

**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

Atena
Editora
Ano 2021

**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

Atena
Editora

Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremonesi

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

iStock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Gírlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angéli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembí Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-234-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.347210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar o desenvolvimento organizacional.

Assim como a história do pensamento administrativo se fundamenta na projeção de distintos modelos e discursos organizacionais reflexivos aos desafios e oportunidades de cada tempo, o presente livro se apresenta para discutir a realidade brasileira, portuguesa e peruana com base em um conjunto de estudos que valorizam os debates sobre comando e controle nas organizações públicas e privadas.

Este livro, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 3”, tem o objetivo de discutir as organizações públicas e privadas em um contexto de complexidades, especificidades e trajetórias sócio-históricas próprias, por meio de um conjunto de capítulos que refletem de modo combinado alguns desafios e oportunidades da temporalidade atual.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, paradigmas teóricos e recortes metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários, os quais proporcionam uma imersão aprofundada em uma agenda eclética de estudos administrativos com base na realidade de organizações públicas e privadas.

Fruto de um trabalho coletivo, desenvolvido por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores ibero-americanos, este livro faz uma imersiva análise administrativa nos debates organizacionais sobre modelos e ferramentas de controle e comando com base na triangulação metodológica de revisões bibliográficas e estudos de caso.

O foco combinado sobre temas de comando e controle na Administração Pública e Privada possibilitou a construção de uma agenda plural de estudos fundamentada por discussões estratégicas de natureza humanística, permitindo assim a valorização de debates nos eixos de gestão de pessoas e qualidade de vida, os quais suscitam uma sincrônica voz do binômio Agente-Principal.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos por meio de uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-conceitual e dos modelos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

PRESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DO ATUAL ENTENDIMENTO DA CGU

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109071>

CAPÍTULO 2..... 9

GESTIÓN DE LAS FINANZAS MUNICIPALES PERUANAS: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL COVID-19, 2020

Teófilo Lauracio Ticona

Jarol Teófilo Ramos Rojas

José Luis Morales Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109072>

CAPÍTULO 3..... 20

MODELAMIENTO ESTADÍSTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE REQUERIMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL RÉGIMEN LABORAL DEL D.L. 276, Y D.L. 1057 EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL PERÚ

José Luis Morales Rocha

Mario Aurelio Coyla Zela

Nakaday Irazema Vargas Torres

Genciana Serruto Medina

Jarol Teófilo Ramos Rojas

Teófilo Lauracio Ticona

Solime Olga Carrión Fredes

Erika Blanca Medina Pinto

Roberto Tito Condori Pérez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109073>

CAPÍTULO 4..... 36

A SOCIEDADE DA FALTA DE EMPATIA: A CARACTERIZAÇÃO DO BULLYING NAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS

Evânia de Lourdes Mariano de Paula

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

Semíramis Oliveira Correa

Simone Cristina Lemos

Fábio Luiz Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109074>







CAPÍTULO 5..... 47

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

Lígia Maria Heinzmann

Benile Isidor

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109075>

CAPÍTULO 6.....	62
FATORES RELACIONADOS AO DESEMPENHO DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
Aline Fonseca Mota	
Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109076	
CAPÍTULO 7.....	79
LIDERANÇA COMO ELEMENTO DE QUALIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INOVADORA EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
Sued Santos Rocha de Souza	
Flávio de São Pedro Filho	
Maria José Aguilhar Madeira Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109077	
CAPÍTULO 8.....	96
OS DÉFICITS DAS POLÍTICAS CRIMINAIS: MITIGAÇÃO DA CRIMINALIDADE NO MUNICÍPIO DE MACAPÁ-AP	
Luiz Tobias Rodrigues Mendonça	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109078	
CAPÍTULO 9.....	112
O CONFORTO E A SEGURANÇA NO TRANSPORTE COLETIVO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES ESSENCIAIS PARA A MANUTENÇÃO DO FUNCIONAMENTO DE SISTEMAS DE TRANSPORTE PÚBLICO	
Eduardo Breowicz Slonski	
Luis André Wernecke Fumagalli	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109079	
CAPÍTULO 10.....	131
A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM MODELO HÍBRIDO	
Ivo Domingues	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090710	
CAPÍTULO 11.....	144
A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO DA FACULDADE VIDAL DE ENSINO SUPERIOR	
Antônio Marcos de Oliveira	
Lucivan Willians Diógenes Saldanha	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090711	
CAPÍTULO 12.....	156
O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA	
Taciana Maria Lemes de Luccas	

Ieda Pelógia Martins Damian

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090712>

CAPÍTULO 13..... 175

O TRABALHO REMOTO SOB A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

Iallison Araujo de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090713>

CAPÍTULO 14..... 186

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA MENSURAR A RELAÇÃO ENTRE PERCEÇÃO DE VALOR E RETENÇÃO EM ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Camila Moreira Almeida de Miranda

Larissa Namie Sakamoto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090714>

CAPÍTULO 15..... 203

A GESTÃO DE TALENTOS E A SUA RELEVÂNCIA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO QUALITATIVO

Manuel Joaquim de Sousa Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090715>

CAPÍTULO 16..... 214

A IMPORTANCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Tais Fabiane Mendes Nascimento

Romeu Espindola Lefundes

Claudio da Silva Almeida

Bruno Meira Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090716>

CAPÍTULO 17..... 221

ANÁLISE DAS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E SOCIAIS DA CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO DOS EMPREGADOS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO RIO GRANDE DO SUL

Diênifer Leticia Rubenich da Silva

Geovana Freitas Krammes

Gislaine Pinheiro Bittencourt

Igor Mateus Broc

Marcos Luis Cé

Naira Elizabete Barbacovi

Tauana Bianchetti

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090717>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 235

ÍNDICE REMISSIVO..... 236

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 06/04/2021

Taciana Maria Lemes de Luccas

Doutoranda em Ciência da Informação pela
UNESP/FFC
Docente na FATEC ASSIS
Assis – SP
<http://lattes.cnpq.br/0378259852427444>

Ieda Pelógia Martins Damian

Doutora em Administração de Organizações
pela FEA-RP/USP
Docente da Universidade de São Paulo –
FFCLRP – Departamento de Ciência da
Informação
Ribeirão Preto – SP
<http://lattes.cnpq.br/6732213490679586>

RESUMO: A comunicação organizacional é definida como aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter as organizações. A informação é um dos bens mais relevantes de uma organização, portanto, é necessário identificar a concentração de grandes quantidades de informações que devem ser compartilhadas para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados. Neste sentido, se faz necessário identificar os fluxos de comunicação e fluxos de informação essenciais para a comunicação organizacional e para o compartilhamento de informações. Com o objetivo de analisar o papel da comunicação organizacional no compartilhamento de informações, esta pesquisa

apresenta um estudo realizado em unidade de ensino superior privada. Para tanto, são apresentados, de forma teórica, os principais conceitos envolvidos nesta pesquisa, quais sejam comunicação organizacional, fluxos de informação e o compartilhamento de informações, além de uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa em uma unidade de ensino superior privada no interior do Estado de São Paulo. Como resultado, foi possível constatar que falhas no sistema de comunicação bloqueiam o compartilhamento das informações no ambiente pesquisado.

