATO apud LACAZ, 2000, p. 04).

Desta forma, “controlar as condições e a organização do trabalho implica, portanto, a possibilidade de serem sujeitos na situação” (LACAZ, 2000, p. 04), observando que “este exercício do controle tem tanto uma face objetiva (poder e familiaridade com o trabalho), como uma face subjetiva, ou seja, o limite que cada um suporta às exigências do trabalho”(SATO apud LACAZ 2000, p. 04).

No que se refere às condições, ambientes e organização do processo de trabalho na secretaria do PPGE, a qualidade de vida fica comprometida por faltar autonomia, pelo excesso de demandas e, prazos. Certamente que os funcionários desta Secretaria sabem o que os incomodam, os fazem sofrer e adoecer, porém diante de um trabalho superdimensionado, o tempo para refletir sobre as dinâmicas das atividades executadas não é facultado aos mesmos. Sem este tempo, a comunicação é afetada.

## **4.2. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**

Se por um lado, o processo de trabalho envolve questões como objetivo de trabalho como atividade produtiva, objeto de trabalho e meios que facilitam este processo e até mesmo a relação deste, que envolve a qualidade de vida; por outro lado, num trabalho específico de Secretaria de PPGE, envolve também questões de comunicação.

Por comunicação, entendemos que “é a relação entre o meio ambiente social e o homem”.(BORDENAVE, 1982 p.12). “O processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para a outra” (DAVIS apud CHIAVENATO,1972, p. 317).

Para Bordenave, conhecer a comunicação e seus processos pode contribuir para que muitas pessoas adotem uma posição mais crítica e exigente em relação ao que deveria ser a comunicação na SUA sociedade (Bordenave,1982 p.10). Ele destaca ainda que:

(...) a compreensão do fascinante processo de comunicação pode induzir alguns a gozar mais das infinitas possibilidades, gratuitas e abertas, deste dom que temos de nos comunicarmos uns com os outros (BORDENAVE,1982, p. 10).

Bordenave observa ainda que é através dos atos de comunicação é que podemos ver sua real utilidade, uma vez que as pessoas ao se relacionarem entre si, podem transformar-se mutuamente e também a realidade que as rodeia. Ele afirma que:

(...) sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam mutuamente e, juntas modificam a realidade onde estão inseridas (BORDENAVE, 1982, p. 36).

De acordo com Bordenave, os principais elementos dos atos de comunicação são: a realidade, os meios, os interlocutores, a mensagem e, a forma. A realidade é o espaço onde a comunicação se realiza. Bordenave explica que:

as pessoas não se comunicam num vazio, mas dentro de um ambiente, como parte de uma situação, como momento de uma história”. Os interlocutores são os que falam entre si, que partilham alguma coisa: conhecimentos, emoções, informações. Num momento dado cada interlocutor é fonte de comunicação e noutro é receptor (BORDENAVE, 1982, p. 39).

As coisas que se deseja compartilhar é o que se chama de mensagem. Para ele, o Autor, as mensagens vivem apenas na mente (ou no coração) dos interlocutores. Mas durante a comunicação, elas aparecem de modo a que possam ser ouvidas, vistas e tocadas. Por forma, entende-se, como a mensagem se apresenta (palavras, gestos, os olhares, os movimentos do corpo. As formas que representam as ideias e as emoções chamam-se signos. Bordenave afirma que por não podermos influir diretamente nas mentes de outras pessoas, precisamos dar significado ao nosso mundo interior para compartilhá-lo com os outros. Destes signos, formam conjuntos organizados que chamamos de códigos (a língua portuguesa, o código morse, os sinais de trânsito, o sistema braile para cegos). Todos são conjuntos organizados de signos. Os meios refere-se ao quinto elemento básico da comunicação em que os interlocutores utilizam para levar suas palavras ou seus gestos às outras pessoas. Constata-se, portanto, que a comunicação é um processo que envolve todo o corpo, com atos e elementos definidos e sua função vai muito além da simples transferência de informações.

