



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Nicole Maestri

Comunicação interna na Reitoria da UFSC

FLORIANÓPOLIS

2019

Nicole Maestri

Comunicação interna na Reitoria da UFSC

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária. Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza.

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Maestri, Nicole
Comunicação interna na Reitoria da UFSC / Nicole Maestri
; orientador, Irineu Manoel de Souza, 2019.
86 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Comunicação interna
nas universidades. I. Souza, Irineu Manoel de. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Nicole Maestri

Comunicação interna na Reitoria da UFSC

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Marilda Todescat, Dr.^a

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em administração universitária.

Prof. Cláudio José Amante, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2019.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Erminio Antonio Maestri e Ana Marta Aquino, por me ensinarem os principais valores da vida e a me orientarem sempre para o melhor caminho.

Ao Ramom, meu companheiro de vida, pelo seu carinho, sua dedicação e por estar sempre presente nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, Prof. Irineu Manoel de Souza, por toda sua dedicação, paciência, apoio e atenção despendidos em todo o processo e por me apoiar nos momentos mais delicados da pesquisa.

Às minhas irmãs, Eduana, mesmo de longe, e Gabrielle, por sempre me apoiarem nas minhas decisões e me incentivarem com suas palavras de carinho.

Aos meus padrinhos de batismo, Edson e Célia, por todo o carinho que sempre demonstraram e por estarem sempre presentes.

Ao meu chefe, Aureo Mafra de Moraes, por me apoiar nos momentos mais difíceis dessa jornada, por estar sempre ao meu lado me incentivando e por sua atenção e dedicação.

Às minhas amigas/irmãs, Ana Rafaela, Beatriz, Camila, Danieli, Débora, Kátia, Lia e Mariana, por me apoiarem, me incentivarem e me mostrarem sempre o verdadeiro valor de uma amizade.

Às minhas colegas de trabalho, em especial à Emanuella, Marianne e Thayse pelo seu apoio, atenção, carinho e por sempre mostrarem a mim que a construção dessa pesquisa seria possível.

À minha colega de trabalho, Gésyka, por toda a dedicação, esforço e paciência e por compreender que sua ajuda foi fundamental para a construção deste trabalho.

À equipe do Gabinete da Reitoria por todo o apoio e atenção.

Aos colegas da turma 2018 do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), pelo companheirismo e pela parceria em todos os momentos.

Aos membros da banca, Prof. Raphael Schlickmann e Prof.^a Marilda Todescat, por aceitarem o meu convite e por contribuírem para o desenvolvimento e aprimoramento da pesquisa.

RESUMO

Tratar sobre a comunicação interna nas universidades é fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão universitária. Assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar como ocorre a comunicação interna na reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e propor diretrizes para o aprimoramento da mesma. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar a estrutura e o funcionamento do gabinete da reitoria e das pró-reitorias da UFSC; b) identificar as barreiras que dificultam a comunicação entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias da UFSC; c) selecionar os fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da Reitoria da UFSC. Na fundamentação teórica, discorreu-se sobre a administração pública, suas características e seus respectivos modelos, bem como sobre a gestão universitária e seus desafios no contexto atual. Abordou-se ainda a comunicação interna e sua importância nas organizações, bem como a comunicação nas universidades e seus principais desafios. Para o trabalho, utilizou-se a abordagem qualitativa, sendo a natureza da pesquisa aplicada. Quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como descritiva, e quanto aos meios, como um estudo de caso. Foram considerados como sujeitos da pesquisa o chefe de gabinete, o pró-reitor de graduação, a pró-reitora de pós-graduação, o pró-reitor de assuntos estudantis, o pró-reitor de administração, o pró-reitor de extensão, o pró-reitor de pesquisa e a pró-reitora de desenvolvimento e gestão de pessoas. Quanto às técnicas de coleta de dados, utilizaram-se, além da pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada; quanto às técnicas de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa mostraram a maneira como o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias estão estruturados. Verificou-se também que a comunicação interna entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias ocorre por meio de comunicação oral, pelo aplicativo WhatsApp e por *e-mail*. O estudo mostrou ainda que a gestão da informação pode contribuir muito com a comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias. Quanto às barreiras na comunicação, a pesquisa revelou que há barreiras administrativas e burocráticas, destacando-se a complexidade dos procedimentos administrativos e a falta da sistematização das normas internas. Assim, propôs-se a criação de um boletim mensal e de uma agenda aberta para a gestão, a criação de espaços próprios para a socialização das informações com as pró-reitorias e a elaboração de um mapeamento de processos na Reitoria.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Interna. Gestão Universitária.

ABSTRACT

Addressing internal communication at universities is fundamental for the development and improvement of university management. Thus, this paper aims to analyze how internal communication is handled in the rectory of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) and to propose guidelines for its improvement. To this end, the following specific objectives were established: a) to characterize the structure and functioning of the rectory and pro-rectories of the UFSC; b) identify the barriers that hinder communication between the rectory office and the pro-rectories; c) select the factors that may be modified in the internal communication of the UFSC rectory. Among the theoretical grounds, the public administration, its characteristics and their respective models was discussed, also, it was addressed the subject of the University management and its challenges in the current context. The theoretical foundation discusses internal communication and its importance in organizations, as well as communication in universities and its main challenges. For this work the qualitative approach was used in the context of an applied research. Concerning its purposes, the research was classified as descriptive and concerning its means, it was classified as a case study. The following subjects were considered as research subjects: the chief of staff and the undergraduate dean, the postgraduate dean, the dean of student affairs, the dean of administration, the extension dean, the dean of research and the dean of development and people management. Data collection techniques were used in addition to bibliographic research, documentary research and semi-structured interviews and content analysis techniques were used. The survey results showed how the UFSC rectory office and the pro-rectories are structured. It was also found that internal communication between the rectory office and the rectories occurs through oral communication and WhatsApp application and e-mail. The study also showed that information management can greatly contribute to communication between the rectory office and the pro-rectories. Regarding communication barriers, the research revealed that there are administrative and bureaucratic barriers, highlighting the complexity of administrative procedures and the lack of systematization of internal norms. Thus, it was proposed to create a monthly newsletter, an open agenda for management, the creation of appropriate spaces for sharing information with the rectories and the elaboration of a process mapping in the rectory.

Keywords: Communication. Internal Communication. University management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos específicos, categorias de análise e técnica de coleta de dados	38
Quadro 2 – Estrutura do Roteiro de Entrevista.....	40
Quadro 3 – Barreiras à comunicação.....	53
Quadro 4 – Diretrizes para o aprimoramento da comunicação interna na Reitoria da UFSC.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pesquisa
PROPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	11
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	14
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	23
2.3 COMUNICAÇÃO	25
2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA	31
3 METODOLOGIA	37
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	37
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.3.1 <i>Quanto aos fins</i>	38
3.3.2 <i>Quanto aos meios</i>	38
3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE	38
3.5 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA	39
3.6 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	40
3.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC	43
4.2 A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DO GABINETE DA REITORIA DA UFSC E DAS PRÓ-REITORIAS.....	44
4.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA REITORIA DA UFSC.....	46
4.4 BARREIRAS QUE DIFICULTAM A COMUNICAÇÃO ENTRE O GABINETE DA REITORIA E AS PRÓ-REITORIAS DA UFSC	49
4.5 FATORES QUE PODERÃO SER MODIFICADOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA REITORIA DA UFSC	59
4.6 DIRETRIZES PARA O APRIMORAMENTO DA COMUNICAÇÃO IINTERNA NA REITORIA DA UFSC	61
5 CONCLUSÃO	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A – QUADRO 2 – ESTRUTURA DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	83
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	85

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo está dividido em cinco seções. Na primeira seção, apresenta-se a contextualização do tema. Na segunda seção, descreve-se a problematização do trabalho. A terceira seção contempla o objetivo geral e os objetivos específicos. Já na quarta seção, expõe-se a justificativa do trabalho. Por fim, na quinta seção, apresenta-se a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com o advento da tecnologia, as mudanças constantes na sociedade e a grande quantidade de informações oferecidas pelo meio, a comunicação torna-se um instrumento fundamental nas relações humanas e um aspecto relevante a ser estudado. A indispensabilidade de se comunicar sempre esteve evidente nas histórias das relações humanas. A interação entre emissores e receptores foi e é fundamental para a própria memória das conquistas e descobertas da sociedade, de forma que, sem a comunicação, a transmissão do conhecimento não seria possível e o desenvolvimento humano seria desconsiderado (PASSADORI, 2016).

Como uma prática social, a comunicação permite que os seres humanos interajam entre si e tornem as relações mais próximas. Assim, essa prática pode ser identificada em todas as ramificações da sociedade: família, escola, grupos sociais e principalmente nas universidades. Para Chauí (2003), a universidade é uma instituição social, e, como tal, evidencia de forma determinada a estrutura e o sistema de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que observamos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que mostram divisões e contradições da sociedade. Para alcançar a sua missão, as universidades necessitam ir além do processo de comunicação humana, gerindo uma complexa rede de interesses, composta por vários sujeitos, os quais afetam e são afetados pela sua atuação na sociedade. A gestão desses interesses envolve, desse modo, a habilidade da universidade para aprimorar a sua comunicação em diversos aspectos, buscando construir relacionamentos legítimos com os seus agentes com influência (NUNES, 2015). Para Marchiori (2010), a comunicação é considerada um meio que pode aprimorar o processo de gestão de uma determinada organização.

Frente a isso, percebe-se que a comunicação que ocorre dentro da universidade, ou seja, a comunicação interna torna-se um dos pilares da gestão universitária, uma vez que ela possibilita o aperfeiçoamento das atividades e dos procedimentos da própria gestão, o aprimoramento da

instituição, bem como o desenvolvimento dos relacionamentos entre os indivíduos. De acordo com Cerantola (2016), uma comunicação interna eficaz permite o alinhamento das informações e dos conhecimentos com os colaboradores, contribuindo para o comprometimento e influenciando de maneira positiva no desempenho da instituição. Soares e Carniello (2010) ressaltam a utilização de ferramentas da comunicação interna, visto que os indivíduos da organização passam a ser entendidos como parte da própria organização.

Nesse sentido, é necessário observar a comunicação como um processo, como um elemento que produz o conhecimento para os indivíduos, que transforma estruturas e comportamentos. As organizações que compreendem a comunicação dessa forma e a colocam em prática sob essa perspectiva, seguramente, serão instituições mais desenvolvidas (MARCHIORI, 2010). Inseridas nesse contexto, as universidades, consideradas organizações complexas, também necessitam estabelecer e desenvolver processos de comunicação que possibilitem o aprimoramento das atividades e que contribuam para a gestão universitária.

Diante disso, o presente trabalho trata da comunicação interna na UFSC.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

As universidades são consideradas organizações complexas que possuem certas particularidades tais como: 1) vontade da comunidade universitária em manter o pluralismo político, a autonomia universitária e a liberdade da instituição como academia; 2) realização do ensino, da pesquisa e da extensão para o alcance dos objetivos; 3) aprimoramento ligado por meio de políticas públicas (LOPES; BERNARDES, 2005). Essas e outras características como a pluralidade de pensamentos e ideias, a missão de produzir e disseminar o conhecimento e a diversidade presente na própria comunidade universitária tornam a universidade uma instituição complexa. Na visão de Leitão (1993), a universidade é vista como uma organização que apresenta complexidade por ser uma instituição especializada, com objetivos diversos e indefinidos, que atua em diversas atividades. Suas finalidades de ensino, pesquisa e extensão, mesmo dependentes uma da outra, demandam uma organização diferente e interagem com o meio externo. Da perspectiva organizacional, a universidade é a instituição que possui a estrutura mais complexa.

Na visão de Rizzatti e Rizzatti Junior (2004), as universidades são instituições notadamente complexas. Elas elaboram seus fundamentos organizacionais partindo das suas

peculiaridades culturais próprias. A universidade é considerada uma instituição com objetivos diversos, multidisciplinar, gestora de recursos intelectuais, geradora e disseminadora de conhecimento, difusora de debates, arte e música, em síntese, o propósito da universidade é complexo, o que implica dificuldade em administrá-la (MORITZ, M.; MORITZ, G.; MELO; SILVA, 2012). Assim sendo, a universidade apresenta-se em desenvolvimento contínuo, logo requer dos seus administradores, servidores técnicos e professores habilidade de ação, de mudança, de transpor a cultura entranhada de técnicas antigas (MORITZ, M.; MORITZ, G.; MELO; SILVA, 2012).

Para o desenvolvimento da instituição universitária é necessário que os gestores assumam uma postura mais voltada às mudanças do meio, às transformações e adaptações que são exigidas das universidades atualmente. Os problemas que as universidades apresentam na sua gestão, muitos deles resultantes das particularidades da cultura desse tipo de organização, sugerem a procura por processos administrativos que possibilitem respostas aos seus problemas e maior eficiência no aproveitamento dos seus recursos (LEITÃO, 1985). Assim, a formulação de estratégias e a introdução e assimilação de novos comportamentos na universidade é um processo lento, tendo em vista que a atuação e a adesão, nessas circunstâncias, não envolvem a todos, são práticas involuntárias e sem obrigação alguma, ou seja, o desejo pela mudança não vem de todos, mas sim de uma pequena parte que possui vontade de mudar (MORITZ, M.; MORITZ, G.; MELO; SILVA, 2012).

Diante de tal cenário, percebe-se que as mudanças exigidas das universidades só serão concretizadas se houver o estabelecimento de um efetivo processo de comunicação capaz de integrar os indivíduos para o desenvolvimento e progresso da instituição. As organizações, em sua complexidade, necessitam de um *continuum* de informações que dão suporte às suas ações e à concepção do conhecimento. Dessa forma, a informação deve ser considerada como componente chave para o desenvolvimento da instituição (VALENTIM, 2007). Grande parte dos gestores das universidades percebem a comunicação sob uma ótica simplesmente instrumental. A falta de uma percepção estratégica impede que a comunicação ocorra com facilidade entre os diversos elementos da universidade (BUENO, 2005).

Assim sendo, nota-se que um obstáculo a ser superado pelos gestores das universidades é perceber que a comunicação é uma prática que deve ser adotada, desenvolvida e compartilhada entre todos da instituição. Diante disso, percebe-se que a comunicação interna passou a

desempenhar um papel indispensável no contexto das universidades tendo em vista a complexidade destas. Essa complexidade deve-se principalmente à forma de como a universidade é organizada e gerida. O processo de comunicação é constituído por um conjunto de elementos que devem atuar de maneira contínua. Entretanto, a complexidade inerente às organizações universitárias muitas vezes não permite que a comunicação exerça de maneira eficiente a sua principal função: transmitir a informação. O grande número de atores envolvidos, a dificuldade de interação entre os indivíduos, as barreiras presentes e a ausência de uma cultura de comunicação são alguns dos aspectos que contribuem para tornar a comunicação interna nas universidades ainda mais complexa.