PALAVRAS - CHAVE: Comunicação Organizacional, Fluxos de informação, Compartilhamento de Informação.

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN SHARING INFORMATION: A STUDY IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION UNIT

ABSTRACT: Organizational communication is defined as that which serves to create, operate and maintain organizations. Information is one of the most important assets of an organization, therefore, it is necessary to identify the concentration of large amounts of information that must be shared in order for organizational objectives to be achieved. In this sense, it is necessary to identify the communication flows and information flows that are essential for organizational communication and information sharing. To analyze the role of organizational communication in sharing information, this research presents a study carried out in a private higher education unit. To do so, the main

concepts involved in this research are presented, namely, organizational communication, information flows and information sharing, in addition to a qualitative field research in a private higher education unit in the countryside. of the State of São Paulo. As a result, it was possible to verify that failures in the communication system block the sharing of information in the researched environment.

KEYWORDS: Organizational Communication, Information flows, Information Sharing.

1 | INTRODUÇÃO

Para as organizações, comunicação e informação tornam-se estratégicos, pois são fundamentais para o processo decisório e influenciam, de forma significativa, a capacidade de priorizar a imagem da instituição e devem ser entendidos como fatores de sobrevivência no mercado onde atuam (KELLER, 2005).

A informação é um dos bens mais relevantes de uma organização (BORGES, 1996) e deve ser devidamente comunicada para que, de forma hábil e certa, cheguem às pessoas certas, evitando os ruídos no processo de comunicação.

O poder que a comunicação exerce no mundo deveria ser perceptível a todos. A comunicação deve ser considerada não somente como instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas como um fenômeno na sociedade atual (KUNCH, 2014).

A Ciência da Informação (CI) e a área da comunicação estão diretamente relacionadas pois, conforme afirmam Queiroz e Moura (2015), compartilham interesse na comunicação humana, compreendendo a informação com um fenômeno e a comunicação como processo e, por este motivo, as autoras acreditam que devem ser estudadas de forma conjunta para que possam colaborar com práticas profissionais e com interesses comerciais.

Diante deste cenário, se torna imprescindível a compreensão dos fluxos de informação que, para Valentim (2010), são caminhos por onde trafegam dados e informação, de maneira que possam contribuir, no âmbito organizacional, com a construção do conhecimento nas pessoas para que, assim, se concretize em ações.

As pesquisas acerca da comunicação, dos fluxos e do compartilhamento de informação se destacam por contribuir, de modo eficaz, com a geração de conhecimento organizacional e com a criação de vantagem competitiva nas organizações.

O ensino superior privado no Brasil adquiriu uma nova configuração por volta do Século XX, quando se tornou necessário um “olhar” mais estratégico para educação, relacionado ao progresso nas questões sociais e econômicas do país, dessa forma políticas públicas foram voltadas para expansão do ensino superior que resultou em um surto expansionista do setor, com destaque para ensino superior privado (PORÉM, 2009).

Em sua grande maioria, as instituições de ensino superior privadas se voltaram mais para comunicação ao público externo no sentido de captar mais alunos para sua perpetuação, enquanto a comunicação interna, voltada aos docentes e funcionários

perderam um pouco do foco.

A partir dessas contextualizações, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o papel da comunicação no ambiente interno de uma organização para o compartilhamento de informações?

Para responder a essa questão, o presente trabalho descreve, de forma teórica, comunicação organizacional, fluxos de informação e o compartilhamento de informações, e realiza uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, em uma unidade de ensino superior. A pesquisa justifica-se pela atual mudança no formato de ensino, com mudança de ensino presencial para um grande percentual de ensino a distância e um caminhar para um sistema híbrido de ensino. Por este motivo, entende-se que a comunicação e o compartilhamento de informações são essenciais para se desenvolver um trabalho de excelência e tornar as unidades de ensino e seus profissionais mais capacitados para as mudanças no cenário da educação.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação Organizacional

Por comunicação, constata-se a prática de trocar e ou discutir ideias, dialogar e buscar uma consonância entre as pessoas (FERREIRA, 1986). A definição dada pelo autor aponta para a necessidade não somente de troca de informações, mas, também, para a questão de construir sentidos no processo de comunicação e, dessa forma, fazer com que ela tenha significado. No dicionário Aurélio (1989, p. 251), a comunicação é definida como “processo de emissão, transmissão e recepção de mensagens por meio de métodos e/ou sistemas convencionados”. Dessa forma, compreende-se a comunicação como um processo social, constituído a partir de informações e experiências pessoais que propõem construções coletivas, mesmo que as pessoas envolvidas tenham valores e culturas divergentes.

Hohlfeld, Martino e França (2002, p.62) relatam que a comunicação “é um fenômeno social, porque se dá através da linguagem e implica um número maior de elementos [...] a comunicação consiste num processo ubíquo e complexo.” Vanoye (1991, p. 15) afirma “que toda comunicação tem por objetivo a transmissão de uma mensagem, e se constitui por um certo número de elementos”. Para que o cerne da comunicação se concretize, ou seja, ter êxito no ato de comunicar, são considerados, no processo de comunicação, nove elementos chave, conforme demonstrado na Figura um: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, resposta, *feedback* e ruído.

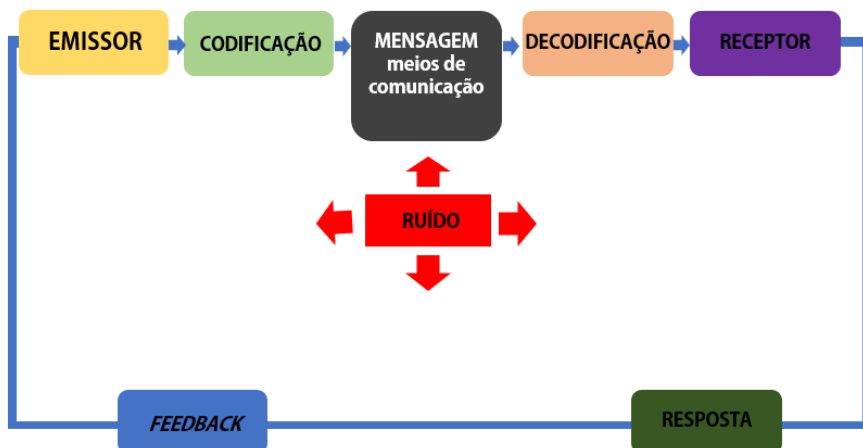


Figura 1 – Processo de comunicação.

Fonte: adaptado de Kotler (2000, p.571).