Na Secretaria do PPGE, todos estes elementos da comunicação sofreram algumas alterações básicas desde a criação da setorização no Programa. Uma das principais causas pode estar na realidade física do Programa. Anteriormente ao

crescimento do mesmo, não havia a setorização das tarefas. Não havia pessoas definidas para os setores atuais. Todos os funcionários dividiam o mesmo espaço físico e todos atendiam a todas as demandas apresentadas ao programa. Desta forma, a comunicação interpessoal era facilitada por estarem todos juntos numa mesma sala. A qualidade da interação era considerada satisfatória, visto que as necessidades de comunicação dos atores envolvidos no processo eram realizadas. Por estarem num mesmo ambiente, havia interlocução, e os meios e a forma de passar a mensagem não sofriam grandes alterações. Segundo a pessoa entrevistada, “havia uma relação de cooperação, amizade, compromisso, entre os funcionários, apesar de, nem sempre o resultado do trabalho serem compartilhado por todos”. Mas, “havia a sensação que o trabalho fluía”. No entanto, “ruídos na comunicação existiam, mas de modo isolado”, de acordo com a pessoa entrevistada.

Com o crescimento do Programa e a diversidade das demandas surgidas no processo de trabalho, realizou-se a gradual setorização do trabalho. Com isto, o que se percebe da nova realidade da secretaria do PPGE é que, com o distanciamento entre os servidores devido à especialização, cada vez maior, de suas tarefas, a comunicação foi afetada. A forma e os meios para se passar a mensagem, muitas vezes sofrem ruídos, o que acaba por prejudicar os interlocutores. Para minimizar tais ruídos na comunicação, os gestores organizacionais precisam estar atentos e, sobretudo, conhecer os receptores dessa comunicação, aponta um estudo recente sobre Comunicação Eficaz de Karina Macedo de Figueiredo, do Centro Universitário da Una. Segundo este estudo “o que mede a eficiência e eficácia da comunicação é a boa ou má relação, a empatia e afinidade entre fonte e receptor...” (FIGUEIREDO, 2009, p. 12)

## 5. NOTA METODOLÓGICA

A Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE da Faculdade de Educação, aqui investigada, é responsável pela execução de diversas tarefas. Entre elas, estão o atendimento ao público, o processo de gerenciamento de matrículas, com todos os serviços de seção de ensino, diplomas, bancas de defesas, gerenciamento financeiro e atividades de suporte de informática, seleções de Mestrado e Doutorado e relatório CAPES.

Para atender os objetivos da pesquisa buscamos, em primeiro lugar, caracterizar as rotinas de trabalho dos funcionários do PPGE, os responsáveis por elas e procuramos verificar onde havia mais problemas de comunicação e de qual natureza eram esses problemas. Vale salientar que atualmente estão lotados no PPGE oito funcionários. Sendo que destes, cinco funcionários são do quadro efetivo com horário integral. Dois funcionários de horários parciais, e um de horário integral, todos de contratação temporária. A Secretaria conta ainda, sazonalmente, com dois funcionários bolsistas, também de horários parciais.

Em segundo lugar, utilizamos para a realização da coleta de dados, um questionário que foi elaborado com duas questões fechadas e duas questões abertas, com variáveis qualitativas, para cada um dos responsáveis pelas atividades desempenhadas em cada setor do PPGE, com o propósito de verificar as possíveis dificuldades entre os processos de comunicação e sua relação no processo de trabalho da Secretaria.

Para complementar as minhas observações, fiz uma entrevista semiestruturada com a Secretária do Programa, para saber o histórico do trabalho da pós-graduação, anterior ao crescimento do Programa.

Os questionários foram entregues a sete funcionários da Secretaria envolvidos diretamente com as atividades centrais do Programa. Sendo eles: assessoria à coordenação acadêmica, gerência da secretaria do programa, atendimento ao guichê, setor financeiro, suporte de informática e seção de ensino.

Foi elaborado um único questionário com duas questões - “Existe algum problema na execução de sua atividade que você considera grave?” “Se sim, você pode nos dizer qual é?”, “Você já pensou em alguma solução para o problema?”<sup>1</sup>.

## **6. RESULTADOS OBTIDOS**

### **6.1. Assessoria Acadêmica à Coordenação**

Trata-se de um setor cuja demanda é realizada mais detidamente em quatro funções: coleta de dados para o Relatório CAPES; estrutura da grade curricular do doutorado latino-americano; acompanhamento acadêmico dos alunos do doutorado latino-americano; orientação a alunos regulares e professores sobre a vida acadêmica. Para esse conjunto de funções, atualmente o PPGE conta apenas com um funcionário efetivo como principal responsável por este setor. As atividades aqui mencionadas são vitais para o PPGE.

