

Relação Estresse, Estilo de Liderança e Comunicação Interna: Estudo realizado entre a Chefia e os Docentes de Ensino Superior¹

Maurício Benício VALADÃO²
Pontifícia Universidade Católica, PUC, Goiás

Resumo

O artigo busca compreender a relação estresse, estilo de liderança e comunicação interna entre a chefia e os docentes de ensino superior de uma instituição privada de ensino em Goiânia. A pesquisa foi conduzida pelo método exploratório, contando com a contribuição dos docentes em um grupo focal. Os resultados alcançados permitiram a identificação de um conjunto de considerações que a instituição deve fazer com relação à comunicação interna e o estresse dos docentes, com destaque para: utilização de estratégia para implementar a comunicação interna de forma efetiva e a compreensão que a falta de uma comunicação interna bem estruturada contribui para o estresse.

Palavras-chave: comunicação interna; estresse; estilo de liderança.

Introdução

As organizações atuais estão passando por uma série de modificações, estas oriundas de fatores externos e internos cada vez mais competitivos, conseqüentemente, se sentem mais pressionadas para acompanhar o mercado. As pressões ocorridas ao longo do período, seja por questões econômicas, políticas e socioculturais, fazem com que as decisões estratégicas sejam tomadas em uma velocidade bem maior do que antigamente. Tais decisões impactam a própria organização e conseqüentemente seus colaboradores.

Para alinhar rapidamente uma organização em sua nova estratégia, ou até em conteúdos diários estabelecidos e informações entre os colaboradores e superiores da empresa, utiliza-se a comunicação organizacional.

A comunicação interna está em uma nova dimensão, ultrapassando limites que antes a organização não focava, como por exemplo, em ambientes virtuais. Ainda são utilizados avisos aleatórios em murais, simples papéis fixados em paredes e avisos repentinos realizados por e-mail. A simples troca de informações, a divulgação de avisos, reuniões, mudanças de calendário e datas de prova, por exemplo, são algumas funções que estão

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestrando do Curso de Psicologia da PUC-GO, email: mvaladao@gmail.com.

associadas à comunicação. Mas de que forma os docentes percebem esta comunicação dentro da instituição? Existe alguma relação entre a comunicação interna e o estresse dos docentes?

Este questionamento motivou esta pesquisa, juntamente com o anseio em contribuir com a literatura e também com a pesquisa sobre estresse nas organizações a partir da identificação dos estilos de liderança e comunicação interna que se relacionam a este fenômeno. A proposta foi relacioná-los e chegar à seguinte questão: Qual a percepção do docente de instituições de ensino superior sobre a relação entre estilo de liderança, estresse e comunicação interna da organização? A análise dos resultados tem referência a técnica de Bardin (1977/2011) de análise de conteúdo. Acredita-se que esta pesquisa contribua com a comunicação organizacional.

Comunicação organizacional e sua relação com a organização

Segundo Rocha Sobrinho (2012), o número de pesquisas com relação ao bem-estar do colaborador vem aumentando gradativamente. Focadas nas perspectivas hedônicas e eudaimônicas é interessante observar que estas perspectivas estão diretamente ligadas ao prazer e a auto realização que, dentro de uma organização, dependem na sua grande parte, de um gestor e conseqüentemente, de seu estilo de liderança.

É preciso compreender que uma organização é um conjunto de sistemas que fornece os meios de subsistência para muitas pessoas, seja em forma de salário, participação nos lucros, abonos, benefícios ou por meio de outras formas de remuneração. Segundo Maximiano (2011), as organizações são importantes não só para seus clientes, mas também para seus usuários e colaboradores, pois devem atender as expectativas de todos, incluindo a comunidade em geral. No caso das organizações/instituições de ensino, os clientes são os alunos e os trabalhadores, seus docentes.

A instituição precisa claramente repassar aos docentes novas informações, avisos de reuniões e redimensionamento de posições já antes consolidadas, que podem ou não provocar mudanças nas grades dos cursos. Estes avisos são repassados pelos gestores dos cursos, que são comprometidos com a diretoria geral. Não raros, estas lideranças trazem ainda um papel muito autoritário e centralizador, derivados da própria liderança-alfa da instituição.