De acordo com Kotler (2000), o emissor e receptor são os elementos principais da comunicação. Sendo que a tarefa do emissor é fazer com a sua mensagem chegue ao receptor e seja compreendida. Ainda de acordo com o autor, tanto a mensagem quanto o meio (que será utilizado para transmissão) são consideradas ferramentas importantes do processo de comunicação. A relevância dessas ferramentas consistem na escolha de meios eficazes para transmitir a mensagem. Os demais elementos que compõe o processo de comunicação tem suas funções essenciais e do mesmo modo cada um com sua importância na influência da comunicação, com destaque no desenvolvimento de canais de *feedback*, de forma que possa ter monitoramento das respostas. O último elemento é o ruído que, de acordo com Vanoye (1991, p. 20), “é o que afeta, em graus diversos, a transmissão de uma mensagem”. Para Kotler e Keller (2012), o ruído é tudo o que atrapalha a comunicação e afeta a compreensão da mensagem entre emissor e receptor. Sangatelli *et al.* (2019) detalham que os tipos de ruído são: a) ruído físico, que atrapalha a transmissão da comunicação por causa de volume alto, barulhos em excesso e falta de conexão na internet; b) ruído cultural, que ocorre quando se utiliza termos que podem ter significados diferentes e também pouco comuns que dificultam o entendimento por todos os envolvidos; c) ruído psicossocial, resultante da falta de atenção nas mensagens por causa de problemas pessoais como preocupação, sentimentos e problemas de relacionamento; e d) ruído pessoal, que está relacionado a questão de ser, sentir e agir de cada pessoa, bem como sua capacidade física que podem impedir ou dificultar a comunicação.

A elaboração da mensagem deve ser considerada como uma meta a ser atingida, de forma que o receptor, após recebê-la e interpretá-la, consiga dar uma resposta e um retorno ao emissor, conforme observa-se na Figura um. Portanto, a mensagem enviada

pelo emissor deve ser precisa e levar em consideração o público que deverá ser atingido. A codificação da mensagem se refere a linguagem utilizada e a decodificação é a tradução da mensagem pelo receptor, eliminando todos os possíveis ruídos que possam prejudicar o entendimento por parte do receptor (KOTLER, 2000). Para Almeida (2007), a comunicação deve ter pontos fundamentais, tais como: clareza e coesão no que for comunicado, qualidade de *feedback* e frequência das mensagens.

Para Angeloni (2003), a comunicação é fundamental para as atividades organizacionais, pois é por meio dela que as pessoas adquirem informações e conhecimento para suas ações cotidianas.

Medrano (2010, p.29) discorre que

A comunicação é um processo natural, ligada a uma arte, a uma tecnologia, a um sistema e a uma ciência social. [...] comunicação é, antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum. Não pode ser confundida com uma simples transmissão unilateral de informações.

A comunicação organizacional, segundo o autor supracitado, é definida como aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter as organizações sociais.

De acordo com Baptista (2007), a velocidade do mundo contemporâneo impacta diretamente nas pessoas e nas organizações, onde a comunicação organizacional tanto pode ser um instrumento de controle como uma força motriz dentro das organizações. Angeloni (2010, p. 62) complementa que “com a chegada de uma nova era e o aumento do volume de informações e conhecimentos, a comunicação passa a ser considerada, cada vez mais, como essencial para o sucesso dos negócios”. Para Chiavenato (2014), é preciso muito gerenciamento da comunicação dentro das organizações, pois a falta desse cuidado pode colocar em risco a imagem da instituição.

[...] entende-se a comunicação organizacional como aplicativo dos processos da comunicação humana em seu sentido mais amplo, no contexto específico das organizações. Assim sendo, podemos considerar que a comunicação organizacional é um campo da comunicação humana em constante movimento, que dá existência à organização a partir da constituição dinâmica dos processos relacionais e informacionais entre seus membros, deles com a própria organização e com o ambiente que a cerca, produzindo sentidos e significados. (FREIRE, 2009, P.90).

Baseando-se na abordagem do autor supracitado, é possível afirmar que a comunicação organizacional aborda uma esfera muito maior que o ambiente interno das organizações, onde, muitas vezes, a dimensão comunicacional das organizações assume apenas o papel de se comunicar com os funcionários. As organizações devem entender a fundamental importância da relação que deve existir com o ambiente contextual, como um instrumento estratégico nas organizações de forma que possa impactar a execução de todas as suas atividades, sejam interna ou externamente.

Com base em Kunsch (2014, p.37)

no contexto da comunicação organizacional cabe aos gestores de comunicação sensibilizar os dirigentes de que não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor. Há que existir uma relação sinérgica, entre o mudo e as organizações. E nesse contexto, é a comunicação que viabiliza todo o processo.

Em sua obra *Comunicação e Poder*, Castells (2009) discorre sobre o relacionamento entre a estrutura, cultura, organização e as tecnologias de comunicação que torna possível a ocorrência do processo de comunicação. Tal afirmação é base para entender que as organizações são ambientes interacionais, formados por pessoas e em contextos em constante mudança, que deve ter a comunicação como elemento de destaque em suas relações, sejam elas parte da criação da cultura organizacional ou para o fortalecimento desta, de modo que possam envolver seus processos organizacionais e suas dinâmicas nas rotinas de gestão.

Para que as organizações alcancem seus objetivos, entende-se que a comunicação organizacional deve ser planejada. As organizações são, de acordo com Oliveira (2017), espaços de relação e de trocas comunicativas influenciadas pelas dimensões cultural, econômica e social da globalização. Para a autora, é necessário fazer uma análise dos cenários e, com conhecimento mais bem elaborado, é possível criar estratégias mais adequadas de comunicação.

As estratégias de comunicação organizacional começam com o conhecimento e análise da comunicação interna. Dessa maneira, apresenta-se, a seguir, a comunicação interna como primordial nas organizações e sua associação na comunicação organizacional.

2.1.1 Comunicação Interna como parte Fundamental da Comunicação Organizacional

Como discorre Bahia (1995), a comunicação interna é consequência de uma necessidade de transmissão de informações com mais clareza para os funcionários, de forma que todos tenham mais consciência do papel que exercem e da razão de ser da organização. Clemen (2005) aborda o termo como o processo de transmissão de informações no sentido descendente: da direção para funcionários. O autor ainda complementa que a comunicação interna gera mais motivação, produtividade e resultados, já que as informações sobre missão, visão, valores e objetivos da organização são passados aos funcionários com o foco de transformá-los em aliados do negócio e, assim, criar vantagem competitiva no mercado em que a organização atua.

A relação com o público interno da organização é extremamente importante para que o engajamento em metas e resultados organizacionais aconteça de forma natural. As dimensões humanas que envolvem emoções, atitudes e valores devem ser consideradas

em todo processo de comunicação interna de uma organização (ROBBINS, 2009). Para Pimenta (2010), qualquer objetivo só será alcançado quando funcionários puderem expressar seus valores, desejos e até mesmo conflitos, de forma que socialize e confronte com os demais funcionários. É importante que as pessoas conheçam a organização onde trabalham e com quem trabalham.

Kunsch (2016) explana a comunicação interna como um conjunto de esforços que passam por fluxos de redes formais e informais e pelos canais de comunicação que estabelecem um diálogo entre a organização e seus funcionários. Para a autora, a comunicação interna “é um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica” (KUNSCH 2016, P. 212).