A coleta de dados para o Relatório CAPES, por exemplo, refere-se à reunião de dados de produção bibliográfica e técnica do Programa. O resultado deste trabalho de coleta de dados garante ao Programa a manutenção do conceito 7 (sete) e recursos para o mesmo.

Quanto à estrutura da grade curricular do doutorado latino-americano é necessário orientar aos alunos sobre que disciplinas serão ofertadas especificamente para eles. Em 2010, o total de alunos eram seis; já em 2013, passaram para dez alunos matriculados. O acompanhamento acadêmico dos alunos do doutorado latino-americano vai desde a orientação da legalidade deles no Brasil até a questão de hospedagem/moradia.

Há também a estrutura da grade curricular dos alunos regulares, cuja tarefa é orientar e organizar a vida acadêmica dos alunos quanto à integralização de créditos para a defesa da tese ou dissertação.

Do ponto de vista do processo de trabalho, pode-se verificar que as atividades apresentadas são essenciais para a vida do Programa, possuem objetivos claros, possui um objeto estabelecido, uma vez que as atividades dão existência a este objeto; porém

---

<sup>1</sup> Nos itens que se seguem é feita uma análise dos questionários aplicados aos funcionários da Secretaria. Quando as respostas são transcritas, parcial ou totalmente, é feito o uso de aspas.

os meios para a realização do trabalho não facilitam a sua execução. Isto não impede que as atividades sejam realizadas. Porém, convenhamos que um único profissional para atender tantas demandas torna-se um processo árduo.

Do ponto de vista do processo de comunicação, pode-se verificar que de acordo com o questionário respondido, o maior problema é o da falta de funcionários. Segundo a pessoa entrevistada isso compromete os trabalhos, uma vez que a realidade do setor exige alto grau de responsabilidade; os meios como já vimos anteriormente não são bons, não há interlocução qualificada em razão da falta de parceiros na atuação do setor.

A comunicação fica, assim, relegada a uma forma precária, posto que a mensagem ou conteúdo das atividades e, por conseguinte, dos problemas a serem resolvidos se reduzem a melhor ou pior performance de uma única pessoa.

Obviamente, como solução para esse problema, o setor acredita que “contratar mais funcionários para a Pós, distribuir a carga de trabalho e, conseqüentemente aumentar a disponibilidade dos funcionários para interagir e trocar experiências relativas ao trabalho na pós, com os colegas”, podem ajudar no processo de comunicação.

## **6.2. Gerência da Secretaria do Programa**

Trata-se de um setor que supervisiona todos os demais setores com a responsabilidade de acompanhar o funcionamento das atividades desempenhadas e encaminhamento dos resultados e resoluções. Muitas vezes, este funcionário participa da execução destas mesmas atividades nos setores. Ainda, organiza o cronograma das atividades; secretaria reuniões; elabora atas; organiza as etapas de procedimentos para a reunião dos dados para a coleta CAPES; responsável por todos os dados para a elaboração de editais de seleção, supervisão dos recursos do PPGE, etc.

Quanto à estrutura de todas estas funções, conta-se apenas com um funcionário efetivo para se responsabilizar por elas. Vale ressaltar que é este funcionário que detém o conhecimento de toda a história do Programa e as atividades executadas pelo mesmo também são vitais para a vida do Programa.

Do ponto de vista do processo de trabalho, pode-se verificar que nesta função os objetivos também são claros, porém o objeto de trabalho não está totalmente estabelecido, uma vez que são diversas demandas ao mesmo tempo neste setor, o que

acaba comprometendo os meios que deveriam facilitar o processo de trabalho. Para a pessoa entrevistada os problemas que mais a “afligem” são:

- “a falta de preparo para a execução das atividades;
- atropelo nas demandas sobrepostas;
- o pouco tempo para planejamento de realização das atividades;
- Lidar com as diversas personalidades dos colegas”;

Em relação ao processo de comunicação, o que se verifica é que a realidade apresentada dificulta os meios para ser ter uma boa comunicação. A interlocução e a mensagem também são afetadas, tanto em nível das “personalidades dos colegas” que interpretam tais mensagens, quanto às diversas formas que as mesmas são apresentadas. As possíveis soluções ao questionário respondido por esta pessoa para os problemas acima elencados são:

- “reuniões de planejamento conjunto;
- Divisão de tarefas;
- Repensar a trajetória de trabalho”

### **6.3. Atendimento ao Guichê**

Deste setor dependem as várias demandas que chegam através do atendimento ao público interno e externo; que vão desde informações gerais sobre a vida acadêmica do aluno até ao recebimento, conferência e entrega de documentos, bem como, recebimento de teses e dissertações - Mestrado e Doutorado - ME/DO.