A UFSC, instituição que será objeto deste trabalho, está composta por uma Administração Central que possui, como órgão executivo máximo, a Reitoria, a qual “tem a finalidade de executar a política universitária definida pelos órgãos deliberativos centrais.” (UFSC, 2017).

O Gabinete da Reitoria é responsável pelo desenvolvimento dos serviços administrativos, pelo assessoramento ao reitor em seu relacionamento institucional e administrativo, bem como pela coordenação do cronograma das audiências e pelos compromissos de agenda do reitor.

As pró-reitorias auxiliam o reitor no exercício de suas tarefas executivas nas funções de ensino, pesquisa, extensão, assuntos estudantis, cultura e artes, gestão de pessoas e administração geral. Atualmente a Reitoria é composta pelas seguintes pró-reitorias: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPEAQ), Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP).

Dado o exposto, considerando a complexidade da comunicação interna no contexto das universidades, o presente trabalho tem como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre a comunicação interna na reitoria na reitoria da UFSC? Para responder tal questionamento, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos, apresentados a seguir.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Visando responder o problema de pesquisa, foram estabelecidos objetivos que deram

respaldo ao trabalho em questão. A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorre a comunicação interna na reitoria da UFSC e propor diretrizes para o aprimoramento da mesma.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a estrutura e o funcionamento do gabinete da reitoria e das pró-reitorias da UFSC;
- b) Identificar as barreiras que dificultam a comunicação entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias da UFSC;
- c) Selecionar os fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da reitoria da UFSC.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As organizações necessitam comunicar-se entre si, sendo que sua existência só é possível devido a um sistema de comunicação que possibilita a sua sobrevivência. Do contrário, a organização não existiria. Assim, a comunicação torna-se imprescindível para uma organização social (KUNSCH, 2003).

Nas organizações, a comunicação é uma atividade de todos os indivíduos e ocorre a todo instante. Onde houver pessoas, haverá comunicação, logo, esta é essencial para as relações que existem nas organizações. Portanto, o êxito na comunicação interna está embasado nos indivíduos, na comunicação entre as pessoas, isto é, na comunicação da organização. Todos necessitam interagir para alcançar os objetivos e, dessa forma, a comunicação e a ação precisam estar em harmonia (ARAUJO; SIMANSKI; QUEVEDO, 2012). Para Robbins, Judge e Sobral (2010), não existe nenhuma pessoa, equipe ou instituição sem que haja a transferência de significados entre seus indivíduos. Somente através da comunicação as informações e pensamentos podem ser emitidos. Ela vai além do fato de transmitir um significado, pois envolve também a compreensão

desse significado, de modo que a comunicação necessita contemplar a transferência e o entendimento do significado. Assim, a comunicação interna é considerada uma prática que deve ser estimulada em qualquer instituição, uma vez que ela possibilita a interação e a aproximação entre os indivíduos, bem como permite a troca de informações na organização e o desenvolvimento da instituição no alcance dos objetivos.

No que se refere à comunicação interna, a relação entre a comunicação e a própria organização expande o olhar desta. Faz-se necessário dar atenção à diversidade, às diferenças presentes nas culturas, entre outros aspectos que integram o meio interno organizacional. É partindo desse meio que uma organização se constrói, identifica-se e torna-se viva (MARCHIORI, 2011). Na visão de Martins (2013), a comunicação interna deve incentivar o diálogo, as interações diretas e a comunicação face a face entre os indivíduos para atingir resultados satisfatórios de desempenho e identidade para as organizações.

Diante disso, este trabalho é considerado importante, uma vez que a comunicação interna é uma prática que promove o diálogo, possibilita a interação entre os indivíduos e os setores, promove a troca de informações e conseqüentemente a de conhecimento, estreita relações, auxilia na tomada de decisão, permite a interação face a face entre os indivíduos e estimula a elaboração de ideias e soluções criativas e inovadoras para a organização.

A comunicação é uma atividade que é vista como vital a qualquer organização, principalmente quando se trata das universidades, uma vez que estas são consideradas instituições complexas e que possuem particularidades na maneira de geri-las. Segundo Kunsch (1992), o planejamento de uma comunicação capaz de atender a novos desejos e exigências representa um significado cada vez maior, algo indispensável para o presente e um investimento para o futuro. Assim, estabelecer uma cultura de comunicação na universidade tornou-se indispensável e essencial para o desenvolvimento da gestão universitária, uma vez que a comunicação é um processo que permite o crescimento da instituição, bem como o aprimoramento na forma de administrá-la. Logo, a universidade, sem deixar de cumprir sua função principal de ensino, pesquisa e extensão, necessita capacitar-se para realizar essas funções plenamente partindo de uma nova ideia de comunicação, que priorize a transparência, o diálogo e o compartilhamento do conhecimento.

Dessa forma, a universidade precisa rever suas atitudes e comunicar mais e melhor (BUENO, 2005). Nesse sentido, esta pesquisa também é considerada oportuna, tendo em vista que,

considerando o cenário atual das universidades, estudar a comunicação e o papel que ela desempenha é indispensável e essencial para o desenvolvimento da gestão universitária.

Destaca-se, por fim, que o trabalho é viável, tendo em vista que a pesquisadora é servidora efetiva do Gabinete da Reitoria da UFSC, desde 2013 ocupa o cargo de administradora e atualmente desempenha a função de chefe do setor de protocolo do Gabinete da Reitoria, o que lhe permite acesso às informações necessárias à elaboração do trabalho. Além disso, o trabalho não gerará ônus financeiros à UFSC.

Ressalta-se que a presente pesquisa apresenta uma contribuição prática, uma vez que se pretende propor o aprimoramento do processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias.

Além disso, possui também uma contribuição teórica, tendo em vista que, com a referida pesquisa, sintetizaram-se novos conhecimentos sobre a comunicação interna nas instituições de ensino superior.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho possui cinco capítulos em sua estrutura: Introdução; Fundamentação Teórica; Metodologia; Apresentação e Análise dos Dados; e Conclusão.

Neste primeiro capítulo, há a Introdução, em que se apresentaram os aspectos referentes à contextualização do tema, uma breve caracterização da estrutura do Gabinete da Reitoria da UFSC e das pró-reitorias, bem como os objetivos do trabalho.

Na sequência, na Fundamentação Teórica, serão tratados os temas que norteiam o presente trabalho, tais como administração pública, gestão universitária, comunicação interna e comunicação nas universidades.

No terceiro capítulo, apresenta-se a Metodologia, em que serão abordadas as técnicas e os tipos de pesquisa utilizados para o alcance dos objetivos propostos.

O quarto capítulo contempla os resultados da pesquisa, a análise dos dados e as diretrizes propostas para o aprimoramento da comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias.

No quinto capítulo, apresenta-se a conclusão, com as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

Ao final do trabalho, seguem as referências e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem o objetivo de discorrer sobre os temas que norteiam o presente trabalho, bem como seus desdobramentos. Ao longo deste capítulo, serão abordados assuntos considerados relevantes para o alcance de todos os objetivos propostos para este trabalho.

Dessa forma, primeiramente aborda-se a administração pública, seus conceitos e os principais modelos adotados. Na sequência, discorre-se sobre a gestão universitária e os seus principais desafios. Por fim, trata-se sobre a comunicação, destacando-se a comunicação interna nas universidades.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Governo e administração não são ideias recentes. São aspectos tão antigos tal qual a história dos homens, agrupados em grande número com a finalidade de trabalharem juntos (EMMERICH, 1962). Na visão de Heady (1970), a administração pública, vista sob a ótica de atividade do governo, existe desde que os sistemas políticos atuam e buscam atingir os objetivos estipulados por aqueles que decidem os aspectos políticos. Ainda segundo o mesmo autor (1970), a administração pública é o campo da administração que está presente em um âmbito político. Já para Souza Júnior (2005, p. 8), a administração pública é o “conjunto de órgãos e de atos destinados à salvaguarda dos interesses públicos, bem-estar social, garantia dos direitos individuais e preenchimento das finalidades do governo em relação ao Estado”.

A administração pública é definida como o conjunto de serviços e instituições que tem o objetivo de efetivar as ações administrativas, ou seja, realizar o que foi decidido no âmbito político e legislativo (MATIAS-PEREIRA, 2010). Segundo Graham Jr. e Hays (1994), a administração pública pressupõe o conjunto de ações relacionadas ao estabelecimento e execução de políticas públicas. No entendimento de Bergue (2011, p. 18, grifo do autor), a administração pública “diz mais com a *função gerencial*, mais orientada para a noção de administrar a coisa pública (processo) [...]”. A Administração Pública tem como objetivos gerir os bens e interesses classificados como públicos nas três esferas do governo: municipal, estadual e federal, aspirando ao bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Diante desse contexto, faz-se necessário ponderar sobre os modelos de administração pública. Primeiramente, deve-se expor sobre o modelo de administração pública patrimonialista. O

modelo de administração pública patrimonialista fundamenta-se nos modelos de Estados Absolutistas, estabelecido nos séculos XVII e XVIII, período em que o patrimônio do rei confundia-se com o bem público, estabelecendo uma linha sutil na diferenciação entre o público e o privado (CAMPELO, 2010). Os estados-nação do início da Idade Moderna se organizavam por meio de uma gestão primitiva, na qual o objetivo era o de gerir e garantir a posse dos bens que estavam sob os domínios territoriais. Logo, esse modelo de gestão pública ficou conhecido como modelo patrimonialista, e sua intenção era garantir a ordem do território e dos bens (JESUS; COSTA, 2014).

A administração pública das sociedades pré-capitalistas era marcada pela privatização do Estado, ou a não distinção entre os bens públicos e os privados. “Patrimonialismo” refere-se à falta de habilidade ou relutância do príncipe de diferenciar o bem público do patrimônio privado. A administração das sociedades pré-capitalistas era uma administração patrimonialista (PEREIRA, 1997). Neste modelo, consideram-se os indivíduos – servidores públicos – como empregados do gestor, e não do Estado. Assim, o espaço da atividade pública é assumido pelo administrador, tal qual uma extensão dos seus domínios particulares. Outra característica deste modelo é o fato de o gestor entender que os cargos e funções são como benefícios dos quais ele pode dispor para os objetivos que ele considerar convenientes (BERGUE, 2011). Para Bendix (1986), no patrimonialismo, o governante lida com a gestão pública como uma questão pessoal, da mesma forma que utiliza o poder político em benefício de sua propriedade particular. Ele concede poderes aos seus colaboradores, designando-lhes atividades específicas respaldando-se na confiança pessoal que neles tinha sem determinar alguma divisão coerente de trabalho entre os funcionários.

No modelo de administração pública patrimonialista, o Estado era considerado como uma posse do rei. O nepotismo e, em alguns casos, até mesmo a corrupção eram a regra. Esse modelo de administração pública mostrou-se conflitante com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que ocorreram no século XIX. Dessa forma, era preciso estabelecer um modelo de administração que possuísse não somente a clareza em diferenciar o público do privado, mas também da separação entre o político e o gestor público. Assim, surgiu a administração burocrática (PEREIRA, 2006). Considera-se um grande avanço o surgimento, no século XIX, de uma administração pública burocrática ao invés da administração patrimonialista de gerir o Estado (PEREIRA, 1997).

O modelo burocrático weberiano é um modelo de organização que se propagou nas administrações públicas durante o século XX ao redor do mundo. Desde o século XVI, já era um modelo muito propagado nas gestões públicas, nas instituições religiosas e militares. Desde então, foi utilizado em vários níveis organizacionais, resultando na sua adoção no século XX em instituições públicas, privadas e do terceiro setor (SECCHI, 2009).

Assim, surge o modelo burocrático de organização, que se baseia na centralização das decisões, no princípio da unidade de comando percebido através da hierarquia, na estrutura de poder, nas atividades rígidas, na fiscalização dos processos, em um modelo burocrático do Estado, composto por gestores profissionais recrutados e treinados, que se comportam de maneira neutra diante dos políticos (PEREIRA, 1998). Para Azevedo e Loureiro (2003), na dominação burocrática as relações de autoridade organizam-se de acordo com a hierarquia e são estabelecidas conforme requisitos de competência, fazendo a distinção entre o cargo e o indivíduo que o ocupa. Os colaboradores desse tipo de organização são especializados, escolhidos com base no mérito, tendem a desempenhar sua função de maneira continuada no tempo e baseiam suas atitudes nas regras legais definidas previamente. Complementando a visão dos autores Azevedo e Loureiro (2003), Campelo (2010, p. 306-307) aponta que a administração pública burocrática possui particularidades que lhe são próprias, sendo princípios que a norteiam: “profissionalismo, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo e poder racional-legal”, objetivando o aprimoramento da gestão pública e do serviço público no ajustamento dos critérios formais, concretizando a qualidade essencial do modelo burocrático, que é a efetividade na fiscalização dos abusos.

A administração pública burocrática clássica foi empregada tendo em vista ser considerada uma opção muito superior ao modelo patrimonialista. No entanto, o princípio da eficiência em que se embasava não se demonstrou real. Assim que o pequeno Estado liberal do século XIX deu espaço ao grande Estado social e econômico do século XX, percebeu-se que o modelo burocrático não assegurava “nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público.” De fato, o modelo burocrático é lento, de alto custo, autorreferido, quase nada voltado para o atendimento dos cidadãos (PEREIRA, 2006, p. 241). A administração pública burocrática, além de não conseguir vencer o modelo patrimonialista, fez com que a própria burocracia tivesse fim (FILIPPIM; MARQUES ROSSETTO; RICARDO ROSSETTO, 2010).

Foi diante de um cenário de poucos recursos públicos, enfraquecimento do poder do Estado e do progresso de um pensamento privatizante que o modelo gerencial se estabeleceu na administração pública (ABRUCIO, 1997). O modelo de administração pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX e apresenta como principais atributos: direção para o cidadão e para o alcance dos resultados; pressuposição de que políticos e servidores públicos mereçam uma confiança limitada; descentralização e estímulo à criatividade e à inovação como estratégia; e o emprego do contrato de administração como meio de controle dos administradores públicos (GOMES; OLIVEIRA, 2010).

A abordagem gerencial, chamada também de nova administração pública, parte do pressuposto de que os estados democráticos atuais não consistem em meros meios para assegurar a propriedade e os contratos, porém elaboram e executam políticas públicas estratégicas no âmbito social, científico e tecnológico (PEREIRA; SPINK, 2006). Esse modelo de administração pública tem o objetivo de produzir mais eficiência, eficácia e efetividade às atividades das instituições públicas, possibilitando a descentralização e buscando, assim, alcançar os objetivos estabelecidos. Na visão de Guimarães (2000), as tentativas de inovar na gestão pública representam a procura da eficiência e da qualidade ao prestar os serviços públicos. Para isso, é preciso romper com os padrões tradicionais de gerir os recursos públicos e incorporar uma nova cultura de administração.

