



Os desafios da comunicação entre atores de uma unidade organizacional

Marta Mateus de Almeida
mialmeida@ie.ulisboa.pt

novembro, 2016



- Introdução
- Comunicação Organizacional
- Barreiras à comunicação



INTRODUÇÃO

Comunicação: conceito

Etimologicamente

Latin *communicatio, communis*

Ação de tornar algo comum

CENÁRIO 1

- Tu tens um euro
- Eu tenho um euro
 - Trocamos
- Eu fico com um euro
- Tu ficas com um euro

CENÁRIO 2

- Tu tens uma ideia
- Eu tenho uma ideia
 - Trocamos
- Eu fico com duas ideias
- Tu ficas com duas ideias
- Podemos construir uma terceira ideia...

MELHORIA?

I - Impossibilidade de não comunicar



Todo o comportamento é uma forma de comunicação. Como não existe forma contrária ao comportamento ("não-comportamento"), também não existe "não-comunicação". Então, é impossível não comunicar.



Paul Watzlawick



II -A comunicação é uma dimensão essencial da ação humana

É a comunicação que permite chegar ao outro(s)



É a comunicação que permite sair do meu espaço e criar um espaço intersubjetivo

Comunicação como Processo + Comunicação como Relação

A comunicação organizacional, para além de um processo, tem que ser entendida como uma **relação estruturante de relações interpessoais construtivas**, levando ao desenvolvimento individual e coletivo.

(Casaroli & Peruzzolo, 2008; Baptista, 2007)



Comunicação Organizacional

A escola como organização aprendente

A ESCOLA COMO CENTRO DE MUDANÇA



(Franco & Ferreira, 2007)

A escola como organização aprendente



Valorização da interligação em rede (proximidade e abertura entre todos os membros – direção, professores, funcionários, alunos, encarregados de educação)

(Franco & Ferreira, 2007)



Homeostase vs Mudança
Isolamento vs Participação

Resistência vs Corresponsabilização



'*Colegialidade*', como esforço coletivo, que implica uma identificação com os valores, tradições e práticas da instituição (mas que se pode (re)inventar)

'*Colegialidade forçada*', pela imposição de condições e sistemas de organização do trabalho pela instituição (modo de sobrevivência)

(Zabalza, 2004)

FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO



CONTROLO



MOTIVAÇÃO



INFORMAÇÃO



EXPRESSÃO DE
EMOÇÕES



Modelo de interação comunicacional dialógica

Comunicação normativa

Direcionada para o entendimento mútuo.

Comunicação instrumental

Visa exercer influência ou poder sobre o outro de forma a modificar suas opiniões, atitudes e ações.

Comunicação estratégica

Processo em que os participantes se coordenam mediante influências mútuas - orientada para as consequências e resolução de problemas.



- Apesar da multiplicação dos canais de comunicação (síncrona e assíncrona),
- da velocidade nas comunicações, independentemente da distância,
- da facilidade de acesso à informação...

- 1) A comunicação continua a ser um dos problemas assinalados por muitos AE nos seus processos de avaliação organizacional.
- 2) A comunicação deficiente está na base de grande parte dos conflitos interpessoais e intergrupais .



Barreiras e ruídos na Comunicação

Comunicação como transferência e compreensão do significado entre uma ou mais pessoas

BARREIRAS

Percepção Seletiva

Quadro de referências

Linguagem

Sobrecarga de informação

Papéis

Personalidade e Emoções

Filtragem

Mitos e Rumores

...

Percepção Seletiva

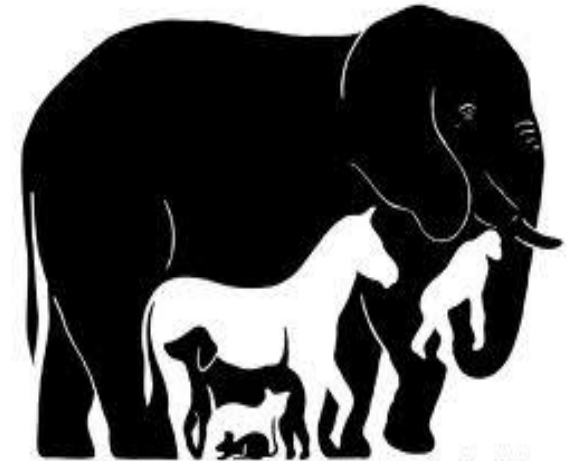
Fenómenos de Atenção e Memória

Retemos:

- 20% do que ouvimos
- 30% do que vemos
- 50% do que vemos e ouvimos em simultâneo
- 70% do que vemos, ouvimos e discutimos

Quadro de referências

Reinterpretação



Conhecimento
(Profissional)

Crenças e
valores

Experiências Pessoais e
background

Assim, os professores vão estruturando ao longo da sua trajetória profissional um quadro interpretativo pessoal. Esse referencial corresponderia a “*um conjunto de cognições, de representações mentais que funcionam como uma lente através da qual olham para a sua profissão, dando-lhe um sentido e agindo nela”*”

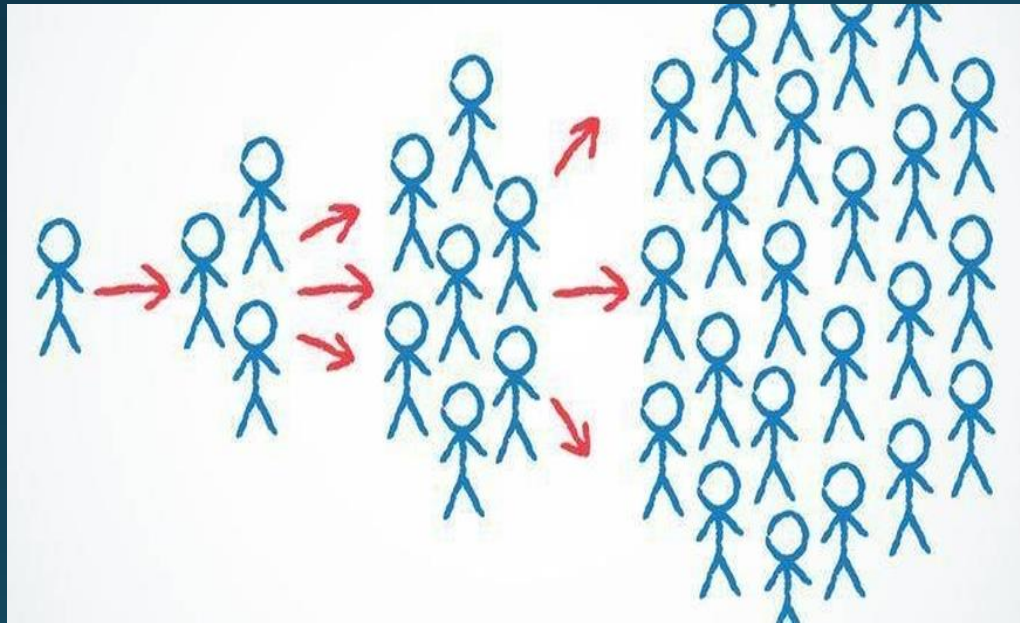
(Kelchtermans, 2009, p.72).

COMUNICAÇÃO UNIDIRECIONAL, BIDIRECIONAL OU MULTIDIRECIONAL

DESCENDENTE

ASCENDENTE

LATERAL



FEEDBACK e FEEDFOWARD

Escolha do canal (?)

**Relatórios
Circulares**

**Gravações
Audio
E-mail**

**Discursos/
Palestras**

**Discussões
online
(fóruns)**

**Vídeo
conferências**

**Reuniões
Grupos de
debate/
reflexão**



3) Linguagem e contexto de significação

Contexto de significação

Por vezes, nós partimos do princípio de todos partilhamos o mesmo conhecimento, que interpretamos a informação, o contexto da mesma forma... Mas nem sempre assim é....

E isso pode causar grandes **perturbações** na comunicação.

Duas velhotas dirigiram-se ao balcão do Banco, pedindo indicações para proceder a um pagamento online. O senhor que as atendeu, indicou-lhes todos os passos: - "O último passo", disse ele, "é ler o código de barras".





Subculturas

Linguagem

Conhecimentos

Estruturas disciplinares
"Tribos e Territórios" (Becher, 1989)

