



Comunicação e Cultura Organizacional do Núcleo de Desenvolvimento Infantil

Darlla Duarte Nunes

Aluna do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Alagoas

Viviane Borges de Melo

Aluna do curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Alagoas

Orientador (a): Profa. Dra. Manuela Rau de Almeida Callou

Resumo

O presente artigo tem como proposta analisar a cultura organizacional do Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), situado na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), através de aspectos como a comunicação e os componentes da cultura organizacional segundo Schein. Inicialmente, abordaremos conceitos importantes para o entendimento da pesquisa baseados também em Kunsch, Laraia, Santos, Pires e Macêdo, entre outros. A metodologia utilizada foi qualitativa, através de um roteiro de perguntas abertas, sendo aplicadas a uma pessoa de cada função, escolhidos de acordo com a disponibilidade dessa, além da observação direta. Esperamos que este trabalho, diante de seus resultados, possa servir ao NDI como base para uma nova visão acerca da cultura e seus aspectos.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Comunicação. Valores compartilhados.

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho trataremos do estudo da cultura do Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), para tanto se faz necessário abordar sobre tal conceito e sua evolução. Ao longo do tempo, o termo cultura tinha diversos sentidos evoluindo junto à sociedade. A palavra de origem latina vem do verbo *colere* e estava relacionada ao ato de cultivar a terra, ou seja, era sinônimo de agricultura, plantar, semear.

Evoluindo ainda em Roma, essa concepção ligada ao cultivo ampliou-se à natureza humana, tornando-se sinônimo de refinamento e sofisticação pessoal, alta educação e é um conceito desde então amplamente conhecido na sociedade (SANTOS, 1983). No final do século XVIII o termo passou a referir-se a aspectos espirituais e à educação. Baseado nesse conceito, o homem aprenderia na infância a cultivar o gosto, opinião, requinte, e boas maneiras.

Mais adiante, o termo tornou-se sinônimo de civilização, e em 1917 a partir de Tylor (1871, apud LARAIA, 2009), todos os conceitos foram sintetizados e passaram a significar as crenças, arte, moral, conhecimento, leis, costumes e a capacidade ou hábito adquirido pelo ser humano como membro da sociedade.

Mesmo depois de tantos anos este é o conceito mais consensual entre os estudiosos de diversas áreas, como podemos ver nessa recente definição de Pires e Macêdo (2006):

Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

Portanto, a cultura é, em outras palavras, uma comunidade, no qual as pessoas que estão inseridas se expressam da mesma forma, utilizando-se de uma linguagem única, tem valores e crenças compartilhados, possibilitando ao grupo mudanças e crescimento ou dispersão e finitude. O indivíduo, já nasce inserido em uma cultura, é de sua natureza a criação, adaptação e desenvolvimento de uma.

Influenciadora da sociedade, a cultura passou a ser analisada também no âmbito organizacional, já que as organizações podem ser consideradas como uma comunidade, pois todos que a compõe comungam da mesma ideia, dos mesmos valores, da mesma ideologia, crenças, ou seja, da mesma cultura adquirida através do convívio na organização ou do consumo dos bens e serviços que a mesma oferece à sociedade.

É neste contexto que entra a cultura organizacional, termo que teve maior ênfase na década de 80, isso se explica pelo fato de que nesta época declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses. Segundo Kunsch (2003), o modelo taylorista e fordista (norte-americano), que se baseavam na produção em massa, e eram voltadas apenas ao trabalho, ao lucro, declinaram dando espaço ao toyotismo oposto ao outro, produzindo apenas o necessário.

Pode-se dizer então, que se fez necessário analisar a organização não apenas como uma máquina, mas sim como uma visão mais humana voltada a outros aspectos como a cultura para então conseguir descobrir meios que influenciavam positivamente em seus negócios para que pudessem se destacar no mercado.

Assim surge a cultura organizacional que é definida por Schein (1991) como:

O padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1991, p. 56).

Além disso, para ele a cultura pode ser dividida em três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos, sendo estes comparados a um *Iceberg*. O primeiro nível, seria a ponta do mesmo, é o mais superficial, é tudo aquilo que vemos, sentimos e ouvimos ao entrar em uma organização, por exemplo: a disposição da mobília, organização, a forma que as pessoas trabalham e se comunicam, a arquitetura e tudo que for perceptível aos sentidos citados.

Os valores compartilhados, a parte do *Iceberg* já submersa, são o conjunto de princípios escolhidos pela administração para que os funcionários sigam atuando segundo os mesmos, em outras palavras, governam o comportamento e atitude das pessoas dentro da empresa. Os pressupostos básicos, a base do *Iceberg*, são ações que o público interno exerce,

que já estão enraizadas e não há questionamento para sua execução, ou seja, é algo que se age sem pensar, tal atividade é realizada de maneira inconsciente, sem nos darmos conta, sendo o nível mais profundo da cultura organizacional.