Diante desse contexto, a função do gestor constitui-se num fluxo de atividades que incluem não somente o gestor público, mas também todos os indivíduos que fazem parte da administração pública (SOBRINHO; SILVA, 2015). O modelo de administração gerencial é marcado pela presença de meios modernos de administração pública, alterando os parâmetros de aplicação de fiscalização dos serviços públicos, as relações constituídas entre a administração pública e seus servidores e modificando, também, a atuação da gestão, passando a dar ênfase na eficiência, na qualidade e na legítima realização do regime democrático, através da atuação mais efetiva dos cidadãos (COELHO, 2000).

Em diversos aspectos, o modelo gerencial não difere do modelo burocrático, não caracteriza uma ruptura completa, da mesma forma como não há um rompimento entre a administração pública gerencial – centrada no mercado – e o novo serviço público – centrado na sociedade. A democracia requer conduta profissional e capacitação dos servidores públicos, eficiência e competitividade, entretanto requer principalmente colaboração e efetividade, aspectos essenciais do novo serviço público (ANGELIS, 2015).

O novo serviço público caracteriza-se por princípios mais democráticos e responsivos. Trata-se de um modelo que surgiu com a noção do interesse público, da atribuição de mais valor ao cidadão e diálogo aberto, no qual a instituição de um meio democrático para atender a sociedade mostra-se como o cerne da questão (SANTOS; SELIG, 2014). O novo serviço público imprime, no comando e na administração dos órgãos públicos, uma nova atenção aos valores democráticos (DENHARDT, 2012). Ainda para Abreu, Helou e Fialho (2013), o novo serviço público concebe a gestão pública como coprodutora do bem público e apresenta como alicerce as ideias democráticas e cidadãs, bem como os ideais de comunidade e de sociedade civil.

Esse modelo de administração pública possui como característica servir como norte para a gestão pública, até porque sustenta a ideia de que os serviços públicos são realizados pelo poder público juntamente com instituições não governamentais, a comunidade e os indivíduos que a compõem. Dessa forma, o novo serviço público se define por todos os que coproduzem os serviços públicos, atendendo às regras que o constituem (NETO; SALM; BURIGO, 2014). Ao contrário do que exprime a nova administração pública, estabelecida sobre preceitos econômicos, o novo serviço público é estabelecido sobre a premissa do interesse público, a percepção de gestores públicos servindo os cidadãos. Assim, o novo serviço público, que age em um cenário de uma governança democrática em rede, proporciona um olhar brilhante e poderoso para os atuais e futuros gestores públicos (DENHARDT, 2012). Outra tendência da administração pública, que também possui como característica a dimensão social, é a gestão social.

Implementar a gestão social significa realizar investimentos em processos que tenham o envolvimento da sociedade, do governo e das instituições, debatendo, articulando e efetivando o controle social das políticas públicas, utilizando-se de diversos meios institucionais e instrumentos para viabilizar a criação, o planejamento, a fiscalização e a avaliação (BOTREL *et al.*, 2011). De acordo com Tenório (1998), na relação sociedade-Estado, a gestão social ocorre quando o governo institui meios de criação de políticas públicas que não tratem o cidadão tal como um “alvo” ou “cliente” de suas ações, mas sim como parte ativa da criação dessas políticas.

Segundo Neto, Salm e Burigo (2014, p. 173), na gestão social

o objetivo é o interesse coletivo de caráter público; o valor é a cooperação intraorganizacional e interorganizacional; racionalidade substantiva/comunicativa; os protagonistas são os membros da sociedade civil organizada; a comunicação se faz mediante diálogo e discussão; o processo decisório se dá de forma descentralizada como construção coletiva; a operacionalização é social; a esfera da gestão social é a

pública/social; no exercício do poder não há coerção; todos têm iguais condições de participação.

Dessa forma, Botrel *et al.* (2011) defendem que a gestão social procura possibilitar meios à emancipação das pessoas, tendo como base a democracia deliberativa, no desenvolvimento da consciência crítica dos indivíduos que possuem razão e na esfera pública. Na visão de Tenório (1998), a gestão social é o modo intersubjetivo que está presente na ação dos cidadãos tanto no âmbito privado quanto no público. A administração pública societal caracteriza-se por ter uma abordagem baseada na gestão social, que ressalta a criação de experiências de administração focadas nas demandas de um determinado público, abrangendo aspectos culturais e participativos (PAULA, 2005). Assim, na visão de Guerra e Teodósio (2012), entende-se que a gestão social colabora com a compreensão e o estabelecimento da administração pública societal. A gestão social dá ênfase essencialmente à participação social e busca estabelecer uma estrutura política que reveja como é estruturado o aparelhamento do Estado e os aspectos da gestão (PAULA, 2005).

O modelo de gestão societal é um modelo em construção, que institui ideias tais como governança pública, societalismo e transparências nas ações públicas. Embora tal modelo ainda não tenha sido implementado no Brasil, nota-se uma ação no sentido de discutir sobre a ideia de sua concretização (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

Assim, esse modelo busca substituir a administração tecnoburocrática e que apresenta apenas um ator por uma gestão mais participativa, com mais diálogo, na qual o processo de decisão é praticado por diferentes indivíduos. Nesse modelo, a gestão é compreendida como uma ação político-deliberativa, sendo que o indivíduo colabora tomando as decisões no que tange ao seu destino como cidadão (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010). A gestão societal está desenvolvendo organizações políticas e políticas públicas mais voltadas à participação social e focadas nas demandas dos cidadãos. Entretanto, esse modelo de gestão ainda não desenvolveu uma forma que possibilite a articulação dos aspectos econômico-financeiro, institucional-administrativo e sociopolítico da administração pública (PAULA, 2005).

Após o estudo da trajetória da administração pública, é possível compreender melhor a estrutura e o funcionamento das universidades federais. Sendo assim, a próxima seção tratará da gestão universitária.

2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades, independentemente do seu tamanho, atualmente são organizações de alta complexidade, grande multiplicidade e poderes fragmentados (VIEIRA, F.; VIEIRA, M. F., 2004). Para Santos (2009), as universidades possuem particularidades de estrutura e de operação que tornam seus sistemas de decisões mais complexos, se comparados a outras organizações. O que determina, de modo geral, a universidade é a concepção de universalidade do conhecimento, segundo a qual ela produz suas atividades. O autor acrescenta que a função fundamental das universidades é o conhecimento, cercado pelos sistemas de tecnologias, de estrutura, psicossociais e políticos, que são totalmente diferentes dos de outras instituições (SANTOS, 2009).

Na visão de Andrade (2002), a universidade é a instituição que possui a missão com maior complexidade, que se refere a preservar, criar e disseminar o conhecimento. Administrar a estrutura necessária para o cumprimento dessa missão consiste em uma tarefa desafiadora, visto que seus gestores precisam lidar com diversas questões que dificultam suas atividades. Nesse sentido, a universidade depara-se diante do desafio de interpretar as mudanças e as demandas da sociedade. Logo, ela precisa assumir uma posição proativa referente ao seu governo e à sua gestão, bem como à sua posição no sistema que integra (RIBEIRO, 2018).

A universidade está percebendo a necessidade de viabilizar práticas apropriadas e dirigidas para transpor os desafios atuais, os quais podem ser de ordem social, cultural, ambiental e econômica. Por isso, tem buscado se estruturar para ir mais longe, além de suas atividades primordiais de geração do saber e de formação profissional, passando a levar em conta a influência que as suas atividades podem acarretar na própria instituição, na sua comunidade e nos grupos de interesse. Sendo assim, o foco da gestão deve ser os impactos gerados pela responsabilidade social da universidade: no funcionamento da organização e na formação acadêmica (RIBEIRO, 2018).

As universidades de todos os tamanhos tornaram-se organizações de alta complexidade, de grande multiplicidade orgânica e com poderes divididos. A complexidade presente na estrutura da instituição prejudica a eficiência da gestão e a eficácia dos processos; a multiplicidade orgânica, consequência da estrutura complexa, resulta na burocratização do sistema que é normatizado por um conjunto de regras (VIEIRA, F.; VIEIRA, M. F., 2004). Dessa forma, Leitão (1987) considera que a instituição universitária não pode ser ponderada como eficiente e eficaz conforme os critérios empregados pelas organizações “convencionais” públicas. A gestão das universidades deve ser

entendida partindo de suas particularidades, sua lógica própria e seus sistemas. Diante disto, a mudança de um padrão de gestão pública burocrática para um padrão administrativo mais efetivo tem demandado um novo comportamento das universidades públicas (PASCUCI *et al.*, 2016).

Nos últimos anos, as universidades ao redor do mundo vêm sendo pressionadas para se adequarem às transformações sociais, tecnológicas, bem como aos aspectos econômicos e políticos (BARTELL, 2003). Na visão de Tachizawa e Andrade (2002), com a sociedade em mudanças contínuas, as Instituições de Ensino Superior não podem mais ter o privilégio de repousar sobre suas conquistas; elas necessitam ser constantemente inovadoras para sobreviver. Assim, as universidades precisam estabelecer estratégias, e as chefias necessitam tomar decisões de forma proativa com relação ao caminho da instituição e aos objetivos que pretendem atingir (TAYLOR; MACHADO; PETERSON, 2008).

A universidade, vista como uma instituição sensível às transformações do meio, concentra vários de seus problemas na sua habilidade de adaptar-se a uma nova realidade, principalmente no que diz respeito às demandas de um novo cenário. Assim, a gestão universitária tem um compromisso essencial de estabelecer o futuro desejado e, para isso, busca traçar objetivos (MEYER JÚNIOR, 2005). Diante disso, a gestão universitária é caracterizada por muitos desafios que são configurados como comprometimentos da instituição tanto nos aspectos educacionais como em aspectos sociais (RIBEIRO, 2018).

No meio político em que as universidades estão inseridas, grandes transformações em sua estrutura são dificilmente possíveis, o que mostra que se deve intensificar os esforços para alcançar a qualificação da gestão e oferecer um apoio maior à ação gerencial. Diante disso, é evidente que é preciso desenvolver e aperfeiçoar as práticas e meios de gestão (universitária) que obtenham e organizem as informações de maneira segura, possibilitando práticas mais assertivas e com mais foco por parte dos gestores (PEIXOTO; SOUZA, 2015). Observa-se que as universidades precisam de uma gestão competente, compromissada com o aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos. Gestão universitária competente não acarreta somente grandes estratégias, mas implica também uma estrutura institucional apropriada (BERNARDES; ABREU, 2004).

Nesse sentido, Meyer Júnior e Lopes (2015) colocam o seguinte:

Acredita-se que um dos maiores desafios dos administradores universitários é a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis decorrentes de sua complexidade, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração. Tal administração exige

administradores capazes de combinar, em suas práticas, arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação [...].

Poz (2003, p. 128) considera que a gestão universitária é a personagem principal de uma mudança significativa: “a que tem como desafio a democratização da agenda universitária”. De acordo com Borges e Araújo (2001), as universidades são organizações direcionadas para a propagação e produção de conhecimento, o que caracteriza um padrão específico para a estruturação de suas atividades.

Entender como as universidades se estruturam e como operam consiste em um critério para o desenvolvimento das ações da gestão, a identificação da racionalidade dessas ações e a criação da sua própria teoria. Assim, as ações de gestão nas universidades precisam de mais atenção, não só quanto ao meio em que estão inseridas e à maneira como são realizadas, mas também no que diz respeito aos resultados proporcionados. Essas ações, por diversas vezes, advêm da utilização de espaço de criatividade e inovação, características de instituições como as universidades e fundamentais para que novos pensamentos possam surgir (MEYER JÚNIOR, 2014). Na visão de Palmeiras, Sgari e Szilagyi (2015), é necessário também ponderar a preocupação dos gestores das instituições de ensino superior e de todos os envolvidos que integram esse processo diante dos desafios atuais que a sociedade nos apresenta, resultado de um cenário econômico, social, político e educacional.

A gestão é um dos eixos vitais das instituições universitárias. É a gestão que capta e aloca recursos, que possibilita a motivação necessária à qualificação docente, que contribui para o aumento das oportunidades educacionais e que incentiva o aprimoramento do ensino, bem como da pesquisa e da extensão. Sendo assim, é necessário que todos os envolvidos façam parte do estabelecimento dos objetivos comuns, de forma que cada indivíduo desempenhe sua função na instituição conforme sua qualificação e competência, admitindo-se meios de acompanhamento das ações administrativas e pedagógicas (SCHMIDT, 2002).

Nesse contexto, a comunicação, temática da presente pesquisa, consiste em um aspecto fundamental da gestão universitária, o qual será apresentado na seção seguinte.

2.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação acompanha o ser humano desde suas origens e consiste em um aspecto diferenciador para o desenvolvimento da vida em sociedade (CERANTOLA, 2016). Trata-se de

um componente fundamental nos relacionamentos, abrangendo os mais variados contextos, constituindo uma necessidade intrínseca ao ser humano desde os tempos primitivos, que empregavam diversos meios de comunicação que permitissem a interação e a transmissão das mensagens (COELHO; RODRIGUES; SILVA, 2018). As novas concepções de comunicação têm como ponto principal não a transmissão, porém a composição do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que o processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto (DEETZ, 2010). Assim, é fundamental a gestão da informação nas organizações.

A comunicação está presente em todas as ações da vida dos homens, e nas organizações não é diferente. Ela é a alma da organização, uma vez que determina as relações de compreensão necessárias para que os indivíduos estejam aptos a interagir como grupos estruturados para alcançar os objetivos pré-estabelecidos (WELS, 2005). Dessa forma, compreender a comunicação atualmente nos remete a estudar o poder da informação na sociedade-rede ou digital com todas as suas consequências (KUNSCH, 2014).

Na visão de Gomes, Marques e Pinheiro (2016), as organizações lidam atualmente com a informação de forma mais expressiva do que em outras décadas. Levando em conta a quantidade de informações produzidas, tanto no meio interno quanto no meio externo, e considerando que o efetivo controle das informações influencia fortemente na organização, é fundamental que as organizações realizem a gestão da informação de forma mais adequada.

A gestão da informação tem como função auxiliar a política geral da organização, ao passo que gera mais eficiência ao conhecimento e à articulação entre os diversos sistemas que a formam, auxilia os administradores na tomada de decisão, gera mais eficácia ao conhecimento do ambiente envolvido, auxilia de maneira dinâmica o aprimoramento da estrutura da organização, que está em constante adaptação, e auxilia a construir a imagem organizacional por meio também da comunicação interna (BRAGA, 2000). Na visão de Carvalho (2012a), a gestão da informação é compreendida como um processo em que as informações são colhidas, analisadas, mantidas e compartilhadas, para que sejam empregadas na tomada de decisão e no desenvolvimento de conhecimentos.

Segundo Rodrigues e Blattmann (2011), ao estudar gestão da informação, é relevante entender os processos que abrangem os fluxos de informações nas organizações. Tais fluxos podem ser compreendidos como fases, que são os períodos de interação e transmissão da

informação entre o emissor e o receptor. Na visão de Montezano, Souza e Baeta (2015), a gestão da informação é uma reunião de etapas que incluem o planejamento, a organização, a direção, o compartilhamento e o controle de informações, buscando a racionalização e a real concretização de certo sistema. Para Carvalho e Araújo Júnior (2014), a gestão da informação pode ser entendida como um conjunto de etapas que procura agregar valor à informação, empregando, para isso, os instrumentos de seleção, análise, guarda e compartilhamento, para que as informações sejam utilizadas nas atividades da organização.