Para cada uma das demandas apresentadas ao atendimento no guichê, existe apenas um responsável, que recebe tais demandas e se responsabiliza por resolvê-las no dia em que está atendendo. Do bom desempenho das atividades de atendimento ao guichê dependem as outras funções desempenhadas pelos setores do PPGE.

Por depender de outros setores do PPGE, pode-se dizer que os processos de trabalho neste setor encontram-se comprometidos. Se por um lado, o objeto de trabalho está estabelecido (atendimento aos alunos e ao público em geral), por outro, os objetivos e os meios para se alcançar o resultado são prejudicados pela rotatividade de pessoas nos diversos dias escalonados, visto que são funcionários de tempo parcial.

Quanto ao processo de comunicação, este também é comprometido pela falta de informações claras e precisas no momento do atendimento. Ao funcionário deste setor é

requisitado que ele tenha um conhecimento básico de todo o processo de trabalho que compõe o PPGE, quais sejam, bolsas, reembolsos, exames de qualificação, bancas, prazos para as mesmas, matrículas em grades curriculares específicas, conhecimento dos convênios estabelecidos com o Programa, etc. Quase sempre há falhas na interlocução, na mensagem e na forma como estas mensagens são passadas. A realidade também é afetada, uma vez que causa desconforto e insegurança para quem recebe a mensagem.

#### **6.4. Setor Financeiro**

Trata-se de um setor cuja demanda está diretamente relacionado a quatro funções básicas: reembolsos de pagamentos a alunos e professores; controle dos recursos financeiros destinados às nove linhas de pesquisa do PPGE; bolsas; administração e prestação de contas PROEX. Existe um único funcionário para atender a toda esta demanda. Somente pedidos de reembolsos, totalizam duzentos pedidos por ano. Quanto ao reembolso de pagamentos aos alunos e professores, estes fazem o pedido para as linhas de pesquisa, que autorizam o valor do auxílio financeiro. É necessário um controle dos recursos financeiros destinados às nove linhas de pesquisa, para que estas não liberem além dos saldos existentes. Quanto aos pedidos de bolsa, faz-se necessário acompanhar o edital, a indicação, o cadastramento, recadastramento e cancelamento de bolsas.

Por fim, a prestação de contas PROEX, refere-se potencialmente ao que foi gasto na administração do Programa. Da continuidade e entrada dos recursos, depende o trabalho bem feito desta prestação de contas.

O processo de trabalho aqui está bem representado, com objetivos claros e precisos, o objeto de trabalho está estabelecido, mas no que se refere aos meios há dificuldades, conforme resposta do funcionário ao questionário respondido. Pois, falta “a participação dos envolvidos em todo o processo de trabalho”. Para confirmar sua fala, ele explica em seu questionário, que “existe uma comissão financeira composta por coordenação, representante docente e discente, mas não há a presença de um representante técnico-administrativo nesta comissão”. Decisões que são tomadas nesta comissão influencia diretamente o processo de trabalho no qual esta pessoa é a responsável.

Quanto ao processo de comunicação o que se percebe, conforme respostas do funcionário: “falta clareza na comunicação entre as partes envolvidas no processo. Naturalmente este funcionário aponta como solução:

- “estretar a comunicação entre as partes envolvidas, usando de transparência na resolução de problemas;
- Participação dos envolvidos em todo o processo”.

### **6.5. Suporte de Informática**

Da demanda deste setor dependem as funções de alimentação de dados da vida acadêmica dos alunos; vinculação de projetos, exames de qualificação; defesas; prorrogações; cadastro de bolsistas; criação de softwares para agilização dos serviços demandados por outros setores internos do PPGE. São funções essenciais para atualização e manutenção dos dados da vida do PPGE. Existe apenas um funcionário efetivo para o desempenho destas funções. Para a alimentação de dados da vida acadêmica dos alunos, as informações chegam dos diferentes setores do PPGE: Assessoria de coordenação acadêmica, gerência da secretaria, do atendimento ao público, da seção de ensino e do setor financeiro. Para a vinculação dos projetos, a secretaria informa quais os alunos entregaram os projetos para pareceristas. Para alimentação de dados sobre exames de qualificação, defesas e prorrogações, a secretaria é a responsável pelas informações que vêm através do atendimento ao guichê. Para o cadastro de bolsistas, esta informação chega através do setor financeiro. Quanto à criação de softwares depende do quantitativo de demanda do atendimento ao guichê.