Já as definições de forma como a comunicação interna decorre em uma organização, tem como base a teoria de Torquato (2002) que apresenta duas formas: formal e informal, sendo que tanto uma como a outra procedem de formas variadas e em situações próprias. A comunicação formal ocorre através de canais efetivos como jornais, boletins periódicos, circuito de TV interno, relatórios administrativos, estratégicos utilizando-se de tecnologia e normativas para informações. A comunicação informal perpassa por boatos e rumores que geram muitas vezes tensões e expectativas desnecessárias. Pimenta (2010) corrobora quando descreve que a comunicação formal circula por mensagens oficiais e legitimadas por canais de comunicação criados pela organização, já a comunicação informal é conhecida como “rádio peão” ou “rádio corredor” com forte relação entre as pessoas, mas que implicam em interpretações de determinados fatos, considerada por alguns administradores como maléfica.

Torquato (2002) destaca que é importante considerar o porte da organização, ter um planejamento de comunicação, considerando a realidade das formas de comunicação nas mesmas.

Para que a comunicação transcorra de forma adequada, é necessário o uso de fluxos e de canais de comunicação. Para Torquato (2002), Robbins (2009) e Walker (2015), as informações podem seguir três tipos de fluxos: a) o fluxo descendente, que acontece quando as decisões partem do nível superior da hierarquia e são acatadas por pessoas do nível hierarquicamente inferior, com o objetivo de preservar a cultura formal e o lucro da organização; b) o fluxo ascendente, que é menos formal e exige um *feedback* dos funcionários aos gestores para aprimorar os processos, a produtividade, a moral, a tomada de decisões e para avaliar a lucratividade e a sustentabilidade da organização; e c) o fluxo horizontal, que se trata da comunicação intra e interdepartamental, que facilita o compartilhamento e a coordenação de práticas para uma melhor qualidade do processo de comunicação.

Entende-se que uma organização é uma instituição social, composta por pessoas e delineada por papéis e relacionamentos. Nesse ambiente, é essencial que exista uma

valorização do ser humano, seu bem-estar e que se promova a satisfação de todos nos processos que constituem esses ambientes.

Com as teorias aqui apresentadas é possível compreender a importância da comunicação no aspecto relacionado ao público interno de uma organização, de modo que ele tenha conhecimento das ações decorrentes na mesma, juntamente com a missão, visão e valores organizacionais, e, dessa forma, se possa criar um maior envolvimento das pessoas em seu ambiente de trabalho. A maioria das organizações se volta para ouvir os consumidores em relação às suas necessidades e desejos, e, por vezes, se esquecem de ouvir as pessoas que nela atuam. A comunicação com os funcionários é fundamental, uma vez que funcionários são ativos valiosos e devem ser tratados como tal.

Kunsch (2016) reforça que a comunicação interna no Século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; é preciso envolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional. A influência da cultura organizacional na comunicação é vasta. É possível identificar as questões que envolvem comunicações totalmente horizontais e verticais. Essa medida só é possível através do entendimento das crenças e valores difundidos nas organizações. A comunicação deve ter uma abordagem estratégica e, para tanto, é necessária uma cultura que permita as pessoas experimentarem e compartilharem informações e conhecimento.

De acordo com Marchiori (2006, p.26), “cultura e comunicação têm relações mais íntimas no mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa.” A mesma autora sustenta que entender que a comunicação deve produzir conhecimento é um ponto importante, já que leva a organização a um processo de modernização, de forma que possa construir e consolidar o seu futuro.

Assim, procura-se contribuir de forma que as organizações tenham um olhar crítico tanto para a comunicação interna como para os fluxos de informação, já que eles constituem os elementos essenciais para processos de tomadas de decisão nos negócios.

2.2 Fluxos de Informação Organizacionais

Fluxos de informações abarcam o contexto de dados, informação e conhecimento como suporte em tomadas de decisão em um ambiente organizacional. As informações precisam ser consideradas recursos que devem fluir no âmbito organizacional, de forma que sejam manipuladas e interpretadas para serem utilizadas de forma estratégica. Castells (1999, p. 501) denomina fluxos de informação como “sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômicas, política e simbólica da sociedade”.

Os fluxos de informação devem ser considerados como parte essencial dos ambientes organizacionais, tendo em vista que estão relacionados às pessoas que atuam em práticas cotidianas, independentemente do nível que faça parte. Nesse sentido, utiliza-se a afirmação de Fadel (2010, p. 218) de que os “fluxos informacionais são de vital

importância para que as organizações e seus grupos de indivíduos sejam alimentados precisa e tempestivamente por informações alinhadas aos seus objetivos”.

Para Araújo, Silva e Varvakis (2017, p. 60),

o fluxo de informações deve ser entendido como um processo de comunicação dinâmico, que ocorre em diferentes ambientes informacionais, com o objetivo de transmitir informações, com valor agregado, de um emissor para um receptor ou múltiplos receptores, visando responder as mais complexas necessidades informacionais e possibilitando a geração de conhecimento.

As organizações demandam estruturas que permitam um bom fluxo de informações (ROBBINS, 2009). De acordo com Valentim (2010), em uma estrutura organizacional encontram-se dois tipos de fluxos informacionais, identificados por: a) fluxos formais, quando a informação é formalizada da alta direção para os níveis táticos e operacionais, através de relatórios, e-mails, etc.; e b) fluxos informais, quando a informação ocorre entre as pessoas, sem um canal estabelecido pela organização, ou seja, são informações advindas de relações humanas e não formalizadas.

De acordo com Calazans (2006, p. 68), “o fluxo informacional é responsável pela qualidade da informação, sua distribuição e adequação da informação às necessidades do usuário”. A qualidade da informação tem sua dependência do fluxo estabelecido, de modo que o fluxo e informação tenha a capacidade de interligar as informações as pessoas que delas necessitam.

Os fluxos informacionais têm como base a comunicação já que, de certa forma, o processo ocorre entre uma fonte emissora (que gera informação) e por uma fonte receptora (que recebe a informação). Considera-se as pessoas como elemento-chave da dinâmica exercida pelo fluxo de informação (VALENTIM, 2009). Para a autora, são pessoas que compartilham informações e conhecimento em um ambiente organizacional e, desse modo, influenciam esse ambiente da mesma maneira que podem ser influenciadas por todos os aspectos que integram o fluxo de informações.

Os termos fluxos de informação e fluxos de comunicação se entrelaçam para descrever os caminhos da informação nas organizações, afinal eles estão ancorados nos processos de comunicação existente na organização de forma que possibilite o compartilhamento de informações proporcionando a construção do conhecimento tanto por parte das pessoas como da organização.

2.3 Compartilhamento de Informações

As organizações concentram grandes quantidades de informações que devem ser compartilhadas para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados e, de acordo com Cól (2010, p. 85), o “uso da informação está diretamente ligado a sua adaptação ao contexto de utilização/aplicação, e a necessidade do indivíduo ou da equipe”.

Já Lira *et al.* (2007) apontam a necessidade de uma pessoa buscar informação no momento que se sente diante de uma situação problema e reconhece que seu

conhecimento não é suficiente para resolver e, assim, busca novas informações. No contexto organizacional, é possível se apropriar desse conceito e, diante do exposto, destacar a importância do compartilhamento de informações dentro de uma organização. Para Davenport (1998), o compartilhamento de informação é uma forma voluntária de colocar as informações disponíveis para outras pessoas, relacionando a uma questão de vontade própria por parte do emissor.