Outro conceito do qual iremos tratar nesse estudo é o de comunicação nas organizações, uma vez que este é o elemento pelo qual se estabelecem as relações de compreensão entre pessoas e/ou grupos para que possam atingir objetivos comuns, e segundo Marques de Melo (2014) é a essência do desenvolvimento comunitário, tendo em vista que organização é uma comunidade. É através da comunicação que a organização irá transmitir informações aos seus diversos públicos, além de criar canais que possibilitem diálogos entre as partes envolvidas neste processo.

De acordo com Ana Maria Wels (2008), a comunicação organizacional no âmbito das empresas públicas, que é o foco de nossa pesquisa, possui características próprias devido a prestação de serviços, pois essas têm como finalidade oferecer benefícios à sociedade. Então, o indivíduo que trabalha nessa organização prestadora de serviços públicos, à população, também é cidadão que usufrui desses mesmos serviços. Por conta disso, é necessário que a instituição pública ofereça a todas as pessoas um meio pelo qual elas podem recorrer, que seriam qualquer canal de comunicação escolhido para estabelecer um diálogo.

No caso, esta [comunicação governamental] é desenvolvida com o propósito de sustentar a interlocução necessária com a sociedade, transmitindo informações de interesse público, acompanhando aspectos da opinião pública que dizem respeito ao andamento e prestação de serviços específicos, ou, ainda, abrindo canais para que a sociedade se manifeste não só na emissão de opinião, mas, também, para encaminhamento de demandas e sugestões. (WELS, 2008, p. 05)

A Universidade Federal de Alagoas (UFAL), maior instituição de ensino superior do Estado, criada em 1961 por meio do então presidente Juscelino Kubitschek, segundo sua página eletrônica, tem como missão “produzir, multiplicar e recriar o saber coletivo em todas as áreas do conhecimento de forma comprometida com a ética, a justiça social, o desenvolvimento humano e o bem comum. Seu objetivo é tornar-se referência nacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, firmando-se como suporte de excelência para as demandas da sociedade”.

Como diversas universidades espalhadas pelo país, a UFAL dispõe de prestação de serviços tanto aos discentes, técnicos e docentes, quanto à comunidade circunvizinha através de iniciativas de projetos de extensão dos cursos que a compõe e da universidade em si, que é o caso do Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), um espaço educativo destinado aos públicos, tanto interno como externos da UFAL.

O NDI tem como objetivo proporcionar o desenvolvimento integral da criança, considerando os aspectos físicos, emocionais, cognitivos e sociais, em complementação a ação da família. O Núcleo conta com uma equipe multidisciplinar formada por pedagogos, psicólogos, nutricionistas, enfermeiros, professores, auxiliares de sala da Secretaria Municipal de Educação (Semed) e estagiários e bolsistas de diversos cursos da UFAL.

2. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, o instrumental de coleta de dados foi a aplicação do roteiro de perguntas do tipo qualitativo, em formato de entrevista, para um colaborador de cada função do NDI, escolhidos de acordo com a disponibilidade deste. No total foram 10 entrevistados, de acordo com os diferentes setores, dispostos em direção, psicologia, pedagogia, nutrição, enfermagem, professor, serviços gerais, cozinha, secretaria e estagiário. Para uma melhor análise e armazenamento acerca dos dados coletados, utilizamos gravadores. Realizamos, portanto, uma pesquisa de campo, através da observação direta, a fim de detectarmos todos os artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos, como nos mostra Schein (1991). Tais dados foram colhidos no local, que se encontra localizado dentro da Universidade Federal de Alagoas.

3. ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Schein (1991), iniciaremos o nosso estudo com “a ponta do iceberg”, que são os artefatos, ou seja, tudo aquilo que vimos, ouvimos e sentimos em relação ao NDI. Portanto, a respeito desses aspectos voltados aos sentidos e através da observação direta, notamos os seguintes pontos relacionados a comunicação e informação: antes de entramos no NDI, não identificamos nenhuma informação, placa ou sinalização que pudesse nos indicar e situar onde fica o local; logo após a entrada, há um quadro de avisos no lado direito, no qual haviam informações contendo uma lista com os nomes e horários dos funcionários, calendário

acadêmico e folders tratando de assuntos diversos; não há nenhuma informação ou sinalização tanto nas portas como nas paredes ou no balcão, que indiquem onde podemos encontrar a coordenação, secretaria e os demais setores; há um mural, que fica ao lado da secretaria, que não contém nenhuma informação; às vezes, o NDI coloca informações importantes no portão que se encontra após a secretaria.