Com o passar do tempo, a compreensão de que os colaboradores também são parte dos ativos de uma empresa aumentou significativamente. Em algumas organizações já são computados como investimento e fazem parte de seus centros de custo contábil. Segundo Oliveira e Limongi-França (2005), as pessoas compõem os ativos intangíveis da organização e consistem em seus principais diferenciais competitivos.

Os ativos humanos servem a uma organização e são gerenciados por um líder. Segundo Maximiano (2011), a liderança é uma função que qualquer pessoa precisa desempenhar caso ela seja responsável pelo desempenho de um grupo onde estão inseridas pessoas. “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” (MAXIMIANO, 2011, p.277).

Os gestores e líderes assumem papéis importantes na organização, principalmente em relação ao comportamento e bem-estar dos colaboradores. Algumas empresas já concretizam essa intensa busca pelo bem-estar, ou seja, funcionários desmotivados ou estressados são prejuízos para a organização. Como exemplo, a empresa “Cervantes” foi destacada como a melhor empresa para se trabalhar, preservando a satisfação e motivação dos funcionários e a identificação dela com os mesmos (VOCÊ S/A, 2014).

Interessante destacar os principais estilos de gerenciamento observados nas organizações: autocrático, democrático e laissez-faire (FERREIRA et al 2001; VERGARA, 2000; LUCK, 2008; CAETANO 2005). O estilo autocrático tem um perfil mais agressivo, não participando suas decisões ao grupo, sendo mais centralizador. O estilo democrático reparte todas as etapas dos processos na empresa com o grupo, estimulando as interações, já o estilo laissez-faire é praticamente a inexistência de um líder e de seu estilo, deixando o indivíduo e grupo praticamente sozinhos em suas decisões.

Segundo Lapierre (1989 apud SANT’ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012, p.749.) “as atitudes e ações dos líderes de uma empresa exercem importante influência nas percepções e nos comportamentos dos funcionários”.

Os especialistas em gestão de pessoas e até comunicadores preocupados com a proposta de liderança e a forma de se comunicar com seus colaboradores, entende que este relacionamento líder-colaborador precisa ser cada vez mais aberto e intenso com o ambiente que está inserido. Se analisarmos a perspectiva apenas da comunicação, ela é vista apenas como um mero instrumento para que a instituição alcance seu objetivo, mas o que não pode ser esquecido, é que esta comunicação é manipulada pelos gestores e líderes

atuais. Para uma organização ser bem-sucedida na comunicação, deve-se então realizar uma integração de todas as formas.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p.150).

De acordo com Kusnch (2003) a comunicação organizacional é o funcionamento do conjunto da comunicação mercadológica, institucional, administrativa, além do mais ela vai ser aplicada em várias organizações e, neste caso, na instituição de ensino superior. A comunicação organizacional abrange então várias políticas, ou seja, a questão estratégica, política e até de recursos humanos. A comunicação organizacional passa então a ter uma visão integrada

A diversidade de ambientes políticos, econômicos e sociais das organizações e a concorrência global levam a novos conceitos e formas de gestão, razão pela qual torna-se necessário analisar os atuais processos de comunicação nas organizações de maneira integrada (ANGELONI, 2010, p.63).

Comunicação interna e sua relação com o estresse

Neste estudo, o foco é comunicação interna, aquela que visa atender a organização e seus colaboradores, neste caso, os docentes. Kusnch (2003) relata que a comunicação interna ocorre na empresa junto com as demais comunicações, sejam elas mercadológicas e até institucionais. Miranda (1999) relata que informação são vários dados para realizar a tomada de decisão da empresa.

Segundo Medeiros (2006), a comunicação interna nas organizações é um conjunto de atos que visa o relacionamento na administração com os demais funcionários e, que ela, deve ser de cima para baixo e de baixo para cima na hierarquia. Pimenta (2010) deixa claro também que a comunicação interna é de extrema importância por considerar a relação funcionário e motivação e os resultados da empresa. A comunicação interna é de extrema importância para a organização, trocando grande fluxo de informações diariamente. Angeloni (2010, p.71) considera que a “comunicação interna deve não apenas suprir o público interno com informações relativas aos negócios em si, mas também com informações referentes ao que se passa no ambiente externo”.

De acordo com Angeloni (2005) as empresas estão na busca de nova gestão e modelos para as práticas gerenciais, neste sentido, a comunicação deve ser levada em conta, principalmente pelo nível e quantidade de informações e a forma de como a comunicação interna é realizada dentro da organização.