Valentim, Carvalho, Woida e Cassiano (2008, p. 187) compreendem a gestão da informação

[...] como um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito) de informação nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão [...].

Assim, na visão de Marchiori (2002), a gestão da informação possui como princípio enfatizar as pessoas (grupos ou organizações) e suas respectivas problemáticas na esfera de fluxos de informação diversos, que demandam soluções inovadoras. No âmbito social, é incontestável a relevância da gestão da informação nas organizações, uma vez que é um processo importante que oferece subsídios para a tomada de decisão, reduzindo os riscos (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014).

Perante a necessidade de informações com tratamento veloz e preciso, as organizações fazem uso da gestão informacional como ferramenta de gestão para processar, dispor e gerir as informações. A gestão da informação ultrapassa a capacidade tecnológica de sua guarda, orientando-se para a capacidade de obtenção, preparação, escolha, armazenamento e compartilhamento da informação, de maneira eficiente, segura e sistemática (MOREIRA, [201?]).

A informação e o conhecimento estão em todos os contextos, são apontados como fundamentais tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito profissional e, ao sofrerem transformações pelas atitudes das pessoas, tornam-se atributos valorizados e são aspectos indispensáveis para o desenvolvimento e a manutenção das redes sociais, as quais são um dos meios subjacentes empregados pela sociedade para compartilhar a informação e o saber, por intermédio do relacionamento entre os atores que as compõem (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

As redes sociais estão presentes em todos os lugares e podem ser constituídas por indivíduos ou instituições que compartilham valores e objetivos semelhantes. Não se limitam a uma hierarquia ou um meio e podem estar presentes na escola, no trabalho e na política (CIRIBELI; PAIVA, 2011). Na visão de Fialho (2014, p. 10), “as redes sociais são redes de comunicação que envolvem uma linguagem simbólica, limites culturais, relações de troca e de poder.” Assim, de acordo com Santos, V. L. C, e Santos, J. E. (2014), vários *sites* de relacionamentos (redes sociais digitais) devem ser entendidos como reflexão frente à dinâmica da sociedade e da educação nesse momento técnico-científico da informação. Tais redes são empregadas por muitos indivíduos que se conectam à internet. Dentre as mais conhecidas e que possuem mais acesso, destacam-se o Facebook, o Twitter e o Instagram.

Logo, mais do que o simples fato de transmitir a informação, o processo de comunicação compreende também a preocupação com o conteúdo daquilo que está sendo transmitido, ou seja, o significado da mensagem e se este é compreendido por quem a recebe (DEETZ, 2010).

A esse respeito, Marchiori (2013, p. 108) coloca o seguinte:

Para comunicar, é preciso analisar qual é a especificidade de cada contexto, qual o momento que a organização está vivendo, como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que forma o indivíduo entende, percebe e sente, como as relações se entendem em nível grupal, entre outros pontos de descoberta. Somente com o detalhamento do contexto é que se pode planejar e alcançar eficácia na comunicação.

Ao analisarmos as organizações, aqui compreendidas, na definição tradicional em administração, como a união do esforço de cada indivíduo para o atingimento de um propósito coletivo, percebe-se o papel fundamental da comunicação para a obtenção dos objetivos e procedimentos organizacionais, bem como para o desenvolvimento de uma cultura e identidade organizacional (CERANTOLA, 2016). A comunicação organizacional deixa de ser tática e começa a ser vista como estratégica. Ou seja, ela necessita agregar valor às organizações, contribuindo com o alcance da missão e com a execução dos objetivos (KUNSCH, 2009).

Definir a comunicação organizacional é imaginar uma rede complexa, em que se articulam aspectos inerentes à cultura da organização. Essa complexidade que a comunicação organizacional apresenta determina seu papel nas organizações (PORÉM, 2015). Na visão de KUNSCH (2016), a comunicação organizacional necessita ser compreendida de maneira ampla e complexa. Deve, acima de tudo, ser entendida como um fenômeno e um sistema de comunicação em constante interação entre a organização e os indivíduos que participam desse sistema. A

comunicação deve ser planejada de maneira que a organização possa atingir seus objetivos. A informação compartilhada deve ser considerada sob uma ótica funcionalista e marcante – assertiva no estabelecimento dos objetivos e na maneira como se sugere que estes sejam atingidos (NEIVA, 2018).

De acordo com Abreu e Bazoni (2016), gerar significados e transmitir o conhecimento são aspectos fundamentais para uma verdadeira estruturação da organização. A comunicação é essencial e necessária para administradores e colaboradores. Entretanto, há um conjunto de elementos que impossibilitam ou prejudicam o recebimento da mensagem no processo de comunicação: as barreiras na comunicação. As barreiras geram a perda de comunicação entre os indivíduos, prejudicando a troca de comunicação nas organizações e impossibilitando o fluxo livre e aberto das informações, logo, quando existem barreiras, o processo de comunicação pode ficar comprometido em partes ou na sua totalidade (MARTINS; WALTER, 2019).

Kunsch (2003) menciona quatro classes de barreiras que são mais gerais nas organizações:

a) barreiras pessoais: nas organizações, os indivíduos podem tornar fácil ou difícil o processo de comunicação. Isso varia conforme a personalidade de cada indivíduo, do estado de espírito, das emoções e da maneira como cada pessoa se comporta;

b) barreiras administrativas/burocráticas: advém da maneira como a organização age e processa suas informações;

c) excesso de informações: o excesso de informações, a multiplicação de papéis administrativos, uma quantidade cada vez maior de meios impressos, eletrônicos e telemáticos, todos esses aspectos têm gerado certa saturação para quem recebe a mensagem. É impossível aos indivíduos perceberem e assimilarem tudo aquilo que é comunicado no meio social e nas organizações;

d) comunicações incompletas e parciais: estão presentes nas mensagens fragmentadas, distorcidas ou que geram dúvidas, bem como nas mensagens não comunicadas ou sonegadas.

Ao entender a dimensão da comunicação organizacional e a significativa função desempenhada pelo homem nessa área, é preciso mencionar que essa dinâmica orienta-se por um processo que contém elementos comunicacionais, indispensáveis para a geração desse circuito (WELS, 2005).

De um lado, está o emissor, no outro lado, o receptor. O emissor é a fonte, é o primeiro componente nesse circuito, é o componente que encaminha a mensagem. O receptor é o componente que está do lado oposto do emissor. É ele que decodifica a mensagem e dá sentido a ela (novo ou não). Existe uma relação objetiva entre o elemento que envia a mensagem e aquele que a recebe, alternando as funções no processo, sendo preciso um código, componente que organiza o conteúdo daquilo que é transmitido. O código possibilita optar por um potencial de linguagem que torne possível a compreensão na comunicação (WELS, 2005). A mensagem é aquilo que é codificado por aquele que a emite, assim, ao falarmos, a própria fala é a mensagem; ao escrevermos, o texto é a mensagem. O canal é a forma pela qual a mensagem é enviada e é escolhida pelo emissor. Há os canais formais, estabelecidos pela organização e “que transmitem mensagens referentes às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros” e os canais informais, criados espontaneamente e “que surgem como resposta às escolhas individuais” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 327). Para Oliveira e Alencar (2013), a comunicação formal é formada pelos procedimentos intencionais, programados e constituídos, partindo dos objetivos, valores e interesses organizacionais concretizados em políticas de comunicação. Diz respeito à comunicação autorizada, estruturada formalmente por um setor de comunicação encarregado pelo compartilhamento de informações e pelo fomento dos relacionamentos. Já a comunicação informal leva em conta as manifestações espontâneas que acontecem independentemente da estrutura formal da organização. De acordo com Sousa e Hellmann (2016), o canal informal geralmente apresenta mais praticidade e agilidade e é usado para as ações de rotina na gestão. Dentre os canais informais estão as conversas face a face não planejadas, os diálogos pelo Whatsapp ou até mesmo por *e-mail*.

O *feedback* faz a averiguação no sentido de verificar se a mensagem foi enviada com sucesso e estabelece se o entendimento foi ou não obtido (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A comunicação interpessoal consiste na comunicação entre os indivíduos. A forma como estes emitem e recebem as informações, bem como o processamento dessas informações, decorrerá da competência dos interlocutores (CARVALHO, 2012b). De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), os indivíduos empregam, basicamente, a comunicação oral, a comunicação escrita e a comunicação não verbal.

A comunicação oral é considerada a principal forma de transmitir as mensagens. As palestras, a conversa formal entre indivíduos ou entre vários indivíduos são exemplos de

comunicação oral. A comunicação escrita inclui memorandos, cartas, *e-mails*, mensagens instantâneas, jornais internos e qualquer outra forma que utilize a comunicação escrita ou simbólica. A comunicação não verbal compreende os movimentos do corpo, a entonação empregada às palavras, a expressão facial e a distância física presente entre aquele que emite a mensagem e aquele que recebe. Nenhum debate sobre comunicação seria considerado completo se não abordasse a comunicação não verbal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Considerando que o objetivo do presente trabalho é analisar a comunicação interna na UFSC, para completar a fundamentação teórica deste estudo, aborda-se, na última seção deste capítulo, a comunicação interna nas universidades.

2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

Há quatro dimensões presentes nos processos de comunicação organizacional. Essas dimensões estão, de maneira geral, relacionadas, não ocorrendo de modo isolado, ainda que não necessitem todas estarem sempre presentes (RESTREPO, 1995). Essas quatro dimensões estão relacionadas a seguir:

- a) Como informação (o que dá forma), enquanto configurador das atividades inerentes a cada entidade. Relaciona-se às transações estáveis que ocorrem para que a organização atue, ao sistema de normas (missão, princípios, políticas, regras, instruções) que dá respaldo a elas, assim como às maneiras de controle e continuação dessas ações.
- b) Como divulgação, no sentido de “dar a conhecer” aos outros. Significa “tornar público” algo, dar aos outros uma significação de algo, tais como as rotinas diárias, as atividades especiais, aquilo que é decidido. Normalmente, procura-se criar algum interesse no outro, persuadi-lo, recorrer para as suas preferências, interesses, desejos, conhecimentos, para que possa compartilhar essa significação a ele dada.
- c) Como gerador de relações que se referem à formação, ao ato de socializar-se e/ou ao reforço da cultura. O trabalho explícito exercido com o outro, as práticas recreativas, os depoimentos divididos, os rituais e as comemorações constituem processos de comunicação aqui abrangidos.

d) Como participação, como o ato de comunicar do outro. Neste tópico o ciclo de comunicação torna-se completo, concedendo-se a palavra ao outro, que é ouvido e reconhecido. O trabalho em conjunto, o programa de sugestões, o aumento do contexto da tomada de decisão, as várias formas de consentir e de reconhecer a proatividade fazem com que aqueles que compõem a organização possam intervir nela, fazendo com que ela se torne o que ela é. (RESTREPO, 1995).

Desta forma, a comunicação interna é mais que uma ferramenta: é considerada uma habilidade fundamental que possibilita a promoção da cultura da organização, faz com que os líderes se envolvam e promove o compartilhamento da identidade organizacional (PORÉM, 2015). Na visão de Guedes (2006), a comunicação interna é compreendida como fundamental para a viabilização das organizações. Entretanto, entendê-la somente como a comunicação rotineira que ocorre naturalmente na organização entre os colaboradores para a realização das atividades limita seu conceito. Nesse sentido, a comunicação interna sustenta a eficácia da organização, tendo em vista que coopera com os relacionamentos internos positivos, permitindo a comunicação entre chefias e colaboradores. Um processo de comunicação interna bem-sucedido pode possibilitar ao colaborador a compreensão das oportunidades e ameaças, bem como das mudanças das prioridades da organização. A comunicação interna pode colaborar com o comprometimento da organização e desempenha um papel importante na identificação do colaborador (WELCH, 2012).

A comunicação interna possui uma função indispensável nas organizações. A informação que é compartilhada na comunicação interna contribui para a organização atingir seus objetivos e aprimorar seus processos. A comunicação interna permite transmitir ordens, informações, valores, cultura da organização e planos futuros (CRUZ; SILVA; MENEGASSI, 2018). Uma organização apresenta uma boa comunicação interna quando possui também uma cultura de comunicação. Se ela está bem estabelecida, isso quer dizer que todos os indivíduos que fazem parte da organização possuem o compromisso com o fluxo e o compartilhamento das informações, fazem parte da tomada de decisão, suas opiniões são consideradas, e a diversidade, o pluralismo e a contradição são considerados como oportunidades (BUENO, 2014). Nesse sentido, Marchiori (2008) ressalta que a comunicação deve ter uma potencialidade para desenvolver. É necessário gerar, nas organizações, ambientes em que os indivíduos deem valor às relações trabalhando em equipe, trocando informações e expandindo fronteiras. A atividade da informação interna apresenta a tendência de se tornar o ponto principal a ser considerado pela gestão e não uma atividade

secundária. A reestruturação, a alteração das áreas de atividade, a diminuição do número de posições, bem como as alterações no âmbito econômico e social envolvendo as atividades da instituição trariam grandes mudanças a todos (BORDEAN, 2009).

Para Tomasi e Medeiros (2010), no campo emocional, a comunicação interna tem a função de motivar, construir um clima propício para a organização, integrar os setores e possibilitar o sucesso das pessoas na organização. Já no campo racional, a comunicação interna ocupa-se com a função de alcançar os objetivos organizacionais. Assim, a comunicação interna está longe de ser considerada simples, uma vez que se refere ao envolvimento dos indivíduos para compreender os valores, a visão e os objetivos organizacionais, bem como à percepção de que tais indivíduos são capazes de cooperar com o sucesso da organização (HARKNESS, 2000). Para Freitas, Becker e Caravantes (1994), a comunicação interna é formada pela composição de interações de todos os indivíduos que executam alguma atividade na instituição. Logo, a comunicação interna impacta na qualidade do relacionamento entre a organização e os colaboradores e, por sua vez, estabelece as práticas negativas ou positivas de comunicação (MAZZEI; KIM; DELL'ORO, 2012).

Nesse sentido, Bender (2004) menciona que a comunicação deve ser considerada como um instrumento estratégico para atingir os objetivos, e não somente como apoio das informações que circulam por toda a organização. A comunicação interna, no século XXI, vai além de memorandos e publicações; diz respeito a formar uma cultura e possuir a potencialidade de motivar as transformações na organização (ARGENTI, 2006). Corroborando com Argenti (2006), Guedes (2006) menciona que a comunicação interna vai além dos meios tradicionais de comunicação tais como os jornais e murais, transpondo o papel operacional de transmitir as informações.

Para Oliveira e Paula (2007, p. 64-65), a comunicação interna,

que entrou no século XXI requerendo um novo paradigma para enfrentar as transformações da sociedade contemporânea e a prática comunicacional de organizações pautada nos componentes da dimensão estratégica, ultrapassa o patamar tático-instrumental dessa área.