Clareza na
codificação

3) Sobrecarga de informação e Gestão da Informação



Fluxo de Informação
Excede a capacidade
de Processamento
do Indivíduo



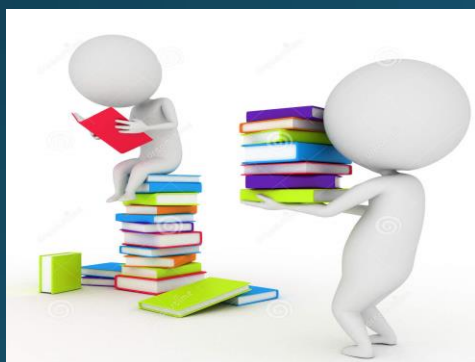
Mitos e
Rumores



Informação
Fragmentada ou
dispersa ou
repetitiva



Timing



Burocracia



Densidade/
Opacidade

3) Sobrecarga de informação > Gestão da Informação



Gerir fluxos de informação – tempo útil

Criar instrumentos multifuncionais

Uniformizar procedimentos



Selecionar/ sintetizar a informação atendendo ao recetor

Feedback e Feedforward

Adequar linguagem/ Suporte



Difundir em diferentes suportes

Transparência

Credibilidade Fonte
Exatidão

4) Papéis, Personalidade e relações interpessoais



Resistência
Passiva/
Evitamento
Defesa



Vencedor/
Vencido



Transferência de
situações
anteriores

Comunicação organizacional

Gerir:

- Inter-relações do individuo no grupo;
- Inter-relações do individuo com o grupo do qual faz parte;
- Inter-relações dos subgrupos no grupo;
- Inter-relações dos grupos entre si.

The diagram consists of a central box on the left containing a list of management tasks. Two arrows originate from this box: one points to an orange-bordered box on the top right, and the other points to a yellow-bordered box on the bottom right.

Negociação
Gestão de
Conflitos
Abertura e
Flexibilidade

Atender a
aspectos
individuais,
culturais,
políticos....

Em síntese,





MUITO OBRIGADA!

Bibliografia

- Azevedo, J. M. (2005) . *Avaliação das escolas: fundamentar modelos e operacionalizar processos*. Conselho Nacional da Educação.
- Becher, T. (1989). *Academic tribes and territories*. Buckingham: SRHE & Open University Press
- HABERMAS, 1988
- Franco, M.J.B., & Ferreira, T. S. C. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(2), 169-189.
- Fear, F. et al. (2003). Meaning making and “the learning paradigm”: A provocative idea in practice. *Innovative Higher Education*, 27 (3),151-168.
- Fullan, M. (1992). *The meaning of educacional change*. New York Columbia University.
- Habermas, J. (1988). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus
- Kelchtermans, G. (2009). O comprometimento profissional para além do contrato: Auto-compreensão, vulnerabilidade e reflexão dos professores. In M.A. Flores & A.M. Simão (Eds.). *Aprendizagem e desenvolvimento profissional dos professores: Contextos e perspectivas* (pp. 61-98). Col. Educação e Formação. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Marcelo, C. (2009). Desenvolvimento profissional docente: Passado e futuro. *Sísifo/Revista de Ciências da Educação*, 8, 7-22.
- Navarro, P.L. (2007). *Auto-eficácia del profesor universitario. Eficácia percebida y práctica docente*. Madrid: Narcea SA.
- Zabalza, M. (2004). *La enseñanza universitaria. El escenario e sus protagonistas* (2º ed.). Madrid: Narcea.

Nota: as imagens utilizadas foram retiradas da internet

Bibliografia Recomendada

Alarcão, I. (1996) (Ed.) *Formação reflexiva de professores. Estratégias de supervisão*. Porto: Porto Editora.

Alarcão, I. & Roldão, M.C. (2008). *Supervisão. Um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*. Col. Educação e Sociedade. Mangualde: Edições Pedagogo.

Barroso, J. (2003). A formação dos professores e a mudança organizacional das escolas. In N. Ferreira (Ed.). *Formação continuada e gestão da educação* (pp.117-144). S. Paulo: Cortez Editora.

Beal, A. (2004). *Gestão estratégica da informação*. São Paulo: Atlas.

Berlo, D. K. (1979). *O processo da comunicação*. São Paulo: Martins Fontes.

Day, C. (2001) *Desenvolvimento profissional de professores: Os desafios da aprendizagem permanente*. Porto: Porto Editora.

Day, C. (2004) (Ed), *International Handbook on the Continuing Professional Development of Teachers*. Berkshire:McGraw-Hill.

Elmore, R. (2006). *Leadership as the practice of improvement*. OECD, July 6, London, UK.

Friedberg, E. (1995). *Organização*. In: BOUDON, R. *Tratado de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.

Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78 - 91.

Lopez, S. P., Peon J. M., & Ordas, C. J. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 93-104.

Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: the keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29 (3), 164-178.

Pinto, J. M. P. (2009). *Relações Interpessoais e Dinâmica de Grupos*. Lisboa, Universidade Autónoma de Lisboa.

Wolf, M. (2005). *Teorias da comunicação*. 2ª. Ed. São Paulo: Martins Fontes.