De acordo com Mahama (2006), para que ocorra o compartilhamento das informações, as pessoas devem atuar de forma conjunta e ordenada para que possam chegar a um resultado comum (objetivos relacionados). Os autores Aguiar Filho e Nassif (2016, p. 295) afirmam que “o compartilhamento de informações se dá por meio das interações dos indivíduos”.

Um dos maiores desafios nas organizações é manter uma cultura que permita e faça fluir o compartilhamento das informações de forma interativa, coletiva e integrada. É preciso incentivar a interação das pessoas de modo que sejam estimuladas a compartilharem as informações, utilizando os fluxos informacionais da organização.

Lopes (2017) destaca os atributos das informações compartilhadas, apontados na Figura dois, destacando que as organizações devem conduzir a informações entre as pessoas para decisões gerenciais que envolvam informações estratégicas, táticas e operacionais.

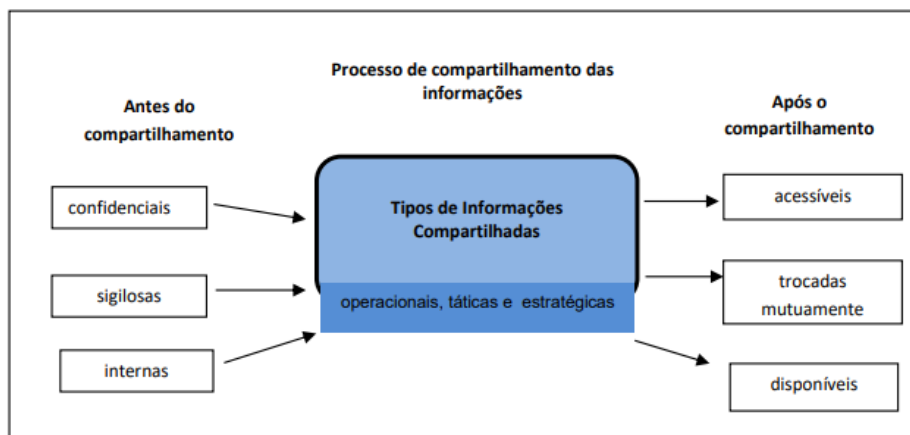


Figura 2 – Atributos das Informações Compartilhadas.

Fonte: Lopes (2017, p.34).

Grande parte das informações é advinda de ambientes internos das organizações e, portanto, muitas vezes, é considerada sigilosa e confidencial, que deve ser utilizada apenas internamente, de forma estratégica. Após seu compartilhamento, essas informações começam a ser trabalhadas e rompem as barreiras internas para uma relação com o

ambiente externo da organização (LOPES, 2017).

O compartilhamento de informações, de acordo com Araújo, Pereira e Oliveira (2009), é um processo que depende das pessoas da organização, de forma mais específica, da comunicação e da influência na relação entre essas pessoas. Chiara, Alcará e Tomaél (2010) destacam que no compartilhamento de informações, a qualidade do conteúdo não está somente na forma como é expressa e, sim, na capacidade das pessoas de entenderem e avaliarem as informações recebidas, de forma que aumente a capacidade de produzir mais e melhor suas atividades e tomar decisões mais assertivas.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, foi realizado um estudo descritivo e exploratório, de natureza qualitativa. Essa pesquisa foi desenvolvida em três etapas, sendo a primeira a pesquisa bibliográfica, para descrever o referencial teórico que ampara a discussão desse artigo, baseando-se em literatura relevante como livros, artigos científicos, teses e dissertações. A segunda etapa foi a escolha da organização pesquisada, uma instituição de ensino privada, com mais de 20 *campi* no país, sendo escolhida apenas uma unidade pela proximidade com as pesquisadoras, ou seja, uma escolha por acessibilidade. A instituição de ensino é uma das maiores existente no Brasil, com uma marca expressiva no mercado onde atua. A escolha de uma instituição de ensino ocorreu por ser um ambiente propício para geração de informações e conhecimento e pela importância de uma gestão universitária que contemple a comunicação organizacional.

Foi elaborado um questionário com questões fechadas, enviado por meio de comunicação eletrônica (*e-mail* e *WhatsApp*). Os sujeitos da pesquisa foram os docentes e coordenadores de vários cursos da instituição escolhida. A escolha dos sujeitos de pesquisa foi baseada na relação direta entre público de interesse e pessoas que atuam na organização e auxiliam no processo de comunicação e informações. A aplicação da pesquisa ocorreu no mês de fevereiro de 2020.

Em relação à interpretação dos dados da pesquisa, buscou-se criar um vínculo entre a realidade encontrada nos dados coletados e os conhecimentos que lhe fazem referência (MARCONI; LAKATOS, 2006), visando atingir os objetivos propostos.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

De um total de 150 professores que compõem a instituição pesquisada, 39 responderam o questionário, representando uma taxa de retorno de 26%. O questionário foi composto por 6 perguntas que permitiam coletar dados sobre a comunicação organizacional. O perfil dos 39 respondentes divide-se em 2% com nível de especialização, 78% com nível mestrado e 20% com nível doutorado. Os docentes respondentes fazem parte de cursos diversos da instituição que contempla a área de Saúde, Ciências Sociais Aplicada e Exatas.

Por meio da análise dos dados, verificou-se os meios de comunicação mais utilizados para transmissão de informações, conforme Tabela um. Os respondentes podiam escolher mais de uma opção.

Mensagem de <i>whatsapp</i>	89%
<i>E-mail</i> (correio eletrônico)	75%
Contato pessoal (docentes e funcionários)	69%
Reuniões	31%
Telefone	12%
Quadros de aviso / mural	0%

Tabela 1 – Meios de Comunicação.

Fonte: desenvolvido pelas autoras.

Os resultados justificam a teoria já destacada e defendida por Torquato (2002) e Pimenta (2010) de que a comunicação interna flui em duas vertentes: formal e informal. Alguns canais da instituição fazem parte de uma comunicação formal, delineada pela administração superior e definida como canal obrigatório para troca de mensagens entre docentes e instituição, neste caso o e-mail (definido como e-mail corporativo, o correio eletrônico criado pela própria instituição). Também podem ser consideradas comunicações formais, aquelas que são transmitidas em reuniões entre docentes e coordenação de curso e os quadros de aviso que se encontram em corredores e na sala destinada aos dos professores. A comunicação informal ocorre através do contato pessoal (entre docentes e funcionários) no qual Pimenta (2010) destaca como “rádio peão” ou “rádio corredor”.

A comunicação passa por fluxos internos para gerar e transmitir as informações. Os resultados obtidos na pesquisa identificam forte comunicação descendente e lateral, já que as comunicações de contato pessoal (fluxo lateral) e mensagens de WhatsApp (fluxo lateral como também pode ter fluxo descendente) tem um percentual destacado nos resultados.