Várias vezes a instituição promove esta comunicação interna de forma aleatória, sem definir critérios específicos e, até mesmo, os gestores utilizam-se de ferramentas que trazem certo incômodo e até um possível estresse aos docentes.

Estresse provém da palavra inglesa “*stress*”, amplamente utilizada por pesquisadores, e refere-se a uma situação que causa pressão e desconforto ao indivíduo (HAAN, 1982). De acordo com Calais, Andrade e Lipp (2003), o estresse não ocorre apenas frente a estímulos aversivos, mas pode também ser entendido como uma reação intensa do organismo diante de um evento bom ou mau que altere a vida do sujeito.

Segundo Kunsch (2003, p.157) “de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização”. Pimenta (2010) ainda relata a importância de valorizar o colaborador na empresa.

Para reduzir o possível estresse e ainda alinhar todo o objetivo da instituição com os docentes, a comunicação deverá ser mais clara. A comunicação organizacional é voltada ao cumprimento das metas, objetivos e processos de uma empresa. Segundo Curvello (2009, p.68), “a comunicação não se resume a uma atividade operacional e instrumental, mas permeia a vida organizacional, viabilizando com isso a construção da cultura e da identidade”. Segundo Marchiori (2008) a própria comunicação organizacional tem que ser mais ampla, aceitando influência de diversos fatores.

Corroborando a máxima dita por Kunsch (1995) que a comunicação interna deve promover a integração dos funcionários à organização, neste caso, para que os docentes se sintam mais integrados à instituição e que as informações possam fluir da melhor forma possível e, conseqüentemente reduzindo o estresse, a comunicação interna deve ser uma área planejada e com seus objetivos claros, ou seja, informando, integrando, facilitando e conhecendo pessoas, informações, ambiente e conhecimento em geral.

Método

Esta pesquisa foi realizada com um grupo focal formado por seis docentes de instituição privada de ensino superior. A técnica do grupo focal baseou-se na discussão

através de um roteiro de entrevista semiestruturada, com o objetivo de analisar as discussões, falas e até comportamento dos pesquisados.

O grupo focal é uma entrevista baseada na discussão que produz um tipo particular de dados qualitativos gerados via interação grupal. É a natureza “focada” (isto é, em um “estímulo externo”) e relativamente encenada (isto é, por um moderador) do método do grupo focal que o distingue dos outros tipos de estratégia de intervenção grupal. (BREAKWELL et.al, 2010, p.280).

Os participantes foram escolhidos de maneira não probabilística por conveniência pelo pesquisador, que trabalha como docente na instituição de ensino. A intenção era ter docentes da área de humanas e com diferentes períodos de atuação na instituição para se ter um contexto amplo e diferentes percepções da comunicação interna e dos demais temas. Foram escolhidos três docentes do sexo masculino e três do sexo feminino. O perfil do grupo definiu-se da seguinte forma:

- 01 Graduada em Relações Pública, Mestre em Comunicação, 31 anos de idade e 04 anos na instituição.
- 01 Graduada em Psicologia, Mestre em Psicologia, 58 anos de idade e 10 anos na instituição.
- 01 Graduada em Jornalismo, Especialista em Marketing, 28 anos de idade e 01 ano na instituição.
- 01 Graduado em Fotografia, Especialista em Cinema, 35 anos de idade e 06 anos na instituição.
- 01 Graduado em administração, especialista em negócios, 32 anos de idade e 05 anos na instituição.
- 01 Graduado em publicidade e propaganda, especialista em docência, 44 anos de idade e 08 anos na instituição.

No intuito de realizar um trabalho no grupo focal que abordasse todas as interações, o pesquisador convidou uma assistente, com formação em psicologia e experiência em pesquisas para que anotasse os dados relevantes. Para melhor transcrição dos dados, o pesquisador utilizou de um gravador de áudio.

Como esta pesquisa utilizou-se de seres humanos, o pesquisador seguiu estritamente a Resolução MS/CONEP 466/12 do Ministério da Saúde, informou também sobre o caráter

estritamente acadêmico da pesquisa e garantiu confidencialidade e sigilo dos dados. O roteiro da entrevista era composto por seis questões, elaboradas de acordo com tema proposto. O encontro foi realizado na instituição de ensino, em uma sala de grupo de estudos, no dia 04 do mês de maio de 2015 e teve duração de 01 hora e 40 minutos.