Sobre o clima organizacional, percebemos que, no geral, é amigável, as pessoas são educadas e gentis, tentando ao máximo nos ajudar e nos passar informações corretas, embora houvessem alguns desencontros. O NDI comemora o aniversário dos funcionários, tendo um quadro com os aniversariantes do mês em estrelinhas douradas. Muitos dos colaboradores disseram que participam. Alguns eventos que foram relatados são: a reunião de formação, que acontece um dia por mês, geralmente no sábado, com todos os funcionários, e a maioria se sente bem para expor suas ideias e opiniões. Contudo, alguns entrevistados falaram que não há reuniões o suficiente e outros, que são tratados assuntos específicos, embora as vezes seja falado sobre coisas relacionados aos setores e funções. Há também, reuniões com os professores e a gestão, e confraternizações em datas específicas.

A estrutura física é pequena, não há ventiladores ou ar condicionados o suficiente para certos ambientes, afetando na qualidade de vida do trabalhador. Todos os entrevistados reclamaram acerca da falta de materiais e equipamentos para realizarem seus trabalhos, porém, isso não os impedem de fazerem o melhor. Outro ponto bastante abordado pela maioria, foi a falta de um documento de regimento interno, no qual houvesse explicitado nesse papel as diretrizes da instituição, bem como as atividades de cada cargo/área. Com relação aos meios de comunicação mais utilizados e citados pela maioria, reparamos que foram os grupos no whatsapp, e-mail e mural de avisos.

Para analisar outros aspectos da cultura, entrevistamos os públicos estratégicos de diferentes setores, dispostos em direção, psicologia, pedagogia, nutrição, enfermagem, professor, serviços gerais, cozinha, secretaria e estagiário, que discutiremos a seguir por meio da pesquisa qualitativa:

Ao que concerne aos valores compartilhados, que é caracterizado como “o meio do iceberg”, em outras palavras, pode-se dizer que são os valores e normas dispostos entre todos da organização. Um ponto forte percebido é que nenhum dos entrevistados sabem qual é ou o

que é a missão, visão e valores de uma forma bem definida e elencada, entretanto, um aspecto forte e que é compartilhado por todos é que tudo é voltado e centrado na criança e mais, no brincar e educar destas.

O entrevistado A tem uma ideia bem interessante acerca do que seja a missão, visão e valores do NDI, afirmando o seguinte:

Entendo que toda a Educação Infantil tem como missão educar as crianças, promover o desenvolvimento integral delas em todos os aspectos (físico, emocional, intelectual e social) e compartilhando essa formação com a família. Acredito que a visão, num plano ideal, é que a instituição deve oferecer as melhores condições para a criança, no que se diz respeito a espaço físico e que deveria ser algo planejado para a Educação Infantil, além de ter pessoal qualificado e o suficiente para a quantidade de crianças. Os valores são o respeito, a transparência no trabalho, favorecer um contato mais próximo com a família das crianças, valorizar a brincadeira, a solidariedade, a ética, o cuidado com o meio ambiente e ajudar a criança a entender o meio social em que ela vive. (ENTREVISTADO A).

No que diz respeito à comunicação, praticamente todos os entrevistados falaram que poderiam melhorar mais. O entrevistado B afirma:

Eu não acho que a comunicação seja muito boa, porque as vezes a gente enfrenta problemas que realmente estão ligados a comunicação. Falando do meu setor, as vezes as pessoas tomam alguma decisão e não nos avisam, então, quando chega algum problema, a gente não está sabendo do que aconteceu ou vice e versa, às vezes a gente avisa alguma coisa e determinado setor não fica sabendo. A comunicação não é cem por cento, não. Sempre foi assim. Enfrentamos muito problemas em relação a isso. (ENTREVISTADO B).

Todos os entrevistados disseram que se sentem bem trabalhando no NDI e, também, se sentem à vontade para conversar com a coordenação/direção livremente. Segundo o entrevistado C:

Eu gosto, me sinto bem aqui e trabalhar com crianças é algo muito bom e me faz muito bem. A gente tem tido liberdade para conversar com a coordenação. Temos algumas reuniões e algumas dessas são só com as coordenações. E apesar de os ânimos, às vezes, estarem aflorados, eu acho importante retomar certas discussões para tentar resolvê-las. Então, no geral, temos tido essa liberdade de conversar e estamos encaminhando para isso. (ENTREVISTADO C).