De acordo com os dados analisados, os maiores percentuais apresentados, na Tabela um, concentram-se nos recursos de mídia eletrônica, o que encontra respaldo na afirmação de Kunsh (2014) de que a inserção de meios eletrônicos na comunicação organizacional tem revolucionado a forma de comunicar na sociedade e no modo de vida das pessoas. A autora ainda justifica que é uma convergência midiática e que está presente atualmente com indivíduos em todos os espaços (familiar, trabalho e participação social).

Quando questionados se o sistema de comunicação da instituição estava adequado para o compartilhamento de informações, 88 % responderam de forma negativa, justificando que muitas informações que envolviam crescimento profissional na organização (plano de carreira) não eram claras e que informações relacionadas ao dia a dia de trabalho muitas vezes não chegavam em tempo de uso, ou seja, os docentes, muitas vezes, não

dispunham de informações em tempo hábil para colocar em prática suas atividades. As respostas positivas não apresentaram justificativas. As respostas coletadas apontam falhas no quesito comunicação, já que a grande maioria dos respondentes não acredita que o sistema de comunicação funcione de modo adequado.

São poucos os canais formais reconhecidos pela unidade e pelos profissionais pesquisados. Apenas o e-mail corporativo (correio eletrônico) aparece em destaque, sendo que o quadro de aviso não tem consideração alguma pelos respondentes.

Na questão que abordou se as informações recebidas estimulam e motivam o trabalho que desempenham na instituição, 74% das respostas foram negativas, justificando que tanto os canais, como a forma da comunicação (texto das mensagens) tornam o trabalho estressante e desmotivador. 26% que responderam de forma positiva, a respeito de que a comunicação da instituição seja um fator de estimulação e motivação para seu trabalho. Neste caso, se apropria da afirmação de Robbins (2009) de que a comunicação interna tem sido encarada como uma direção para o desenvolvimento de um maior comprometimento organizacional. Para o autor, a comunicação tem quatro funções dentro de uma organização: controle (no comportamento das pessoas, a quem se deve dirigir para se comunicar), motivação (no esclarecimento do que deve ou não ser realizado, como está o desempenho e o que pode ser melhorado), expressão emocional (interação social que permite comunicar suas frustrações ou sentimentos de satisfação), e informação (função final da comunicação, proporcionando subsídios para tomadas de decisão). Nenhuma das funções tem mais importância que a outra, de acordo com Robbins (2009), mas é importante lembrar da importância da comunicação no sentido estratégico, que envolve as pessoas e com isso obtém maior comprometimento organizacional.

A quarta questão abordou a existência de estímulo para compartilhamento de informações no ambiente de trabalho e obteve 82% de respostas negativas. Como justificativas, foram apontados fatores como: sentem-se ameaçados em compartilhar o que sabem (informações) e serem demitidos; sentem-se inseguros com as trocas de informações na instituição, pois uma das maiores informações que recebem é que estão sendo monitorados; existe uma hierarquia muito rígida na instituição, não sendo possível contato com demais níveis hierárquicos sem passar pelo superior imediato; acreditam que não tem canais de comunicação eficientes; não acreditam nas trocas de informações entre os próprios docentes. Em relação aos 18% de respostas positivas, destaca-se a justificativa de que acreditam que os estímulos devem ser pessoais e não da instituição e que os docentes deveriam se unir mais para realizar maiores trocas de informações para crescimento pessoal e da instituição. Os fluxos de informação ocorrem através da interação entre as pessoas, mas, para isso, as pessoas devem ser motivadas a compartilhar informações.

As comunicações realizadas via *e-mail* corporativo podem ser controladas pela sede central da instituição que fica na cidade de São Paulo. Por este motivo, muitos docentes

evitavam usar o *e-mail* corporativo como o principal meio de comunicação com os alunos e, até mesmo, com a coordenação imediata, sendo utilizado apenas para questões que podem e devem ser compartilhadas e possivelmente “vigiadas”.

A quinta questão abordou os respondentes para entender os canais de comunicação que os docentes preferem receber informações, sendo que eles poderiam escolher mais de uma opção. Os resultados são apresentados na Tabela dois.

Contato pessoal (docentes entre docentes e funcionários da instituição)	47%
Superior direto (contato pessoal)	38%
Publicações Institucionais	10%
Comunicação informal	5%

Tabela 2 – Canais de comunicação escolhidos.

Fonte: desenvolvido pelas autoras.

Percebe-se, na Tabela dois, uma escolha por uma comunicação direta entre as pessoas nas respostas. Para ambientes em constantes mudanças no ambiente organizacional (como é o caso de instituições de ensino privadas), a comunicação direta possibilita maior rapidez e maior confiabilidade. Para Marchiori (2006), a comunicação, quando planejada, estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Kunsch (2014) corrobora com a constatação acima ao afirmar que a integração promovida pela comunicação organizacional mobiliza as pessoas a construir relacionamentos corporativos. Em menor porcentagem, alguns docentes optaram pela comunicação informal, o que Robbins (2009) considera rede de rumores, porém destaca que, seu caráter informal não diminui sua importância. Em sua obra, o autor ainda relata pesquisas que apontaram que 75% dos trabalhadores tomam conhecimento das notícias por este canal.

Na sexta questão, abordou a avaliação sobre a quantidade de informações recebidas na instituição e as respostas foram as seguintes: 84% insuficientes, 16% suficientes e nenhuma resposta para excessiva. Para Chiavenato (2014) é importante que as organizações tenham maior gerenciamento da comunicação, de maneira que as mensagens alcancem o resultado proposto na emissão, neste caso destacamos a questão sobre informar. Kunsch (2016) fortalece a questão sobre planejamento da comunicação interna, de forma que tenham objetivos definidos para que ocorra uma interação entre a organização e as pessoas que nela atuam. Portanto, é necessário que a instituição estudada busque maior planejamento na comunicação para que mantenha uma comunicação que integre e traga resultados de aproximação e compartilhamento de ideias e informações entre seus membros.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional deve ser considerada parte intrínseca de uma organização e de suas estratégias. Em uma era, com volume imenso de informações, que flui em velocidade incalculável em ambientes fortemente competitivos não permite esquecer que a comunicação é fundamental para que o compartilhamento de informações aconteça no ambiente interno de uma organização. Essa pesquisa procurou responder se a comunicação organizacional utilizada em uma unidade de ensino superior é eficiente no compartilhamento das informações. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre comunicação, comunicação organizacional, fluxos de informação e compartilhamento de informação. Tais temáticas abordadas são de extremamente relevantes para os dias atuais, bem como a relação da Comunicação com a Ciência da Informação. Foi realizada uma pesquisa com docentes de uma instituição de ensino superior, questionando pontos que alicerçam a questão dos canais de comunicação e informações entre docentes e instituição.

A análise dos resultados permitiu legitimar que a comunicação organizacional, quando trabalhada em comunicações dispersas, ou seja, sem planejamento, não trazem resultados adequados no ambiente de trabalho. Considerando as respostas obtidas, a principal contribuição desse trabalho é mostrar que não existe compartilhamento de informações se não houver planejamento de comunicação que permita e incentive a sua prática. Nesta pesquisa, se evidencia a falta de um planejamento estratégico na comunicação interna da instituição estudada. Os resultados desse estudo trouxeram reflexões para futuras mudanças a fim de que, não somente as instituições de ensino, mas todas as organizações possam valorizar e planejar a comunicação de forma que as informações sejam melhor compartilhadas entre seus membros.