Dessa forma, a comunicação interna diz respeito às informações que correm dentro da organização, envolvendo indivíduos, e pode ser formal e informal. A comunicação formal é aquela em que as informações são transmitidas por canais padrão estabelecidos pela instituição, tais como circulares, relatórios e reuniões. Entretanto, nas organizações, grande parte das mensagens são transmitidas por meio de canais informais (BORDEAN, 2009). Na visão de Kunsch (2003), a comunicação interna circula de forma paralela com o fluxo normal da comunicação que percorre

toda a organização. A comunicação interna é fundamental para o bom desempenho da organização, uma vez que possibilita motivar os indivíduos e gerar comprometimento, partindo de uma comunicação fluida e íntegra. Está, ainda, relacionada com a colaboração para o entendimento da realidade da organização pelos membros que a compõem, seja na compreensão da missão, visão e objetivos da organização, seja na diminuição das falhas (SANTOS, 2018).

Na visão de Guedes (2006), são princípios relevantes na comunicação interna, entre outros: o alinhamento com o planejamento organizacional; o diálogo; a noção das influências oriundas tanto de fora quanto de dentro da organização; a compreensão e a valorização da cultura da organização; e o atendimento às demandas e peculiaridades da diversidade de públicos internos no estabelecimento de canais específicos. Já Argenti (2006) destaca que o aspecto mais importante na comunicação interna inicia com o líder que possui a responsabilidade sobre seus colaboradores. Essa responsabilidade refere-se a ouvi-los e conhecê-los como indivíduos. Logo, a comunicação interna deve ser entendida como uma área estratégica, inserida no conjunto da determinação de políticas, estratégias e objetivos organizacionais. A proposta de comunicação deve ser entendida pela direção, pelos indivíduos responsáveis pela efetivação e pelos membros internos (KUNSCH, 2003).

A comunicação interna é a vertente que desenvolve a identidade da organização e inclui, assim, todas as ações organizacionais internas: processos de comunicação entre indivíduos e grupos com suas barreiras, comunicação administrativa, fluxos de informações, redes formais e informais e meios de comunicação (MARCHIORI, 2008).

Diante disso e dadas as especificidades das instituições universitárias, é imprescindível tratar sobre a comunicação nas universidades. Esse tema merece atenção especial, tendo em vista que é considerado um assunto essencial para o desenvolvimento e aprimoramento da gestão das universidades.

Assim, na sessão seguinte trata-se sobre a comunicação interna nas universidades.

2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS UNIVERSIDADES

As universidades, historicamente, desempenham um papel de destaque no desenvolvimento das nações, ao mesmo tempo que a comunicação detém uma função fundamental para as transformações sociais. Assim, universidade e comunicação estão diretamente relacionadas

uma vez que a universidade possui como missão o desenvolvimento sustentável e o aprimoramento da sociedade, e a comunicação, ao possibilitar a troca de informações, desempenha um papel de protagonista na evolução da civilização (NUNES, 2014).

A universidade, mesmo sendo uma organização formal, é muito distinta das outras organizações. Isso é evidenciado, principalmente, pela razão da sua existência, o tipo de atividade que executa e o papel que desempenha na sociedade (KUNSCH, 1992). Segundo Barichello (1998), há ainda os desafios resultantes de uma crise estrutural das universidades, que são consideradas organizações complexas. A universidade, na qualidade de instituição, contempla vários tipos de públicos. Isso resulta na necessidade de um maior compromisso e envolvimento com a sua comunicação, determinando e estabelecendo políticas que abranjam a sua comunicação interna (SCROFERNEKER, 2003).

Nesse contexto, a comunicação desempenha um papel indispensável no sistema organizacional da universidade. A comunicação organizacional pode servir como um meio que transmite o pensamento da organização – missão, visão, valores, filosofia e políticas que traduzem a cultura da instituição (CRUZ, 2007). Segundo Kunsch (1992, p. 109-110),

[...] um serviço de comunicação, em qualquer tipo de organização e, no nosso caso, na universidade, só terá consistência e continuidade se for construído sobre bases sólidas, com políticas definidas e com o efetivo apoio da cúpula dirigente e de todos os públicos envolvidos.

Diante disso, é necessário que se olhe para a comunicação da universidade sob uma ótica integrada e global, o que resultará na criação de condições de interação entre as várias unidades e os departamentos e a instituição com seu meio externo e interno (KUNSCH, 1992). A comunicação interna nas universidades vai além da comunicação formal, ela está presente nas opiniões, nas conversas diárias sobre o trabalho e sobre as características que dizem respeito à vida dos indivíduos, que compartilham informações com uma maior frequência. Trata-se de uma nova conduta que deve ser abordada, uma vez que caracteriza uma subcultura que vem de dentro dessa organização, com novas práticas de comunicação e demandas que devem ser entendidas, uma subcultura que se incorporará à cultura universitária e transformará a maneira de agir dos indivíduos nesse ambiente (SALES, 2013). As universidades devem gerir uma complexa rede de interesses, composta por vários indivíduos, que, por sua vez, influenciam as universidades e são influenciados pela atuação destas na sociedade (NUNES, 2015). Na visão de Moraes e Cunha (2011), uma comunicação melhor estruturada contribui para os procedimentos de gestão de pessoal

e para a consolidação da coerência e da imagem da instituição, além de colaborar para que a informação seja mais democrática.

Considerando esse contexto, identifica-se que as universidades devem rever sua concepção de comunicação e a maneira como esta é realizada, buscando evitar distorções de comportamento, atitudes e objetivos da organização, partindo de um planejamento de comunicação com políticas claramente estabelecidas (CRUZ, 2007). Segundo Nassar (2019), a comunicação, guiada por uma política específica, é fundamental para o entendimento e a viabilização dos objetivos organizacionais. Dessa forma, não há como executar ações sem que haja uma política de comunicação escrita e difundida principalmente entre os administradores. As normas estabelecidas na política de comunicação norteiam os planos de comunicação, os quais definem as atividades concretas, e, para que estas ocorram, determinam-se os recursos materiais, estabelece-se quem irá realizar as atividades, estipulam-se prazos, processos, conteúdos e meios de comunicação.

Para Bueno (2005), uma cultura de comunicação se caracteriza justamente por uma atividade que vai além da simples sobreposição de práticas isoladas. Sua legitimidade está ligada à consciência, que faz parte de todos os níveis organizacionais, de que é preciso nutrir relações saudáveis e produtivas e de que a ação de comunicar não é somente dos profissionais de comunicação. Em uma organização que dê importância a uma verdadeira cultura de comunicação, todos os indivíduos se sentem parte daquilo e aspiram ao aprimoramento individual e institucional.

Entretanto, segundo Morais e Cunha (2011), nota-se que ainda é preciso fazer muito a respeito da comunicação interna nas universidades públicas. A existência de diferentes perfis culturais de indivíduos que utilizam um sistema de comunicação requer tempo, pesquisa e finanças. A exploração de tais recursos tem o intuito de entender as particularidades das pessoas e organizá-las para o estabelecimento de planos de comunicação que atendam à grande parte da comunidade universitária.

A seguir, apresenta-se o percurso metodológico utilizado para a elaboração da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A metodologia que foi utilizada durante a realização do trabalho teve como finalidade permitir o alcance dos objetivos propostos. No presente trabalho, estudou-se como ocorre a comunicação interna na reitoria da UFSC e propôs-se diretrizes para o aprimoramento da mesma.

Na visão de Lakatos e Marconi (1985, p. 148), pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa classifica-se como aplicada tendo em vista que apresenta como objetivo geral analisar como ocorre a comunicação interna na reitoria da UFSC e propor diretrizes para o aprimoramento da mesma. De acordo com Zanella (2009), a pesquisa aplicada possui como objetivo a resolução de problemas concretos, práticos e operacionais. A pesquisa aplicada é conhecida também como pesquisa empírica, tendo em vista que o pesquisador necessita ir a campo e interagir com as pessoas.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Quanto à abordagem, para a elaboração do trabalho foi empregada a abordagem qualitativa uma vez que a pesquisa utilizou a entrevista semi-estruturada e não foi utilizado nenhum dado estatístico. Oliveira (2007, p. 60) afirma que a abordagem qualitativa “visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto em que [se] encontra o objetivo de pesquisa”. Na abordagem qualitativa, reconhece-se a relação direta do pesquisador com o meio e a situação que está sendo pesquisada (GODOY, 1995). Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa utiliza meios variados que interagem entre si e são humanísticos. Os pesquisadores desta vertente procuram envolver os participantes na coleta de dados e buscam criar um clima de harmonia e credibilidade.

3.3 Delineamento da Pesquisa

3.3.1 *Quanto aos fins*

Quanto ao fim, foi utilizada, para a elaboração do trabalho, a pesquisa descritiva tendo em vista que a pesquisa descreveu a estrutura e o funcionamento da Reitoria bem como descreveu também as demais categorias de análise. Para Cervo e Bervian (2003, p. 66), “a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos”. Para Vieira (2002), a pesquisa descritiva evidencia as características de certo grupo ou fenômeno, entretanto não há o comprometimento de esclarecer os fenômenos que relata, ainda que valha de base para essa elucidação.

3.3.2 *Quanto aos meios*

Quanto aos meios, o trabalho classifica-se em um estudo de caso pois abordou sobre a comunicação interna entre o gabinete da reitoria da UFSC e as pró-reitorias. De acordo com Lakatos e Marconi (2008), o estudo de caso diz respeito ao levantamento mais profundo de certo caso ou grupo de indivíduos conforme todas as perspectivas. Na visão de Yin (2015), o estudo de caso possibilita que os pesquisadores deem foco a um caso e mantenham uma visão abrangente e realista tal como no estudo das fases da vida, no comportamento de grupos menores, bem como nos procedimentos organizacionais e administrativos.

Apresentam-se, na seção seguinte, as categorias de análise que serão utilizadas neste trabalho.

3.4 Categorias de Análise

Com base nas discussões ocorridas na fundamentação teórica (capítulo 3), elegeram-se as categorias de análise para a presente pesquisa, constantes no Quadro 1:

Quadro 1 – Objetivos específicos, categorias de análise e técnica de coleta de dados

Objetivos Específicos	Categorias de Análise	Técnica de Coleta de Dados
Caracterizar a estrutura e o funcionamento do Gabinete da Reitoria e das pró-reitorias da UFSC.	Estrutura da Reitoria Funcionamento da Reitoria	Pesquisa documental
Identificar as barreiras que dificultam a comunicação entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias da UFSC.	Barreiras de comunicação Canais formais de comunicação Canais informais de comunicação Comunicação oral Comunicação escrita	Pesquisa documental Entrevista semiestruturada
Selecionar os fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da Reitoria da UFSC.	Não se aplica	Entrevista semiestruturada

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A seguir, são apresentados o universo e os sujeitos utilizados na elaboração deste trabalho.

3.5 Universo e Sujeitos da Pesquisa

O universo da presente pesquisa contempla a Reitoria com toda a sua estrutura, setor que tem por finalidade realizar a política da Universidade, estabelecida pelos órgãos deliberativos centrais. (UFSC, 2019a).

A Reitoria é composta pelas seguintes pró-reitorias: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ), Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP).

Assim, os sujeitos da pesquisa foram o chefe de gabinete e os pró-reitores. No presente trabalho, optou-se entrevistar o chefe de gabinete e as sete pró-reitorias para aprofundar a pesquisa

referente à comunicação interna na reitoria. Dessa forma, não foram ouvidas as secretarias institucionais. As entrevistas ocorreram nas dependências de cada pró-reitoria e no Gabinete da Reitoria no período compreendido entre 26 de agosto de 2019 e 17 de setembro de 2019 e tiveram duração média de cinquenta minutos. Ao todo, foram oito entrevistados, incluindo todos os pró-reitores e o chefe do Gabinete da Reitoria. A entrevista foi realizada baseando-se em um roteiro de entrevista (Apêndice A) contendo dez perguntas.

3.6 Técnicas de Coletas de Dados

Quanto às técnicas e aos instrumentos de coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica, foram utilizadas a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada.

Segundo Köche (1997), a pesquisa bibliográfica é a pesquisa que tenta explicar um problema, fazendo uso do conhecimento disponível a partir das teorias presentes em livros. O objetivo da pesquisa bibliográfica é conhecer as principais contribuições teóricas sobre um tema, apresentando-se como uma ferramenta fundamenta para qualquer tipo de pesquisa.

A pesquisa documental aproxima-se muita da pesquisa bibliográfica. O ponto de diferenciação encontra-se na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica dispõe das colaborações de diversos autores sobre certo tema, a pesquisa documental apodera-se de matérias que não adquiriam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser refeitas de acordo com os objetos da pesquisa (GIL, 2007).

Lakatos e Marconi (2010) mencionam que a peculiaridade da pesquisa documental é que a fonte de obtenção de dados é limitada a documentos, sendo escritos ou não, estabelecendo o que se designa de fontes primárias. Para a elaboração do trabalho, foram utilizados os seguintes documentos: o Regimento Geral da UFSC, o Estatuto da UFSC, portarias do Gabinete da Reitoria da UFSC e a Resolução Normativa nº 74/2016/CUn. Foram utilizados ainda *sites* dos setores envolvidos.

As entrevistas semiestruturadas foram construídas a partir das categorias de análise, constantes do Quadro 1, apresentando na seção 3.4.

Para Hair Junior, Babin, Money e Samouel (2005), na abordagem da entrevista semiestruturada, o pesquisador tem a liberdade de exercer a iniciativa ao acompanhar a resposta a

um questionamento. Esse tipo de entrevista possui regras gerais, porém possibilita flexibilidade para inserir perguntas não estruturadas.

O Quadro 2, a seguir, demonstra como foi elaborado o roteiro de entrevista construído a partir das categorias de análise citadas no Quadro 1.

Quadro 2 – Estrutura do Roteiro de Entrevista

Categorias de Análise	Perguntas Constantes do Roteiro de Entrevista (Apêndice A)
Barreiras de comunicação	Perguntas nº 1A, 1B, 1C, 1D
Canais formais de comunicação	Pergunta nº 2
Canais informais de comunicação	Perguntas nº 3
Comunicação oral	Pergunta nº 4
Comunicação escrita	Pergunta nº 4
Gestão da informação	Pergunta nº 5

Fonte: Elaboração da autora (2019).

3.7 Técnica de Análise de Dados

Quanto à técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. De acordo com Hair Junior, Babin, Money e Samouel (2005), a análise de conteúdo coleta informações por meio da observação e verificação do conteúdo ou do texto escrito. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é a união de procedimentos de análise das comunicações buscando alcançar, por meio de técnicas sistemáticas e objetivos de detalhamento das mensagens, indicadores que possibilitam a inferência de conhecimentos referente aos momentos de produzir e receber essas mensagens.