Do ponto de vista do processo de trabalho neste setor os objetivos, o objeto e os meios são facilitados, uma vez que os dados já vem prontos para que o processo de trabalho se desenvolva. Contudo, só existe uma única pessoa responsável por todo esse trabalho, o que provavelmente deve dificultar suas ações, pois, como se viu, é um setor de alimentação de dados e esses dados devem ser atualizados e são sempre urgentes.

Do ponto de vista do processo de comunicação, a realidade do setor é precária. Tanto pela falta de mais funcionário como pela indisposição de quem está lá para o diálogo. Acreditamos que tal indisposição é tanto resultado de um acúmulo de trabalho, isto é, do excesso de exigências, uma vez que as demandas tecnológicas são sempre urgentes e comprimidas. Por outro lado, acreditamos também que reuniões periódicas de avaliação podem ajudar o setor a funcionar mais adequadamente.

Infelizmente, não foi possível saber da pessoa responsável pelo setor o que é necessário para melhorar o funcionamento dessas tarefas.

## **6.6. Seção de Ensino**

Neste setor, a demanda vai desde a função do registro acadêmico dos alunos após as seleções; lançamento da oferta de disciplinas; até o gerenciamento das matrículas a cada semestre. Estas funções tem como responsável também apenas um funcionário efetivo. O registro acadêmico trata-se da separação de documentos dos selecionados, cadastro e pré-matrícula dos mesmos. Para o lançamento da oferta de disciplinas é necessário a elaboração do quadro de ofertas, com a colocação dos respectivos códigos e turmas.

Quanto ao gerenciamento das matrículas é necessário:

- acompanhar os relatórios de propostas de matrícula enviadas pelos alunos e analisadas pelos professores:
- analisar e acompanhar as propostas de matrículas não analisadas pelos professores:
- lançar as matrículas de alunos novatos, aprovar e/ou acertar, etc.
- lançar os aproveitamentos de créditos dos alunos
- lançar atividades de comunicação científica
- lançar encargos didáticos dos professores

Junto a isto vêm as disciplinas eletivas e isoladas que somam aproximadamente quinhentos alunos a cada semestre. Neste setor, o processo de trabalho tem objetivos e objeto de trabalho definidos. Quanto aos meios, estes estão comprometidos por diversos fatores. Dentre estes fatores estão:

- falta de funcionários para atender a alta demanda do setor;
- a rotatividade de pessoas dentro do setor(bolsistas, funcionários de contratação temporária, funcionários de tempo parcial);
- falta comprometimento e envolvimento nas atividades

No que se refere ao processo de comunicação, podemos perceber que a realidade do setor também é comprometida com a rotatividade de pessoas, os meios para a comunicação se apresentam ineficazes, tendo como um dos principais aspectos a setorização do PPGE, o que dificulta a chegada da mensagem pelos interlocutores. Há barreiras no processo de comunicação que vão desde ideias preconcebidas, a informações ambíguas ou que induz a erros. Contudo, as atividades são executadas, apesar das circunstâncias desfavoráveis, tais como “lacunas de tempo,” “espaço ou distância”, “falhas mecânicas”,conforme (Chiavenato, p.102).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da realidade apresentada na Secretaria do PPGE, e diante das respostas apresentadas nos questionários, podemos verificar que os problemas que acontecem nos setores, estão tanto no processo de trabalho, quanto nos processos de comunicação. As soluções para os problemas apresentados vão do nível simples ao nível complexo. Do nível simples, o problema das falhas de comunicação poderiam ser resolvidos com “reuniões semanais para passar as informações sobre o desempenho das tarefas, conhecimento de todas as tarefas para passar as informações solicitadas no guichê, treinamento”. Do nível complexo, porque “falta funcionários e tarefas importantes são entregues a bolsistas, o que pode comprometer a qualidade do trabalho, excesso de trabalho acaba por comprometer a interação entre os funcionários que estão sempre preocupados com prazos e não têm tempo para repassar para os outros funcionários, mesmo que apenas para conhecimento, as atividades que desempenha”. Outras respostas que implicam no processo de trabalho “falta de preparo para execução das atividades, pouco tempo para planejamento de realização das atividades”. Já nas respostas que implicam no processo de comunicação temos: “ lidar com as diversas personalidades dos colegas; o excesso de trabalho acaba por comprometer a interação entre os funcionários”, falta de tempo para repassar as informações, mesmo que apenas para conhecimento das atividades que desempenha”. Concordamos com (Chiavenato,1981), quando ele afirma do ponto de vista das barreiras no processo de comunicação :