Ainda existe muito a ser trabalhado no âmbito da comunicação organizacional para difusão de informação e conhecimento. O presente estudo não pretende findar o tema e nem poderia, dada a amplitude do mesmo. O que se espera é introduzir ideias que propiciem estudos relacionados a comunicação, em unidades de ensino superior, para difundir possíveis reflexões na evolução de sistemas de comunicação, da produção e compartilhamento de informações e apontar possíveis correlações e estratégias de crescimento e melhoria nesses aspectos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR FILHO, A. S.; NASSIF, M. E. Os grupos de apoio como canal de compartilhamento da informação e do conhecimento. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 21, n. 3, p. 286 – 305, set./dez., 2016.

ALMEIDA, L. **Comunicação interna como instrumento de promoção da qualidade**: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. 2007, 105p. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Itajubá, MG.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org). **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANGELONI, Maria Terezinha; GROTTTO, Daniela. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista Faces**. Belo Horizonte. V.8, n.2, p. 76-93, abri./jun. 2009.

ARAUJO, W.C.O; SILVA, L. S.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 22, n.1, jan/mar. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362017000100057 acesso 20 de março 2020

ARAÚJO, Paula Carina de; PEREIRA, Suzana Zulpo; OLIVEIRA, Maria Emília Pecktor de. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. **Revista ACB**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 244-259, dez. 2009. ISSN 1414-0594. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/699>>. Acesso em: 21 mar. 2020.

BAHIA, J. B. **Introdução a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad Consultoria Editorial Ltda, 1995.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000

BALDISSERA, R. (2017). **Comunicação Organizacional e imagem-conceito**: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 71-87). Braga: CECS.

BAPTISTA, R. D. **Involuções corporativas**: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações. São Paulo: All Print Editora, 2007.

BEUREN, I.; M. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 2000

BORELLI, F.; TOMAÉL, M. I. Situações que envolvem o compartilhamento de informações por sistema informatizado. **Em Questão**, v. 18, n. 2, p. 71-83, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/11285>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BORGES, M.E.N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, v.24, n.2, 1996.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CALAZANS, A. L. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, v. 18, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/20271>>. Acesso em: 02 set. 2020.

CASTELLS, M. **Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **Comunicación y Poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. São Paulo: Manole, 2014

CHIARA, I.G.; ALCARÁ, A.R.; TOMAÉL, M.I. Tipos de compartilhamento de informação e do conhecimento no ambiente de P&D. **Informação & Sociedade**, v.20, n.2, p. 105-118, maio/ ago. 2010.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença. Mauad Consultoria Editorial Ltda, 2005.

CÓL, Ana Flávia Sipoli. **A comunicação interna em departamentos jornalísticos**: um estudo em emissoras de redes de televisão sob o enfoque da gestão da informação. 2010, 340p. Dissertação de mestrado em Comunicação. Universidade Estadual Paulista – UNESP, Bauru – SP.

CRUZ, Érika Mayumi Kato; SEGATTO, Andréa Paula. Processos de Comunicação em cooperações tecnológicas universidade-empresa: Estudos de caso em universidades federais do Paraná. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, 5, p. 430-449, jul./ago. 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FADEL, Bárbara et al. **Gestão, mediação e uso da informação**. In: VALENTIM, Marta (Org.). Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-31.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FREIRE, Otávio Bandeira de Lamônica. **Comunicação, cultura e organização**: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada. 2009, 263p. Tese de doutorado em Comunicação. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

GUTIÉRREZ, Mario Pérez. **Gestión del conocimiento em las organizaciones**. Fundamentos, metodologia y praxis. Gijón: Ediciones Trea, 2008.

HOHLFELD, A.; MARTINO, L.C.; FRANÇA, V.V. (org). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

QUEIROZ, D.G.C.; MOURA, A.M.M. Ciência da informação: histórias, conceitos e características. **Em Questão**, Porto Alegre, v.21, n.3, p.25-42, set/dez. 2015.

KELLER, K. **Comunicação Organizacional, sobrevivência empresarial**. Jundiaí-SP, Literarte, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____, Margarida Maria Krohling (org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

_____, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional**: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Matrizes, São Paulo, v.8, n.2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Person, 2000.

PIMENTA, M.A. **Comunicação Empresarial**: conceitos e técnicas para administradores. Campinas-SP: Editora Alínea, 2010.

LIRA, W. S et al. A busca e o uso das informações nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 13, n. 1, p.166-183, 2007.

LOPES, Christianne Calado Vieira de Melo. **Compartilhamento de informações gerenciais no contexto interorganizacional**: estudos de casos múltiplos em cadeias de suprimentos. 2017. 186 f., il. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)—Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2017.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, v.17, p.315–339, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MEDRANO, Jorge Arturo Villena. **Comunicação organizacional integrada**: alicerces intrínsecos da economia de comunhão. 2007, 265p. Tese de doutorado em Comunicação. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

PORÉM, Maria Eugenia; Kerbauy, Maria Teresa Miceli. **Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES)**. *Gestão Universitária*, v. 226, p. 1-17, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/124676>>. Acesso em 15 de ago. 2020.

OLIVEIRA, I.L.; PAULA, M.A. Aproximações entre a prática da comunicação organizacional e a produção acadêmica do campo. **Revista Latinoamericana de Ciências**.2017. Disponível em: www.alaic.org/revista. Acesso em 03 de março de 2020.

ROBBINS, S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANGATELLI, L. (et al). **Comunicação e expressão** (recurso eletrônico). Porto Alegre: SAGAH, 2019.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação**. Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VALENTIM, M.L.P. Ambientes y flujos de información em contextos empresariales. **Ibersid**, p 55-60, 2009.

_____. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

_____ (org). **Ambientes e fluxos de informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

_____. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/16104>>. Acesso em: 1 set. 2018.

WALKER, Robyn. **Gerenciamento estratégico de comunicação para líderes.** São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 2, 9, 12, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 47, 48, 61, 63, 64, 65, 69, 73, 74, 75, 77, 78, 81, 88, 94, 95, 96, 105, 106, 112, 115, 129, 146, 150, 154, 156, 167, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 197, 198, 199, 201, 202, 204, 212, 219, 220, 235

Ambiente 10, 12, 24, 25, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 81, 87, 97, 98, 133, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 158, 160, 162, 163, 164, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 175, 176, 180, 183, 187, 192, 205, 208, 214, 215, 218, 219

B

Brasil 2, 3, 4, 8, 37, 38, 40, 44, 45, 65, 77, 81, 99, 100, 109, 110, 147, 157, 166, 176, 177, 178, 179, 180, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 193, 199, 200, 201, 202, 219, 223, 224, 228, 234