Concluídas as explicitações em relação à metodologia, no capítulo seguinte, apresentam-se a pesquisa realizada em relação à comunicação interna na Reitoria da UFSC e a proposta de diretrizes para o aprimoramento dessa comunicação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, apresentam-se os resultados e a análise dos dados obtidos, considerando os objetivos estabelecidos no trabalho. Este capítulo é composto pelas seguintes seções: caracterização da UFSC; a estrutura e o funcionamento do Gabinete da Reitoria da UFSC e das pró-reitorias; a comunicação interna na Reitoria da UFSC; fatores que facilitam e que dificultam a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias; fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da Reitoria da UFSC; e diretrizes para o aprimoramento da comunicação interna na Reitoria da UFSC.

Os entrevistados estão identificados com a letra “E” e numerados de “1 a 8”. Na citação literal das entrevistas realizada, eventuais esclarecimentos quanto à fala dos entrevistados serão apresentadas entre colchetes sem itálico, enquanto intervenções da entrevistadora aparecerão em entre colchetes com destaque em itálico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina, com sede em Florianópolis, foi criada em 18 de dezembro de 1960 (UFSC, 2019b) por meio da Lei nº 3.849 (BRASIL, 1960) e possui como missão

produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2015, p. 22).

Atualmente, a UFSC conta com 2.495 docentes e 3.129 servidores técnicos-administrativos em educação (STAEs). Quanto aos discentes, são 29.303 alunos de graduação e 8.069 de pós-graduação, totalizando 37.372 alunos. (UFSC, [2020?]).

Além do Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, que é formado por 11 centros de ensino, compõem também a estrutura acadêmica da UFSC mais quatro *campi*: Campus Araranguá, Campus Curitibanos, Campus Joinville e Campus Blumenau. A UFSC também é constituída pelo Colégio de Aplicação (CA), criado em 1961, e pelo Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), criado em 1980 (UFSC, 2015, p. 21).

A UFSC é estruturada por departamentos, que são conduzidos por unidades. As unidades universitárias, denominadas centros, coordenam os departamentos afins. Os departamentos são a menor fração dos centros e desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão nos seus campos específicos. (UFSC, 2019c).

De acordo com o Estatuto da UFSC (2019c), a administração universitária apresenta-se dividida em nível superior e em unidades, subunidades e órgãos suplementares, sendo efetivada por meio dos órgãos deliberativos centrais, dos órgãos executivos centrais e dos órgãos executivos setoriais.

Os órgãos suplementares apresentam características técnico-administrativas, culturais, recreativas e de assistência ao estudante. Segundo o Regimento Geral da instituição (UFSC, 2019d), compõem os órgãos suplementares: a Biblioteca Universitária, o Biotério Central, a Editora Universitária, o Hospital Universitário “Prof. Polydoro Ernani de São Thiago”, o Museu de Arqueologia e Etnologia “Prof. Oswaldo Rodrigues Cabral” e o Restaurante Universitário.

Os órgãos deliberativos centrais são compostos pelo Conselho Universitário, pela Câmara de Graduação, pela Câmara de Pós-Graduação, pela Câmara de Pesquisa, pela Câmara de Extensão e pelo Conselho de Curadores. Já os órgãos executivos centrais são compostos pela Reitoria, pela Vice-Reitoria, pelas pró-reitorias e pelas secretarias, enquanto os órgãos executivos setoriais são compostos pela Diretoria de Campus fora da Sede e pela Diretoria Administrativa de Campus fora da Sede (UFSC, 2019c).

A administração das unidades é realizada por meio dos órgãos deliberativos setoriais, que são os conselhos das unidades e os departamentos, e por meio dos órgãos executivos setoriais, que consistem nas diretorias de unidades e nas chefias de departamentos (UFSC, 2019c).

A seguir, discorre-se sobre a estrutura e o funcionamento do Gabinete da Reitoria da UFSC e das pró-reitorias.

4.2 A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DO GABINETE DA REITORIA DA UFSC E DAS PRÓ-REITORIAS

A Reitoria da UFSC é composta pelo Gabinete da Reitoria, pelas pró-reitorias e pelas secretarias institucionais. São sete pró-reitorias, a saber: Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de

Pessoas; e dez secretarias: Secretaria de Cultura e Arte; Secretaria de Relações Internacionais; Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional; Secretaria de Planejamento e Orçamento; Secretaria de Segurança Institucional; Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente; Secretaria de Inovação; Secretaria de Esportes; Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades; e Secretaria de Educação a Distância. O Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias são considerados, na estrutura da UFSC, órgãos executivos centrais e compõem a Administração Superior da UFSC. Esses órgãos são responsáveis pelas principais decisões da Universidade e pelo cumprimento das ações referentes à política de gestão da UFSC.

As pró-reitorias são órgãos executivos centrais criados com o objetivo de auxiliar o reitor na tomada de decisões para a gestão da Universidade. De acordo com § 1º do art. 37 do Estatuto da UFSC (2017), as pró-reitorias são listadas no anexo do Regimento Geral, e suas respectivas atribuições são estabelecidas no Regimento da Reitoria.

Na gestão iniciada em 2016, a estrutura administrativa da UFSC passou por algumas alterações. Foram criadas a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) e a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), institucionalizadas por meio da Resolução Normativa nº 74/2016/CUn, de 7 de junho de 2016. Tal reestruturação motivou a extinção da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) e da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN).

O Gabinete da Reitoria da UFSC é o setor que integra, juntamente com as pró-reitorias, a Administração Superior da UFSC, e sua estrutura é composta da seguinte forma: reitor, vice-reitora, diretor-geral do Gabinete, chefe de Gabinete, assessor institucional e uma equipe de servidores técnico-administrativos que dão suporte às atividades administrativas. Assim, as atribuições do Gabinete da Reitoria da UFSC são: auxiliar o reitor; gerir as atividades administrativas do Gabinete; colocar em prática o poder de disciplina no Gabinete; comunicar as determinações e recomendações do reitor na Universidade; auxiliar o reitor no seu relacionamento institucional e administrativo; organizar o cronograma das reuniões e a agenda do reitor; realizar a análise de processos e documentos encaminhados ao reitor emitindo despachos interlocutórios, quando necessário; despachar com o reitor processos e documentos referentes à Universidade; realizar outras atividades referentes à área ou que sejam delegadas pelo reitor (UFSC, 2019e).

Por meio dessa estrutura, a UFSC procura atingir os objetivos da gestão universitária, buscando atender à comunidade universitária e priorizando suas funções principais: ensino, pesquisa e extensão.

Na seção seguinte, apresenta-se a comunicação interna na Reitoria da UFSC.

4.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA REITORIA DA UFSC

A comunicação interna apresenta um papel muito importante nas instituições. A informação que é propagada na comunicação interna colabora para a organização alcançar seus objetivos e aperfeiçoar seus métodos. Tal comunicação possibilita ainda emitir ordens e mensagens, bem como compartilhar a cultura organizacional e os planos que a organização possui para o futuro (CRUZ; SILVA; MENEGASSI, 2018). Para o alcance dos objetivos estabelecidos, as categorias de análise trabalhadas na presente pesquisa foram: a estrutura e o funcionamento da Reitoria já explicitadas na seção anterior (4.2); as barreiras de comunicação; os canais formais e informais de comunicação; a comunicação oral; a comunicação escrita; e a gestão da informação. A metodologia utilizada para a elaboração da presente seção foi a entrevista semiestruturada com o chefe de Gabinete e com os pró-reitores, bem como a pesquisa documental.

Conforme mencionado na fundamentação teórica, a principal forma de emitir informações é a comunicação oral. As palestras, a comunicação formal entre duas pessoas ou mais são considerados exemplos dessa forma de comunicação. A comunicação escrita abrange os memorandos, as mensagens de correio eletrônico, os jornais internos e qualquer outra maneira de se empregar a linguagem escrita (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com o que foi constatado na pesquisa, as reuniões do colegiado da Reitoria são um meio de comunicação oral utilizado na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias. Geralmente tais reuniões acontecem nas dependências do próprio Gabinete e são previamente agendadas pela assessoria do reitor.

Com relação à forma de comunicação mais utilizada entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias da UFSC, o entrevistado E1 afirma que é a forma oral, explicando que

[...] acaba sendo oral [...] todo trânsito de informação entre o Gabinete e a PRAE sempre iniciou de maneira, pela oralidade. E depois demanda um documento (E1).

Já para o entrevistado E2, a forma de comunicação mais utilizada entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias é a escrita. O entrevistado E3 entende que a comunicação oral é a mais utilizada, uma vez que ela possui o aspecto da negociação e, posteriormente, há a formalização pela comunicação escrita. Corroborando com os entrevistados E1 e E3, o entrevistado E4 coloca que a comunicação oral é a forma mais utilizada entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, argumentando que essa forma de comunicação elimina os ruídos. Já para o entrevistado E5, a forma mais utilizada é a escrita.

O entrevistado E6 acredita que a comunicação escrita seja a forma mais utilizada entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias e afirma que

[...] acho que é a escrita que é a mais usada, seja por texto [...] seja por SPA, não, é, é... aí é escrita [*isso é escrita?*]. É escrita, porque às vezes, mesmo num telefonema ou numa abordagem presencial, pessoal, você pode iniciar um processo de comunicação, mas, normalmente, ela gera um documento [...] (E6).

Já para o entrevistado E7, a forma de comunicação mais utilizada entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias é a oral. O referido entrevistado entende que a forma escrita é estabelecida quando há o entendimento de uma determinada ação. Para o entrevistado E8, por sua vez, a comunicação escrita é a forma mais utilizada.

Assim, infere-se que, de acordo com as entrevistas realizadas, metade dos entrevistados mencionaram que a forma de comunicação mais utilizada entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias é a comunicação oral, enquanto a outra metade dos entrevistados expôs que a comunicação escrita é a forma de comunicação mais utilizada nesse contexto.

Contudo, é importante destacar que o reitor reúne, periodicamente, o colegiado da Reitoria, composto pelo reitor, vice-reitor, chefe de gabinete, diretor-geral do gabinete, pró-reitores e secretarias institucionais, para discussões gerais sobre a Universidade, destacando-se a gestão interna da UFSC. Trata-se assim de um importante canal de comunicação oral.

Como visto no capítulo 2, a gestão da informação tem a função de oferecer suporte à política da organização, tornando mais eficiente o saber e a articulação entre os muitos sistemas que a compõem, contribuindo com os líderes na tomada de decisão, ajudando de modo interativo o desenvolvimento da estrutura da organização e contribuindo com a criação de uma imagem da organização mediante o estabelecimento de uma política de comunicação interna (BRAGA, 2000).

Com relação a forma como a gestão da informação pode contribuir com o processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, o entrevistado E4 coloca o seguinte:

[...] Se não existir um bom relacionamento, não há possibilidade que lá na ponta, lá no ensino, lá na pesquisa, lá na extensão, consiga acontecer alguma coisa. Porque se ela [a informação] deteriora, em algum momento, ela vai propagar, ela não vai se consertar. Informação deteriorada não se conserta, ela só se deteriora [...] (E4).

Referente à gestão da informação, o entrevistado E5 afirma o que segue:

[...] Quando a informação ela é bem dada, quando ela é bem trabalhada, ela acaba sempre facilitando a interpretação e as tomadas de decisões. É claro que uma informação mal gerida, tá certo? ela pode criar problemas onde não existe.[...]. Eu acho que quanto mais objetiva e quanto mais direta e quanto mais rápida se dá essa informação, melhor o relacionamento, tá certo? entre as partes. [...] (E5).

O entrevistado E6 compreende que a gestão da informação como método, no qual são definidas rotinas e procedimentos, é indispensável, uma vez que ela otimiza o tempo. O referido entrevistado explica ainda o seguinte:

[...] Se a gente tem um sistema de gestão de informação que estabelece protocolos, métodos, rotinas, ela tende a ser mais otimizada, né [*uhum*], quer dizer, você evita retrabalho, [*uhum*], evita ter que refazer ou reiterar uma informação [*uhum*] [...] eu acho não, eu tenho certeza que, neste caso, e eu não defendo isso em todos os casos, mas nesse caso é fundamental você uniformizar o acesso à informação em todos os setores, então não adianta o Gabinete ter um sistema próprio de gestão da informação [*sim*] se, na outra ponta, uma pró-reitoria [...] não tem um sistema de gestão de processos, de gestão de informação, se ele não acessa com a mesma velocidade com que eu mando. [*uhum, sim, é*] Nós, aqui, temos uma rotina de despachos dia sim, dia não, se temos uma situação emergencial, a gente atravessa e despacha e encaminha. Em alguns setores, isso não existe, as pessoas têm práticas de gestão da informação ou do trânsito da informação muito diferentes desse ritmo [...] (E6).

A gestão da informação consiste em um conjunto de práticas que objetivam a identificação daquilo que a organização precisa, o mapeamento dos circuitos formais de informação, bem como a coleta, filtragem, verificação, gestão, guarda e o compartilhamento da informação, buscando contribuir com o desenvolvimento das ações e com a tomada de decisão (VALENTIM; CARVALHO; WOIDA; CASSIANO, 2008). Dado o exposto, depreende-se das entrevistas que a gestão da informação pode contribuir com a comunicação interna entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, uma vez que ela estabelece rotinas e métodos que contribuem para a análise, o processamento, o armazenamento e o compartilhamento da informação.

Na próxima seção, expõem-se os fatores que facilitam e que dificultam a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias.

4.4 BARREIRAS QUE DIFICULTAM A COMUNICAÇÃO ENTRE O GABINETE DA REITORIA E AS PRÓ-REITORIAS DA UFSC

As barreiras ocasionam a perda de comunicação entre os indivíduos, atrapalhando o intercâmbio comunicacional nas organizações e inviabilizando a troca livre e aberta de informações, isto é, ao existirem essas barreiras, a comunicação pode ser prejudicada em partes ou totalmente (MARTINS; WALTER, 2019). Para identificar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias, utilizou-se a entrevista semiestruturada com os gestores desses setores.

Segundo abordado no capítulo 2, há quatro tipos de barreiras: as barreiras pessoais, as barreiras administrativas/burocráticas, o excesso de informações e as comunicações incompletas e parciais (KUNSCH, 2003). Com as entrevistas, constatou-se que há algumas das barreiras citadas anteriormente na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias. De acordo com a autora Kunsch (2003), as barreiras pessoais estão relacionadas ao modo como cada pessoa age na organização, à sua personalidade, ao seu jeito de ser.

Com relação às barreiras pessoais no Gabinete, o entrevistado E1 entende que

[...] barreira sempre há. Mas eu não consigo identificar barreira pessoal entre nós aqui e a/ e eu não tô falando só de mim, tô falando da PRAE como um todo, tá? Porque, assim, pessoalmente eu me dou bem com todo mundo lá dentro, tá? Então, acho que não vejo esse tipo de barreira (E1).

Corroborando com o E1, o entrevistado E2 expõe o seguinte:

Não, não vejo essa barreira não, eu vejo a comunicação do Gabinete de uma forma bem...bem tranquila, não tem nada que eu possa classificar dentro da tua pergunta como algum um tipo de barreira. Acho bem fácil a comunicação entre a Pró-Reitoria e o Gabinete, bem tranquilo (E2).