O pesquisador assumiu a moderação do grupo e iniciou a discussão proposta. As discussões foram anotadas e gravadas em áudio, posteriormente transcritas literalmente e submetidos à técnica de Bardin (1977/2011) de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977) análise de conteúdo é o conjunto de todos os métodos, técnicas que irá obter transcritos das mensagens que serão analisadas de documentos, questionário e demais, com o objetivo de trazer conhecimento destes documentos.

Seguindo ainda Bardin (2011) o texto produzido foi separado por três categorias, definidas pelo objetivo desta pesquisa. Visando garantir o sigilo dos participantes, os temas não serão identificados entre os integrantes.

Resultados

Os resultados serão apresentados primeiramente em quadros, de acordo com as categorias da análise de conteúdo.

Quadro 01 – Descrição da Categoria Comunicação Interna

Descrição	Exemplos Citados
1 – Percepção do Docente da Instituição com Relação à Comunicação Interna: trata-se da representação pessoal acerca da definição de comunicação interna.	“[...] Quando a empresa noticia algo.” (P2) “Apenas informação....” (P6) “Algo que se fala para a gente.” (P4) “Quando algum departamento ou até o diretor quer nos dizer algo.” (P6) “Informação dos chefes de escola a respeito de qualquer coisa.” (P1) - “São as informações que os funcionários pregam nos murais da instituição.” (P3) - “Troca de informação de alguém ou de algo ou apenas a fala da informação.” (P5)

Quadro 02 – Categoria Estresse e Estilo de Liderança

Descrição	Exemplos Citados
<p>1 – Percepção do Docente da Instituição com Relação ao Estresse e Estilo de Liderança: trata-se da percepção pessoal acerca de um possível estresse provocado pelos gestores da instituição.</p>	<p>-“Às vezes fazem tudo de última hora, muito evento, isto me deixa estressado. Chamam a gente pra reunião para ficar falando, não vai adiantar falar nada mesmo, fazem do jeito que o chefe manda.” (P6)</p> <p>- “Meu chefe imediato não me estressa, mas a posição da faculdade me irrita, este controle de tudo, do ponto, de qualquer coisa.” (P5)</p> <p>- “Ficam me vigiando, como se fosse malandro. Faço meu trabalho e sei que isto vem de cima, isto me estressa e estou pensando em abandonar a faculdade por causa disso.” (P2)</p> <p>- “Essas reuniões me estressam, são reuniões demais e não vai pra lugar nenhum, enfiam de goela abaixo”. (P4)</p> <p>- “Prazo pra tudo que me pede, me deixa nervoso, irritado, fico às vezes grilado e acho que vai me estressando.” (P1)</p> <p>- “Meu chefe se gaba, mas não sabe nada, nem sei o que ele faz isso. Me irrita, sabe. Impõe. A gente não tem voz.” (P3)</p> <p>- “Não tenho nenhum estresse com relação ao meu chefe, sabe porquê? Não to ligando pra ele.” (P2)</p>

Quadro 03 – Categoria Estresse e Comunicação Interna

Descrição	Exemplos Citados
-----------	------------------

<p>1 – Percepção do Docente da Instituição com Relação ao Estresse e Comunicação Interna da Instituição: trata-se da percepção pessoal acerca de um possível estresse provocado pela forma que a comunicação interna é realizada.</p>	<p>-“O RH é que tem que avisar certas coisas, aí vem o email da comunicação.” (P6)</p> <p>- “Sabe o que me estresse? Colocam um menino que não sabe de nada e ele gruda um papel com prazo, prazo para entrega de prova e etc. Poxa!! Ele nem sabe o que faz direito.” (P5)</p> <p>- “Mandam por email. Quer dizer, só meu chefe que manda as informações por email. É tanto email que nem abro. Saco! Me deixa nervoso isso.” (P2)</p> <p>- “Não me estressa, mas vejo que tem problema de comunicação, às vezes são coisas repetidas. Chefe de escola fala, coordenador fala e assim por diante”. (P4)</p> <p>- “Os professores não se falam, apenas conversam, mas não tem algo mais forte, entendeu?.” (P1)</p> <p>- “Sabe o que me irrita? O chefe deveria aproximar as pessoas, mas não ocorre.” (P3)</p> <p>- “Fico me perguntando qual a necessidade de tanta informação, sendo colocada repetidas vezes e de várias formas. Pra que isso?” (P2)</p>
---	--