Quando perguntados acerca dos valores que os entrevistados consideram importantes passar para as crianças, todos falaram de pontos chaves em comum como respeito, amor, honestidade e autonomia. O entrevistado D responde:

São vários os valores. A gente entende que é importante falar sobre amizade, respeito aos outros, falar a verdade, expressar o que sente, falar o que gosta e o que não gosta, o que aceita e o que não aceita no outro. Recentemente, a

gente viu que eles estavam brincando muito de se machucar, de se bater, e eu não gosto de interferir dizendo “não bata em fulano”. Eu ensino sempre a criança a se defender, a dizer que não gosta desse tipo de brincadeira, não aceita e não quer, para que a criança comece a ouvir não só a mim, mas a outra criança também. (ENTREVISTADO D).

Sobre os pressupostos básicos, sendo “a base do iceberg”, que são as ações realizadas pelos colaboradores de forma automática, sem questionar, podemos citar como exemplo a questão de que todos os entrevistados comentaram que o trabalho com as crianças está voltado ao uso de brincadeiras/recreação e que não há uma atividade realizada que não seja explicada à criança o motivo de estar acontecendo, sempre aplicando valores.

Percebemos que os diversos setores comungam deste mesmo pensamento e que a transmissão para as crianças é automática. Abordou-se muito sobre a partilha, respeito e amor ao próximo, mostrando que não são apenas meros valores compartilhados, mas sim uma crença básica que é passada inconscientemente (pressupostos básicos), uma vez que já está enraizada na essência e na mente de todos que trabalham no NDI.

Através desta análise fica claro que o NDI possui algumas deficiências em todos os três elementos que compõe sua cultura organizacional, baseado em Schein (1991), e estas são percebidas e sentidas por todos os setores, influenciando muitas vezes na execução de seus trabalhos, entretanto, não os impede de fazer o melhor que podem e prestar um serviço com qualidade aos seus públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente ensaio foi realizar e identificar os aspectos comunicacionais e da cultura organizacional do Núcleo de Desenvolvimento Infantil, localizado na Universidade Federal de Alagoas. Se tratando de uma creche dentro de um ambiente público, que atende tanto a públicos internos como externos, tentamos, através de um estudo de campo, da observação direta e da aplicação de um roteiro de perguntas, agrupar e entender como a cultura opera dentro desse ambiente.

Através das entrevistas constatamos que os colaboradores compartilham de uma mesma visão se tratando de alguns aspectos bastante citados como: falha na comunicação; mesmo conhecimento sobre missão do NDI (brincar e educar); problemas com a questão de falta de equipamentos e produtos, dificultando o trabalho; insatisfação em relação à estrutura

em termos de espaço e ventilação; relações interpessoais sofrem impactos devido a falta de um regimento interno.

Foi possível identificarmos que a cultura do NDI, especialmente por se tratar de um órgão situado em um ambiente público e que possui cargos transitórios, a cultura operante é forte e, embora haja algumas tentativas, mudá-la acaba se tornando um processo extremamente cansativo e demorado. Algumas vitórias foram detectadas pela fala e expressão dos entrevistados, como a votação para certos cargos administrativos, todavia, todos falaram que ainda há muita coisa a ser feita.

Deste modo, percebemos que o NDI possui alguns problemas e falhas quando se trata de comunicação e alguns aspectos dentro da cultura organizacional, sendo estes mais encontrados nos níveis superficiais que são os artefatos e os valores compartilhados. Sabemos que a cultura para ser modificada, deve ser feita através de uma construção social e boa vontade de todos da organização. Sendo, então, um processo gradativo e lento, mas que pode ser bastante gratificante e voltado para o melhor funcionamento tanto da instituição como do trabalho dos funcionários.

REFERÊNCIAS

SANTOS, J.L. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1983 (Coleção Primeiros Passos).

LARAIA, R.B. *Cultura: um conceito antropológico*. 23.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Edição revista. São Paulo: Summus, 2003.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1991.

PIRES; MACÊDO. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. > Acesso em: 29 abril 2017.

COMSERTÕES. *Revista de comunicação e cultura no semiárido*. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Ciências Humanas, 2014, p.8. Disponível em: <http://www.revistas.uneb.br/index.php/consertoess/index>. Acesso: 29 abril 2017.



Centro Internacional de Semiótica e Comunicação – CISECO

VI COLÓQUIO SEMIÓTICA DAS MÍDIAS • ISSN 2317-9147

Praia Hotel Albacora • Japaratinga – Alagoas • 27 de setembro de 2017

Retirado de: <http://www.ufal.edu.br/institucional/orgaos-de-apoio/academico/nucleo-de-desenvolvimento-infantil-ndi>, em 29 abril 2017.

Retirado de: <http://www.ufal.edu.br/institucional/apresentacao>, em 29 abril 2017.