O entrevistado E3 também manifesta o mesmo posicionamento de E1 e E2 e diz que não identifica as barreiras pessoais na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias. Menciona ainda que se sente muito contemplado no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e a Pró-Reitoria em virtude da equipe ali constituída e de seu profissionalismo. O referido entrevistado relata, também, que o chefe de Gabinete é uma pessoa muito aberta e que não encontra nenhuma dificuldade (E3). Discordando dos entrevistados mencionados anteriormente, o entrevistado E4 identifica as barreiras pessoais na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias por dois motivos:

[...] primeiro derivado da personalidade dos agentes, dos atores, derivado da personalidade. Segundo, derivado das peculiaridades de cada indivíduo [...]. O segundo ponto, há uma pressão natural sobre os atores envolvidos, do ponto de vista emocional, do ponto de vista de relacionamento [...] (E4).

Já o entrevistado E5, da mesma forma que os entrevistados E1, E2 e E3, relata que não sente isso na gestão. O entrevistado E6 também não identifica as barreiras pessoais na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias e declara que

[...] não é tão evidente, ou pelo menos não é a regra, né? Isso não tem impedido que haja esse fluxo de informação, desse ponto de vista, quer dizer, o fato de as pessoas às vezes serem mais reativas a um contato ou alguma coisa. Eu acho que na equipe de gestão, eu não consigo identificar como uma barreira muito evidente. Pode ser que em alguns casos pontuais ela se expresse mais. Eu acho que no geral, toda a equipe da gestão, quando acionada, quando procurada, responde, e quando não consegue ou não o faz não é por conta de nenhum desses traços – assim – de mais reatividade ou não. Acho que não, nesse caso eu não consigo identificar (E6).

Ainda em relação às barreiras pessoais, o entrevistado E7 afirma que há, na comunicação entre o Gabinete e as pró-reitorias, uma comunicação formal que ocorre por meio de documentos e obedece a um protocolo e que, na sua visão, não existe nenhuma barreira evidenciada. Corroborando com o E7, o entrevistado E8 também relata não identificar barreiras pessoais na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias.

Os entrevistados E1, E2, E3, E5, E6, E7 e E8 relataram que não identificam as barreiras pessoais na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, entretanto, o entrevistado E4 declarou que identifica esse tipo de barreira. Assim, conforme o que foi mencionado nas entrevistas, infere-se que a maioria dos entrevistados não identifica barreiras pessoais na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias.

Com relação às barreiras administrativas/burocráticas, conforme citado na fundamentação teórica, elas referem-se ao modo como a organização lida e trabalha com as informações (KUNSCH, 2003).

Referente às barreiras administrativas e burocráticas de comunicação na Reitoria, o entrevistado E1 afirma que esse tipo de barreira existe e está relacionada ao sistema de comunicação. O referido entrevistado também menciona que

quando se trata de tramitar documento via o nosso SPA, o SPA... não é, ele não é, ele não é amigável, ele não é intuitivo, ele, assim, pra tu ter domínio do SPA tu tem que ficar alguns meses lidando com ele, até que tu adquira uma intimidade com ele [*exato*], pra que ele possa passar a ser amigável. Senão, até então, não é. [...] eu acho que a barreira

administrativa tá no/como a UFSC gerencia esse processo sem papel (E1).

O entrevistado E3 afirma que o grande desafio que há com o Gabinete da Reitoria é o sistema SPA e menciona ainda que é um sistema relevante para o desenvolvimento das atividades tanto da Pró-Reitoria quanto do Gabinete da Reitoria, embora o referido sistema apresente um processo de burocratização que gere alguns retrabalhos. Com relação às barreiras administrativas e burocráticas, o entrevistado E4 coloca o seguinte:

Nós não conseguimos fazer uma boa burocracia. Nós fazemos uma burocracia, né, maçante, chata. Nós não conseguimos, em processos pequenos, nos libertar da burocracia. Em processos grandes, a gente não consegue atuar para melhorar [...]. (E4).

O entrevistado E6 declara que, seguramente, identifica as barreiras administrativas e burocráticas na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias e considera o que segue:

[...] Dependendo da dinâmica de cada unidade, vamos dizer assim, pró-reitoria ou secretaria, algumas estabeleceram algumas rotinas que são mais efetivas, né, ou seja, elas, se acionadas, respondem num tempo razoável. Outras, às vezes nem respondem e ignoram um comunicado via SPA ou mesmo uma mensagem eletrônica que se envie, né, quase tudo hoje vai pelo SPA. Então, acho que essa, sim, é uma barreira importante, e o que ela acarreta também é que você tem setores, portanto, cuja resposta é mais efetiva e setores quando não há respostas nem imediata nem efetiva, somente se provocados. Então você precisa notificar a secretaria tal ou a pró-reitoria tal e dizer, e reiterar “olha, veja a comunicação”. Então você faz duas vezes a comunicação. A primeira pra fazê-la, e a segunda pra lembrar dela, né? Então, há muitos setores, eu não diria muitos, mas há. Boa parte das secretarias e pró-reitorias tem essa dificuldade, pela sua estrutura, pela sua dinâmica interna, pelas rotinas que eles estabelecem, ao ponto de a gente ter que reiterar. E isso também traz uma outra situação no fluxo do Gabinete, por exemplo, que é vir muitas demandas que já estão na pró-reitoria ou na secretaria e que não são respondidas vêm pra cá pra que o Gabinete intervenha na cobrança dessa demanda (E6).

Corroborando com o entrevistado E6, o entrevistado E7 identifica esse tipo de barreira e menciona que

[...] existe uma comunicação efetiva. É claro que, quando você fala em questões administrativas ou burocráticas, em alguns momentos, a gente pode, sim, evidenciar algum tipo de barreira, no que se refere a prazos, no que se refere a informações que precisem de uma pesquisa, informações que precisem de um levantamento, né? Então, mas, dentro de um modelo burocrático, isso acontece, sim. Por exemplo, quando vem uma informação pontual, que você consegue retirar de um sistema, fica mais fácil estabelecer uma comunicação efetiva entre o Gabinete e os pró-reitores. Mas quando a comunicação vem, geralmente vem de ambiente externo, [ininteligível] Gabinete solicitando informações mais elaboradas, a gente, muitas vezes, não tem um sistema automatizado que dê essas informações de uma forma tão rápida. (E7).

Já o entrevistado E8 relatou que não vivenciou nada nesse sentido e afirma que possui um fluxo de comunicação muito bom com a Reitoria.

Os entrevistados E1, E3, E4, E6, E7 declararam que identificam as barreiras administrativas e burocráticas na comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias, entretanto, o entrevistado E8 relatou que não identifica esse tipo de barreira. Assim, verificou-se que a maior parte dos entrevistados mencionou que identifica as barreiras administrativas e burocráticas na comunicação interna entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, destacando principalmente o excesso de normas e a complexidade na tramitação de processos e documentos.

Referente ao excesso de informação, segundo já mencionado na fundamentação teórica, essa barreira diz respeito à grande quantidade de informações, ao aumento de papéis e ao crescimento de meios eletrônicos, o que tem ocasionado uma saturação por parte de quem recebe a informação (KUNSCH, 2003).

Com relação à barreira que se refere ao excesso de informações, o entrevistado E1 relata não identificar, nem pela duplicidade e nem pela quantidade, esse tipo de barreira na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias e coloca ainda que há

[...] com o professor Ubaldo, reuniões quinzenais do grupo de gestores, onde há essa conversa/ então, no mínimo, quinzenalmente, todos os secretários, pró-reitores, o reitor, a vice-reitora, os assessores ali, o diretor do Gabinete, o chefe de Gabinete, o assessor etc., a gente se reúne [...] (E1).

Corroborando com o entrevistado citado anteriormente, o entrevistado E2 não identifica o excesso de informação como uma barreira na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias. Já o entrevistado E4 identifica esse tipo de barreira na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias e cita como motivo o fato de que

[...] hoje existe uma excessiva judicialização da Universidade [tá]. O que que aconteceu? Ao longo do tempo, foi ficando mais fácil eu só me manifestar em último caso do que eu me manifestar de pronto e resolver o problema [...] (E4).

O entrevistado E6 afirma que não identifica o excesso de informação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias como uma barreira e, ainda, menciona que

[...] o mais grave é você ter muita informação que precisa circular, e as pessoas não darem conta de responderem a tanta informação [uhum]. Porque eu acho que o excesso de papel, de comunicados ou disso é decorrente da necessidade de circular esse tipo de coisa, entendeu? [ahã] Eu não consigo entendê-lo como uma barreira. [...] (E6).

O entrevistado E8 relata não identificar o excesso de informação como uma barreira entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias.

Os entrevistados E1, E2, E6 e E8 declararam que não identificam o excesso de informação como uma barreira entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias. Já o entrevistado E4 mencionou que identifica essa barreira. Dessa forma, observa-se que a maioria dos entrevistados revelou que o excesso de informações não é considerado uma barreira na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias.

A última barreira, conforme exposto na fundamentação teórica, são as comunicações incompletas e parciais, que ocorrem nas informações fragmentadas, distorcidas, nas que geram algum questionamento, nas que não são informadas ou mesmo sonegadas (KUNSCH, 2003).

Com relação às barreiras referentes às comunicações incompletas e parciais, o entrevistado E1 afirma que há essa barreira na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, acrescentando ainda que

[...] a PRAE não faz parte do Conselho Universitário, então assuntos que às vezes estão na efervescência [...] é um assunto de importância da Universidade, mas nós, por não sermos do/ e aí tô falando especificamente do Gabinete/ nós, por não sermos parte do Conselho Universitário, às vezes não fica sabendo. Tu fica sabendo em conversa de corredor que tem uma resolução que, sei lá, que tá/de extensão, de pós-graduação, ou alguma outra coisa, que tá na pauta do dia, mas que a gente acaba não [tá, *entendi*]/ perdendo esse, esse bonde. [...] tu não faz parte do Conselho, mas tu faz parte da UFSC e da Administração Central. (E1).

Já o entrevistado E2 não identifica esse tipo de barreira na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias. O referido entrevistado afirma, ainda, que não há mensagens negadas, nem incompletas e que estas chegam de uma forma fácil de resolver. Corroborando com o entrevistado E2, o entrevistado E3 também não identifica as comunicações incompletas e parciais na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias.

O entrevistado E6 identifica esse tipo de barreira na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias e relata que

[...] mesmo que não deliberado, às vezes não se dá ciência de todos os processos pra todos os setores, e isso gera uma reação [...] alguma demanda que tenha chegado aqui pro reitor ou pra vice-reitora, enfim, que traz algum tipo de repercussão, não existe uma prática de disseminá-la imediatamente pra todos os setores [tá]. Se aciona o setor afeto aquilo [...] e às vezes somente esse, essa unidade fica sabendo daquilo [*uhum*]. As outras ficam sabendo por outras vias e/ou respondem de uma forma equivocada [...]. Então, acho que sim, aí pode ter uma barreira, mas que eu digo, não é de uma maneira deliberada sonegar essa informação [*não, entendi*], é uma compreensão de que, de fato, você tem uma gestão

inteira, são vinte e tantas unidades entre pró-reitorias e secretarias e assessorias, e às vezes nem todas elas sabem de tudo o que tá se passando [*uhum*], e isso pode trazer um complicador na sintonia da gestão, é verdade. (E6).

O entrevistado E8 relata não identificar a comunicação incompleta e parcial na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias e afirma que as mensagens chegam bem, na medida em que devem ser e com o esclarecimento certo.

Os entrevistados E2, E3 e E8 revelaram que não identificam a comunicação incompleta e parcial como uma barreira entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias, já os entrevistados E1 e E6 declararam que identificam essa barreira. Assim, infere-se com as entrevistas realizadas que a maioria dos entrevistados não identifica a comunicação incompleta e parcial como uma barreira à comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias. De qualquer forma é importante destacar que o entrevistado E6 mencionou que pode haver esse tipo de barreira, mas não de uma forma deliberada, e sim considerando que há muitos atores na gestão e às vezes a informação não chega a todos, o que pode ser um obstáculo para a gestão.

A seguir, o Quadro 3 apresenta a síntese das análises das barreiras à comunicação.

Quadro 3 – Barreiras à comunicação (continua)

Barreiras	Ocorrências
Barreiras Pessoais	A maioria dos entrevistados não identifica barreiras pessoais na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, entretanto, um entrevistado relatou que identifica essas barreiras por duas razões: devido à personalidade e às características de cada indivíduo e também pela pressão natural que existe no âmbito da instituição.

Quadro 3 – Barreiras à comunicação (continua)

Barreiras	Ocorrências
Barreiras Pessoais	<p>A maioria dos entrevistados não identifica barreiras pessoais na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, entretanto, um entrevistado relatou que identifica essas barreiras por duas razões: devido à personalidade e às características de cada indivíduo e também pela pressão natural que existe no âmbito da instituição.</p>
Barreiras Administrativas e Burocráticas	<p>A maior parte dos entrevistados mencionou que identifica barreiras administrativas e burocráticas na comunicação interna entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias, destacando-se principalmente o excesso de normas e a complexidade na tramitação de processos e documentos.</p> <p>Um entrevistado declarou que as barreiras administrativas e burocráticas estão relacionadas ao sistema de comunicação. Já outro entrevistado mencionou que essas barreiras estão relacionadas ao sistema SPA pois o referido sistema apresenta um processo de burocratização que gera alguns retrabalhos.</p>
Excesso de Informações	<p>A maioria dos entrevistados revelou que o excesso de informações não é considerado uma barreira na comunicação entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias.</p>

Quadro 3 – Barreiras à comunicação (continua)

Barreiras	Ocorrências
Comunicações Incompletas e Parciais	<p>A maioria dos entrevistados não identifica a comunicação incompleta e parcial como uma barreira à comunicação entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias.</p> <p>Um entrevistado relatou não identificar esse tipo de barreira na comunicação entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias e mencionou ainda que não há mensagens negadas, nem incompletas e que estas chegam de uma forma fácil de resolver.</p> <p>Já outro entrevistado relatou não identificar a comunicação incompleta e parcial na comunicação entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias e afirmou que as mensagens chegam bem, na medida em que devem ser e com o esclarecimento certo.</p> <p>Contudo, um dos entrevistados declarou que pode haver esse tipo de barreira, mas não de uma forma deliberada, e sim considerando que há muitos atores na gestão e às vezes a informação não chega a todos, o que pode ser um obstáculo para a gestão.</p>

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Conforme apresentado na fundamentação teórica, os canais formais são os canais definidos pela organização e que informam aspectos que se referem às ações dos indivíduos que fazem parte dessa organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Referente à comunicação formal, o fluxo de informações entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias ocorre, principalmente, por meio de atos administrativos tais como ofícios, ofícios circulares, portarias e as publicações feitas no Boletim Oficial da UFSC.