Discussão

Analisar os docentes em suas falas é um papel importante, faz com que cada um também perceba o objetivo da pesquisa, ou seja, a relação estresse-estilo de liderança e comunicação interna. Uma provável limitação desta pesquisa é o fato do pesquisador conhecer os pesquisados, na tentativa de eliminar ou amenizar tal limitação, o pesquisador utilizou-se de uma terceira pessoa, neste caso, um “juiz”, para que auxiliasse na coleta de dados, bem como em uma possível interferência no grupo, caso fosse necessário.

Logicamente não podemos generalizar toda a instituição, mas existem elementos que visam trazer benefícios para a organização e os docentes. Os resultados serão analisados de acordo com a teoria de cada assunto, visando correlacionar com o objetivo central deste estudo.

A categoria Comunicação Interna (Quadro 1) trata-se da representação pessoal de cada docente acerca da definição de comunicação interna. De acordo com Margarida Kunsh (2003, p.154), comunicação interna é,

[...] um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno).

Os temas mais frequentes nesta categoria são “informação”, “notícia”, “troca”, relacionadas pelos pesquisados. Analisando as respostas do grupo em consonância com o real significado de comunicação interna de Kunsch (2003), os docentes desta instituição não têm o real conhecimento de comunicação interna, mas detêm informações que englobam a comunicação organizacional. Segundo Manning (1992) todas as questões que realizam uma comunicação, pode dar a elas um valor organizacional. Os pesquisados sabem de forma muito simplista o que compõe a comunicação de forma geral dentro da organização, tal fato poderia ser realizado de forma mais estruturada.

Quando o grupo foi indagado para discutir a relação estresse e estilo de liderança, as opiniões apontaram para um alto índice de estresse. De acordo com o Tabela 01, verifica-se a frequência das palavras que são ligadas ao termo estresse. De acordo com Haan (1982) estresse é um episódio que envolve pressão e desconforto ao sujeito.

Tabela 1 – Frequência da Categoria Estresse e Estilo de Liderança

Categoria	Frequência	%
1 – Percepção do Docente da Instituição com Relação ao Estresse e Estilo de Liderança: trata-se da percepção pessoal acerca de um possível estresse provocado pelos gestores da instituição.		
1.1 Momento de Estresse	06	100
1.1 Estresse Provocado pelo Chefe Imediato	04	66,67
1.2 Estresse Provocado pela Diretoria Geral	03	50
1.3 Estresse provocado pelo ambiente	06	100
1.4 Percepção da Liderança e Estresse	06	100

A percepção do estresse está atrelada ao contexto em que as situações acontecem. Os momentos de estresse em geral, foi o mais frequente, todos os pesquisados disseram que têm algum momento de estresse na instituição. Mesmo todos os pesquisados possuindo algum momento de estresse, grande parte relata que o chefe imediato provoca o estresse, ou seja, havendo uma alta porcentagem de estresse e estilo de liderança, o que já deveria ser objeto de interferência por parte da instituição. Sabe-se que um ambiente com alto índice de

estresse pode vir a provocar um clima organizacional ruim e, desencadear baixa produtividade por parte dos docentes da instituição.

Mesmo o ambiente externo da instituição sendo controlado pela diretoria geral, houve uma divergência nas respostas, sendo que a metade da amostra julga ter um estresse provocado pela diretoria geral e todos os pesquisados julgam ter um estresse provocado pelo ambiente. Provavelmente esta diferença entre os números, deve ser pela percepção diferenciada.

Um indivíduo enquadra uma situação através do conjunto formado pela sua maneira de ver o mundo, pelos resultados das suas aprendizagens anteriores que ele pensa que deve aplicar à situação, pelos objetivos que se propõe nesse momento”. (DUTERME, 2002, p.65)

Dos seis pesquisados, a maioria registra indícios que possa esclarecer que o estilo de liderança empregado na instituição é o autocrático. Trechos de frases como “[...] fazem do jeito que o chefe manda”; “[...] mas a posição da faculdade me irrita, este controle de tudo, do ponto, de qualquer coisa”; “[...] faço meu trabalho e sei que isto vem de cima, isto me estressa e estou pensando em abandonar a faculdade por causa disso”; “[...] enfiam de goela abaixo”; “[...] a gente não tem voz”, trazem uma proximidade com a teoria à respeito do estilo de liderança acima citado. Segundo Ribeiro, Santos e Meira (2006) a liderança autocrática é aquela que o gestor exerce todo o poder de forma autoritária.