no processo de comunicação ocorre certa quantidade de ruído, ou seja, uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas. Ocorrem, então, interferências que tendem a provocar alterações em seu funcionamento. Assim o processo pode ser estudado matematicamente, não do ponto de vista determinístico, mas do probabilístico, isto é, nem todo sinal emitido pela fonte de informação percorre o processo de modo a chegar incolumemente ao destino .(CHIAVENATO,1981, P.101)

Naturalmente, que para a solução dos problemas apresentados estão:

- reuniões de planejamento conjunto;
- Divisão de tarefas;

- Delegação de responsabilidades;
- Repensar trajetória de trabalho;
- Contratar mais funcionários para o PPGE para uma melhor disponibilidade dos funcionários para interagir e trocar experiências relativos ao trabalho;
- Lugar comum para que a comunicação de assuntos importantes sejam vistos por todos.

Diante do exposto, concluimos e concordamos com (Tardif, 2002) quando ele afirma que os objetivos do ensino escolar são “gerais e não operatórios, numerosos e variados, heterogêneos e pouco coerentes”. Assim também o são os objetivos de trabalho na Secretaria do PPGE. Tais como os objetivos do trabalho do professor, os objetivos de trabalho na Secretaria do PPGE dependem intimamente das ações, decisões e escolhas de seus funcionários no processo de trabalho, bem como de um processo de trabalho claro e suficientemente forte, uma vez que as demandas que se apresentam no cotidiano estudado são quase sempre urgentes requerendo, por um lado, de todos nós, atitudes imediatas frente ao que se demanda, e, por outro, da instituição, que se dedique ao máximo para ofertar estruturas, pessoal, formação continuada e decisões colegiadas.

Finalmente, as considerações que se podem fazer a partir deste estudo é que, na maioria das vezes, o ato de se comunicar pode estar relacionado à capacidade de analisar bem a mensagem antes de transmiti-la. Porém, em geral, ela, a comunicação, vai muito além da existência de um interlocutor, um receptor e de uma mensagem. Ela somente se concretiza ou se realiza quando há a predisposição de entender o que propõe a transmitir, eliminando as possíveis barreiras, que possam existir, mas também quando as condições objetivas de trabalho estão disponíveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MOHUN, Simon. Processo de Trabalho. In BOTTOMORE, Tom. *Dicionário do Pensamento Marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1988.p. 299-302

TARDIF, Maurice. *Saberes docentes e Formação Profissional*. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 2002.

DIAS, Bordenave, Juan E. *O que é Comunicação*. 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1982(Coleção Primeiros Passos )

MACHADO, Anna Rachel, LOUSADA, Eliane Gouvêa e ABREU-TARDELLI, Lília Santos *Planejar gêneros Acadêmicos*. São Paulo: Parábola Editorial, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos* .2.ed. São Paulo:Atlas,1981

NETO, Benedito Rodrigues de Moraes. Processo de trabalho e eficiência produtiva: Smith, Marx, Taylor, e Lênin. *Est. Econ.* vol.39 no.3 São Paulo jul./set.2009. <http://dx.doi.org/10.1590/s0101-41612009000300008>

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciênc. Saúde Coletiva* v.5 n.1 Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232000000100013>

FÍGARO, Roseli. Atividade de Comunicação e de Trabalho. *Trab.educ.saúde* vol.6 nº 1. Rio de Janeiro mar./jan.2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77460000100007>

ADLER B. Ronald e RODMAN George. *Comunicação humana*.Rio de Janeiro. LTC. 2003.

ADLER B. Ronald e TOWNE Neil. *Comunicação interpessoal*. Rio de Janeiro. LTC. 2002

FIGUEIREDO, Macedo Karina de. A comunicação Eficaz como fator estratégico para as Organizações. *Centro Universitário Una – Curso de Pós-graduação – MBA – Gestão estratégica de Pessoas*, BH, 2009.