Bullying 10, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46

C

Capacitação 62, 69, 70, 71, 75, 76, 79, 84, 88, 90, 149, 152

CGU 10, 1, 2, 5, 6, 7, 8

Clima Organizacional 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 149

Colaborador 145, 147, 148, 149, 150, 205, 214, 216

Comunicação Organizacional 11, 135, 156, 158, 160, 161, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 211

Conforto 11, 51, 56, 60, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 120, 123, 126, 127, 128

Contratos Administrativos 11, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 76, 77, 78

Cooperativa 221, 230, 231, 232, 233

COVID-19 10, 2, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 113, 128, 183

Criminalidade 11, 96, 97, 98, 99, 100, 103, 105, 108, 109, 110, 115

D

Desempenho 11, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 60, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 72, 75, 76, 79, 80, 87, 89, 90, 106, 131, 132, 135, 136, 138, 147, 148, 168, 179, 195, 198, 206, 207, 211, 215, 217, 218, 219, 228, 235

Design thinking 95

Direito 1, 2, 3, 5, 8, 36, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 64, 77, 104, 130, 149, 150, 185, 188, 222, 223, 224, 227, 230, 231, 234

E

Economia 47, 64, 109, 110, 112, 115, 121, 133, 173, 177, 188, 200, 201, 228, 229, 234, 235

Eficiência 1, 48, 63, 65, 66, 77, 78, 82, 106, 112, 113, 115, 116, 120, 127, 128, 131, 134, 135, 136, 177, 179, 203, 204, 209, 211, 214, 216

Empatia 10, 36, 44

Empresa 51, 73, 74, 75, 95, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 163, 170, 172, 193, 204, 205, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 233, 234

Ensino Superior 11, 131, 132, 134, 144, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 170, 173, 184, 186, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 201, 202

Estado 9, 2, 4, 5, 6, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 23, 32, 33, 36, 42, 51, 61, 82, 84, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 114, 133, 146, 156, 176, 178, 179, 184, 188, 194, 200, 202, 206, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 227

Estratégia 12, 83, 84, 95, 121, 131, 133, 134, 197, 203, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 235

F

Fiscalização 11, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 108

G

Gestão 9, 11, 12, 47, 48, 49, 50, 51, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 76, 77, 78, 81, 84, 86, 87, 88, 89, 93, 94, 95, 96, 99, 105, 106, 107, 111, 112, 114, 121, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 147, 153, 154, 161, 166, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 193, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 213, 219, 220, 235

I

Informação 73, 77, 78, 95, 128, 131, 149, 150, 152, 156, 157, 158, 163, 164, 165, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 183, 196, 197, 203, 205, 208, 209, 211, 229

Inovação 79, 80, 83, 89, 90, 94, 95, 154, 171, 175, 179, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 235

Insalubridade 226

L

Liderança 11, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 205, 208, 209, 213, 214, 215, 217, 220

M

Mercado 18, 82, 83, 98, 99, 104, 106, 108, 109, 116, 119, 132, 133, 136, 144, 147, 148,

157, 161, 166, 187, 190, 193, 196, 202, 209, 219, 228, 229

Militar 11, 79, 80, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 96, 98, 101, 102, 103, 106, 108, 109

Modelo 11, 12, 15, 17, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 48, 82, 92, 96, 112, 116, 118, 119, 121, 122, 123, 127, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 146, 148, 150, 153, 154, 176, 177, 183, 185, 186, 188, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 207, 223

Motivação 12, 38, 41, 48, 145, 148, 150, 151, 161, 168, 206, 207, 208, 212, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220

O

Obrigações Trabalhistas 12, 221, 222, 223, 224, 227, 230, 232, 233

Oportunidade 71, 99, 115, 128, 145, 149, 151, 152, 153, 187, 191

Organização 2, 9, 11, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 76, 79, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 133, 135, 136, 137, 138, 144, 146, 148, 149, 153, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 181, 189, 190, 193, 201, 205, 207, 208, 209, 211, 212, 214, 216, 217, 224, 227

P

Participação 11, 64, 70, 79, 80, 83, 85, 87, 89, 90, 91, 106, 128, 133, 145, 167, 192, 231

Percepção 12, 50, 51, 61, 63, 68, 87, 117, 119, 144, 146, 148, 150, 151, 153, 154, 175, 176, 181, 183, 186, 187, 193, 194, 195, 197, 198, 200

Periculosidade 226, 227

Polícia Militar 96, 98, 101, 102, 103, 106

Prescrição 10, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Prevenção 38, 42, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110

Processos Administrativos 10, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 67, 69, 72, 73, 74, 135

Q

Qualidade 9, 11, 47, 48, 49, 50, 55, 59, 63, 69, 72, 73, 76, 82, 96, 104, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 153, 154, 160, 162, 164, 166, 170, 177, 178, 179, 182, 183, 186, 187, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 202, 205, 216, 217

QVT 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153

R

Retenção 12, 186, 187, 195, 196, 198, 200, 223

S

Satisfação 47, 48, 49, 50, 51, 55, 112, 118, 119, 120, 124, 127, 128, 145, 147, 148, 150, 151, 163, 168, 177, 191, 192, 204, 206, 207, 215, 216, 219

Segurança 11, 2, 5, 42, 56, 59, 65, 74, 96, 97, 98, 99, 100, 105, 109, 110, 112, 113, 115,

116, 117, 118, 120, 125, 127, 128, 145, 149, 151, 193, 200, 206, 235

Servidores Públicos 12, 1, 2, 5, 7, 8, 31, 32, 33, 62, 71, 175, 176, 178, 183, 185

Setor Público 63, 64, 175, 176, 178, 179, 180, 182, 183, 193

Sociedade 10, 2, 36, 37, 38, 40, 42, 44, 45, 47, 80, 87, 97, 98, 99, 100, 106, 107, 109, 110, 115, 116, 127, 150, 152, 157, 161, 163, 167, 171, 172, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 192, 193, 223, 227, 228, 235

Stakeholders 82, 83, 94, 99, 107, 143, 207, 208

SWOT 79, 80, 86, 90, 91

T

Talentos 12, 203, 204, 205, 208, 209, 211, 213, 218

Trabalho 9, 11, 12, 1, 2, 36, 37, 38, 39, 44, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 76, 88, 91, 94, 98, 99, 104, 106, 107, 108, 109, 114, 121, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 163, 166, 167, 168, 170, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 187, 190, 191, 201, 203, 205, 206, 210, 211, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 231, 233, 234

Transporte 11, 99, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128





Tribunal 10, 1, 2, 4, 8, 36, 42, 43, 45, 96, 101, 102, 184

U

Universidade 1, 47, 51, 61, 77, 78, 79, 94, 96, 109, 110, 118, 131, 132, 133, 135, 138, 156, 170, 172, 173, 175, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 192, 193, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 208, 212, 213, 214, 235

V

Valor 12, 15, 18, 24, 27, 28, 30, 34, 44, 65, 66, 74, 120, 124, 131, 136, 148, 150, 152, 164, 186, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 204, 205, 225, 226, 228, 230, 231, 232

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3


Ano 2021

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 @atenaeditora
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3


Ano 2021