A gestão autocrática não é a melhor forma de liderança que uma organização pode empregar, mas sabe-se que, o melhor estilo de liderança é aquele que se faz com um *mix* de estilos, ou seja, o momento certo para encaixar determinada forma de liderar a equipe. É visível que nesta amostra do grupo, não existe esta mistura de liderança, fato este comprovado por estes trechos “[...] enfiam de goela abaixo”; “[...] a gente não tem voz”.

Quando discutido a categoria Estresse e Comunicação Interna, Quadro 03, alguns pontos importantes merecem destaques. Levando-se em consideração a teoria de Margarida Kunsch (2003) a respeito de comunicação interna, todos os participantes reconhecem a importância deste setor, mas a instituição não emprega da melhor forma. Autores internacionais enfatizam também a importância da comunicação interna, mas de acordo com o relato dos participantes, a comunicação interna é feita por maneiras diferentes e, ainda, gera alto estresse.

Analisando ainda o Quadro 03, o participante de número 06 entende que a comunicação interna deve ser papel do setor recursos humanos da instituição, já o

participante 05 deixa claro que em algumas vezes a comunicação é realizada por um “menino” que coloca um papel em determinado lugar, ou seja, existe aqui uma grande confusão a respeito da origem da comunicação interna ou até da forma que é realizada. É claro aqui que existe uma forma de aplicação da comunicação interna totalmente contrário com o que Kunsch (1995) disse, ou seja, que a comunicação interna deve ser um setor planejado. Tavares (2010) ainda deixa claro que a comunicação deve ser realizada por profissional especializado. Os participantes deixam claro que não existe uma forma correta de comunicação interna.

O quadro 03 deixa a entender que o estresse com os docentes pesquisados está alto, levando-se em consideração a comunicação interna da instituição. A palavra “estresse” teve uma frequência de quarenta e cinco vezes no diálogo dos pesquisados, já a palavra “raiva” obteve uma frequência de trinta vezes no discurso dos participantes, e “irritado” obteve de vinte e cinco vezes, o que é preocupante. Um ambiente com alto índice de estresse é preocupante, devendo sofrer uma interferência pelos gestores para que haja uma queda neste índice.

De acordo com Thornhill et al. (1996) a organização deve buscar o comprometimento dos colaboradores. Um dos caminhos para alcançar o sucesso neste comprometimento é através da comunicação interna e, levando em consideração os diálogos traçados do grupo focal, a empresa não busca este comprometimento.

O participante 2 relatou que a mesma informação é repetida várias vezes e de diversas formas e, que a quantidade de *e-mails* enviados é alta, deixando-o nervoso. É claro aqui que não existe um planejamento e que os resultados não estão sendo positivos para a instituição. Tavares (2010, p.16) diz que a comunicação interna deve “criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência”, fato este que não está acontecendo.

Um dos participantes relatou que a falta ou inexistência da comunicação interna não o afeta, mas existe uma grande confusão, duplicidade de informações e da maneira como isto é passado. Conclui-se que neste caso então, existe uma grande possibilidade da comunicação interna atual da instituição causar estresse nos docentes.

Considerações Finais

O grupo que participou desta pesquisa contribuiu com elementos que evidenciem a relação estresse, estilo de liderança e comunicação interna. O uso da análise de conteúdo de

Bardin (1970/2011) foi essencial para destacar alguns pontos importantes, já mencionados neste estudo.

A relação entre os fatores destacados na literatura científica e os com os levantados na prática pela empresa pesquisada permite a compreensão de como a comunicação interna pode ser utilizada como uma ferramenta para que diminua o estresse dos docentes e que contribua para que a empresa alcance ainda mais seu objetivo, seja ele estratégico ou apenas processual, neste caso específico.

Levando-se em consideração à comunicação interna, chama atenção o desconhecimento dos docentes com a prática institucional de tal comunicação na organização, conseqüentemente podendo gerar estresse.

Ficou claro dentre os pesquisados do grupo focal que existe estresse e o estilo de liderança autocrático empregado, havendo total autoritarismo e que a figura do docente é meramente figurativa, ou seja, devendo cumprir o que foi acordado com o chefe imediato e até com a diretoria geral.

A comunicação interna gera um estresse, havendo desencontro, falta de controle, falta de um pessoal especializado para tal, neste caso é necessário um entendimento maior de todos para dar um sentido aos avisos, informações. Existe um departamento de marketing dentro da empresa, com pessoas qualificadas na área de comunicação em geral, mas este departamento só atende as demandas externas, ou seja, atendimento ao público externo da instituição. A diretoria da instituição poderia solicitar que estes colaboradores assumissem esta tarefa e transformasse a comunicação interna perante aos docentes.

Considera-se que este trabalho atingiu seus objetivos, identificando os fatores para a utilização efetiva da comunicação interna, diminuição de estresse e visualização do contexto do estilo de liderança na organização.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Em busca do aprendizado: análise de modelos de gestão de organizações da era do conhecimento. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

BREAKWELL, Glynis; HAMMOND, Sean; FIFE-SCHAW, Chris; SMITH, Jonathan A. **Métodos de pesquisa em psicologia**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CALAIS, Sandra; ANDRADE, Livia; LIPP, Marilda. Diferenças de sexo e escolaridade na manifestação de stress em adultos jovens. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 257-263, 2003. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a05v16n2>> Acesso em: 10 maio 2015.

CASAGRANDE, Márcio. A Saúde de Docentes de Pós-graduação em Universidades Públicas: Os Danos Causados pelas Imposições do Processo Avaliativo. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**. Fortaleza, vol. 09, n.2, p. 779-816, Jun. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1518-61482011000200013&script=sci_arttext> Acesso em: 06 jun. 2015.

CURVELLO, João. **Dicionário da comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009.

DUTERME, Claude. **A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

HAAN, N. The assessment of coping, defense and stress. In: GOLDBERGER, L.; BREZNITZ, S. (Org.). **Handbook of stress: theoretical and clinical aspects**. New York: Free Pass, 1982. P.258-273.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2 ed. 8.reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

KUNSCH, Margarida. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORREA, Tupã (Org.). **Comunicação para o Mercado**. São Paulo: Edicom, 1995.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 179-200.

MAXIMIANO, Antônio. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, Rildeni. **A comunicação interna numa organização pública**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal. Disponível em <<http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/12216>> Acesso em 10 maio 2015.

MIRANDA, Sérgio. **A eficácia da comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Patrícia; LIMONGI-FRANÇA, Ana. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE – Revista de Administração Eletrônica**, v.4, n.1, art.9, jan./jul. 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05.pdf>> Acesso em 10 maio 2015.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 7 ed. Campinas, SP: Editora Alíena, 2010.

RIBEIRO, Mirtes; SANTOS, Sheila; MEIRA, Taziane. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. **Esc. Anna Nery** [online]. 2006, vol.10, n.1, pp. 109-115. ISSN 1414-8145. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ean/v10n1/v10n1a14.pdf>> Acesso em 10 jun. 2015.

ROCHA SOBRINHO, Fábio; PORTO, Juliana. Bem-estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 5, pp. 253-270, Mar./Abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n2/v16n2a06.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2015.

SANT'ANNA, Liliane; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 6, pp. 744-764, Set./Out. 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/resumos.php?revista_id=1&artigo_id=134> Acesso em: 10 jun. 2015

TAVARES, Mauricio. **Comunicação Empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3.ed. São Paulo, Atlas, 2010.

THORNHILL, A.; LEWIS, P.; SAUNDERS, M. N. K. The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 4, n. 1, p. 12-20, 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000234&pid=S0104-530X201000010000300335&lng=en> Acesso em 10 jun. 2015.

TOLFO, Suzana; PICCININI, Valmíria. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2001, vol.5, n.1, pp. 165-193. ISSN 1982-7849. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10.pdf>> Acesso em 10 jun. 2015.

VOCÊ S/A 2014. **Melhores Empresas para se Trabalhar**. 2014. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2014/atacado/>> Acesso em 10 maio 2015.