Após a aprovação, pela Portaria nº 1.369, de 27 de dezembro de 2018, da terceira edição do Manual de Redação da Presidência da República, o expediente do tipo memorando e memorando circular foi substituído pelo ofício e ofício circular respectivamente. Assim, com a referida alteração, o ofício torna-se o meio de comunicação utilizado pelo Gabinete da Reitoria quando se objetiva estabelecer uma comunicação tanto para setores que pertencem à Universidade quanto para órgãos externos à UFSC. O ofício circular tem o mesmo objetivo, porém é utilizado quando há mais de um destinatário (BRASIL, 2018). A portaria é o ato pelo qual se transmite as instruções referentes à ordenação e funcionamento do serviço. O Boletim Oficial da UFSC é o instrumento que se utiliza para publicar os atos normativos da UFSC.

A comunicação formal entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias ocorre também por meio dos sistemas existentes na UFSC tais como o *e-mail* institucional, o sistema SPA e o sistema NOTES. O correio eletrônico da UFSC – Webmail UFSC – é o *e-mail* oficial da instituição, sendo o canal através do qual grande parte do fluxo de informações entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias é estabelecida. Quanto ao sistema SPA (Sistema de Processo Administrativo), é utilizado, também, quando se pretende estabelecer a comunicação digital. O SPA possibilita a comunicação por meio de correspondências, solicitações e processos digitais. O objetivo do SPA é estabelecer a comunicação digital na UFSC, entretanto atualmente ainda ocorre a tramitação por meio físico de alguns documentos e processos do SPA. O sistema Notes é um sistema que, embora mais voltado para o registro de documentos, tem dado indispensável suporte à comunicação da instituição.

No que se refere aos canais formais mais utilizados na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, o entrevistado E1 menciona que

[...] *e-mail* institucional, acho que é o mais frequente que a gente acaba usando. Hoje o SPA, né? O SPA. E, não dá pra fugir do WhatsApp, que acaba sendo quase que um canal formal, porque há um grupo no WhatsApp dos gestores, onde estão o reitor, a vice-reitora, todos os pró-reitores, todos os secretários.

Corroborando com o entrevistado E1, o entrevistado E2 afirma que o canal formal mais utilizado entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias é o *e-mail*. Já para o entrevistado E3, o canal formal mais utilizado nesse âmbito é o WhatsApp. De acordo com Oliveira e Alencar (2013), a comunicação formal é constituída pelos métodos intencionais, pré-estabelecidos e formados a partir dos objetivos organizacionais realizados por meio de políticas de comunicação. A comunicação formal é a comunicação permitida, que apresenta uma estrutura formal – setor de

comunicação – que tem a função de transmitir as informações e promover o relacionamento entre os membros da organização.

Na visão do entrevistado E4, o canal formal mais utilizado entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias também é o WhatsApp. O referido entrevistado menciona ainda o seguinte:

A gente tem grupos e subgrupos. E nesses canais/ é que nesses canais, você tira aquela dúvida que você tem que não vai botar no oficial [*ah, entendi*], tá? Então, esse é um grande canal de base da gestão. (E4).

Os entrevistados E1, E3 e E4 consideram o WhatsApp como um canal formal, entretanto, conforme Sousa e Hellmann (2016), os diálogos pelo WhatsApp estão entre os canais informais.

Já na visão do entrevistado E5, os canais formais mais utilizados entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias são o SPA e a comunicação eletrônica. O entrevistado E6 também menciona o SPA como o canal formal mais utilizado e relata ainda o que segue:

Eu diria quase que exclusivamente, o SPA, que é o Sistema de Processos Administrativos, formal [*formal*], porque é por onde circulam nossos ex-memorandos, né [*ahã*], hoje ofícios, as solicitações digitais, a tramitação de processos, esse é o sistema formal [...] mesmo um despacho do reitor, ele [...] se materializa formalmente por meio dos SPAs [...] (E6).

O entrevistado E8 afirma que o canal formal mais utilizado entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias é o *e-mail*.

Logo, deduz-se das entrevistas que os canais formais mais utilizados na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias são o *e-mail*, o sistema de processos administrativos (SPA) e o WhatsApp.

No que se refere aos canais informais, conforme citado na fundamentação teórica, são canais criados de maneira não deliberada e servem como solução às escolhas individuais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A comunicação informal também está presente na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias através de encontros informais nos locais de trabalho. Por meio de conversas fora desse local ou até mesmo nas conversas durante o “*cafezinho*”, percebe-se que a comunicação informal é estabelecida e compreende-se também o quanto esse aspecto da comunicação pode influenciar no desenvolvimento dos setores envolvidos e na contribuição para a gestão universitária.

Com relação aos canais informais de comunicação mais utilizados entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, o entrevistado E2 afirma que é o WhatsApp. Já o entrevistado E3 coloca que as reuniões são o canal informal mais utilizado, acrescentando ainda que

[...] a partir disso, a gente começa a fazer as diretrizes da política institucional, né? Então a gente discute, eu sempre discuto com o Áureo e com o Lezana, depois valido com o reitor e toco com as equipes. Essa seria uma ordem (E3).

Segundo Oliveira e Alencar (2013), a comunicação informal inclui as manifestações espontâneas que ocorrem sem depender da estrutura formal. O entrevistado E4 menciona que o canal informal mais utilizado é o WhatsApp. Referente ao canal informal mais utilizado entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, o entrevistado E5 relata o seguinte:

[...] evidentemente que o informal... o mais utilizado é o pessoal, né ((riso)), ou seja, a comunicação direta [...] (E5).

Na visão do entrevistado E6, os canais informais mais utilizados entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias são o telefone e o WhatsApp. O entrevistado E7 cita que os canais informais mais utilizados entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias são o WhatsApp e o Facebook, afirmando o que segue:

De certa forma eu acho que [...] a gente se comunica de forma direta informalmente pelo WhatsApp, também existe uma certa comunicação quando a gente marca os colegas da gestão em alguma postagem no Facebook, por exemplo (E7).

Para o entrevistado E8, corroborando com os entrevistados E2, E6 e E7, o canal informal mais utilizado entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias é o WhatsApp.

Assim, com as entrevistas é possível depreender que os canais informais mais utilizados na comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias são o WhatsApp, as reuniões, a comunicação pessoal, o Facebook e o telefone.

A seguir, apresentam-se os fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da Reitoria da UFSC.

4.5 FATORES QUE PODERÃO SER MODIFICADOS NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA REITORIA DA UFSC

Para o atendimento do terceiro objetivo específico da pesquisa, investigaram-se os fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da Reitoria da UFSC. Para o cumprimento do

referido objetivo, foi utilizada como metodologia a entrevista semiestruturada.

O entrevistado E2 menciona como sugestão para o aprimoramento do processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, a criação de um boletim contendo algumas atividades realizadas no Gabinete. O referido entrevistado explica que seria

[...] um boletim dos acontecimentos lá do/do que vem ocorrendo no Gabinete... O reitor recebeu tal pessoa, tal pessoa, entende? Isso pode ser por via *e-mail*, via... uma mala direta, só pra pessoa ficar sabendo das atividades que aconteceram no Gabinete naquela semana, entende? Tipo uma agenda do Gabinete (E2).

O entrevistado E3 sugere que haja uma socialização, pelo Gabinete da Reitoria, das atividades realizadas pelas pró-reitorias por meio de um boletim informativo *on-line* que permita que cada pró-reitoria tenha ciência do que a outra esteja produzindo e realizando, com o intuito de integrar ações.

Referente às sugestões para o aprimoramento da comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, o entrevistado E6 acredita que

[...] o que precisa ser melhorado é a gente ter um mapa, né, de gestão de processos, pra entender por que que a dinâmica da gestão tá desequilibrada em algumas áreas, né? E aí eu falo, sobretudo, do atendimento das demandas, porque as outras unidades da Universidade, unidades acadêmicas, praticamente [*uhum*], elas demandam muito pra essas unidades administrativas, né [...] (E6).

O entrevistado E7 entende que uma possível sugestão seria a seguinte:

[...] se você conseguisse categorizar qual que é a resposta ideal pra uma demanda A, B e C, você consegue até deixar bem claro pra todos que fazem parte da gestão qual que é a urgência daquela informação ou até mesmo da resposta daquela informação. Então, seria interessante, por exemplo, se a gente tem, por exemplo, uma agenda aberta onde todos os pró-reitores pudessem ter acesso da agenda da gestão (E7).

Infere-se assim que, conforme as entrevistas realizadas, a criação de um boletim informativo compartilhando as principais atividades do Gabinete da Reitoria, a implementação de uma forma de socialização das atividades das pró-reitorias, bem como a elaboração de um mapeamento de processos que auxilie o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias são fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da Reitoria da UFSC.

Na seção seguinte, apresentam-se as diretrizes para o aprimoramento da comunicação interna na Reitoria da UFSC.

4.6 DIRETRIZES PARA O APRIMORAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA REITORIA DA UFSC

Atendidos os objetivos da presente pesquisa com a caracterização da estrutura e do funcionamento do Gabinete da Reitoria e das pró-reitorias da UFSC; a identificação das barreiras que dificultam a comunicação entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias da UFSC.; bem como a identificação dos fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da Reitoria da UFSC, apresentam-se, a seguir, propostas de diretrizes para o aprimoramento da comunicação interna na Reitoria da UFSC.

Com a pesquisa realizada, que envolveu pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas, foi possível identificar algumas diretrizes para o aprimoramento da comunicação interna entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias.

Quanto à estrutura e ao funcionamento do Gabinete da Reitoria da UFSC e das pró-reitorias, sugere-se que seja criado, no Gabinete, um setor de comunicação. Diferentemente da Agência de Comunicação da UFSC (AGECOM, 2018), que é responsável por divulgar notícias jornalísticas e eventos no portal da UFSC, nos boletins, na revista UFSC e nas redes sociais, o referido setor seria responsável por informar os principais assuntos que estão sendo tratados pelo Gabinete e divulgar as ações que estão sendo realizadas pela Reitoria.

Ainda com relação à estrutura e ao funcionamento do Gabinete da Reitoria da UFSC e das pró-reitorias, propõe-se que seja criado um informativo *on-line* interno do Gabinete da Reitoria com a função de compartilhar os principais assuntos que o Gabinete está tratando, divulgar as ações que serão realizadas referentes a esses assuntos, assim como informar as atividades das chefias do Gabinete incluindo as principais atividades do reitor.

Em relação à comunicação interna na Reitoria da UFSC, sugere-se que seja criado um meio de comunicação com a finalidade de informar os principais acontecimentos e atividades da Universidade, as decisões mais importantes que estão sendo tomadas na instituição e os assuntos que estão em destaque no momento.

Propõe-se também, uma agenda aberta que contenha os horários e datas dos principais eventos, atividades e ações que são realizadas tanto pelo reitor quanto pelos pró-reitores. A agenda seria acessada somente pelas chefias do Gabinete da Reitoria e pelos pró-reitores e teria por finalidade otimizar o tempo dos gestores e auxiliar no agendamento de reuniões e eventuais encontros entre os referidos setores.

Considerando que alguns pró-reitores não integram o Conselho Universitário, propõe-se que o Gabinete da Reitoria crie mecanismos para informar as decisões ocorridas nas reuniões desse Conselho relacionadas às respectivas pró-reitorias. Dessa forma, sugere-se que, após cada reunião do Conselho Universitário, agende-se uma reunião com as chefias do Gabinete da Reitoria e os pró-reitores para informar aquilo que foi discutido e decidido na reunião do Conselho. Acredita-se que, com essas reuniões, os gestores poderão ter conhecimento das decisões da instituição, o que lhes possibilitará adotar ações administrativas visando o cumprimento efetivo das deliberações CUn.

Com relação às barreiras que podem dificultar a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as pró-reitorias, sugere-se que seja estabelecida pelo Gabinete a socialização das ações desenvolvidas em cada pró-reitoria. A finalidade dessa socialização é que cada pró-reitoria possa compartilhar com as demais as atividades em andamento, os principais feitos e as próximas ações a serem realizadas. A referida socialização poderia ser concretizada por meio de reuniões mensais entre as pró-reitorias e o Gabinete da Reitoria e teria a finalidade de compartilhar ideias, integrar ações entre as pró-reitorias e expor o que cada pró-reitoria tem feito para contribuir com a gestão da instituição.

Sugere-se, ainda, a institucionalização do aplicativo WhatsApp como um canal de comunicação formal entre o gabinete da reitoria da UFSC e as pró-reitorias. O referido aplicativo teria a finalidade de formalizar a comunicação entre os setores mencionados facilitando a troca de informação, otimizando tempo, auxiliando na tomada de decisão e contribuindo na interação entre os gestores.

Outra sugestão que é proposta é o estabelecimento de um mapeamento de processos na Reitoria. Grande parte das barreiras administrativas de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias consiste na falta de uma adequada gestão da informação. De acordo com Valentim, Carvalho, Woida e Cassiano (2008), a gestão da informação consiste em uma união de práticas que tem como finalidade desde o reconhecimento das demandas de informação e o mapeamento dos fluxos formais de informação, até sua coleta, filtragem, exame, organização, guarda e seu compartilhamento. Frente a isso, propõe-se que seja estabelecido um mapeamento de processos tanto no Gabinete da Reitoria quanto nas pró-reitorias, buscando classificar quais as principais características das informações que circulam entre esses setores e quais os principais canais utilizados para o fluxo de informações, assim como caracterizar cada etapa pela qual a informação passa.

A seguir, apresenta-se, de forma sucinta, no Quadro 4, as propostas de diretrizes para o aprimoramento da comunicação interna na Reitoria da UFSC:

Quadro 4 – Diretrizes para o aprimoramento da comunicação interna na Reitoria da UFSC (continua)

Categorias de Análise	Diretrizes
Estrutura e funcionamento da Reitoria	<p>Criação, pelo Gabinete da Reitoria, de um setor de comunicação. O referido setor seria responsável por informar os principais assuntos que estão sendo tratados pelo Gabinete e divulgar as ações que estão sendo realizadas pela Reitoria.</p> <p>Criação de um informativo online interno do gabinete da reitoria com a função de compartilhar os principais assuntos que o gabinete da reitoria está tratando, divulgar as ações que serão realizadas referentes a esses assuntos, informar as atividades das chefias do gabinete incluindo as principais atividades do Reitor.</p>
Barreiras à comunicação	<p>Estabelecimento, pelo Gabinete da Reitoria, de um espaço de socialização das ações feitas pelas pró-reitorias com a finalidade de que cada pró-reitoria possa compartilhar com todas as outras as suas atividades em andamento, os seus principais feitos e as próximas ações a serem realizadas.</p> <p>Criação de um canal direto entre a secretaria do CUn, o Gabinete e pró-reitorias para informar o que foi decidido nas reuniões do Conselho, explicitando as ações que deverão ser implementadas pelos respectivos gestores.</p>

Quadro 4 – Diretrizes para o aprimoramento da comunicação interna na Reitoria da UFSC

Categorias de Análise	Diretrizes
Canais formais	<p>Criação de um meio de comunicação com a finalidade de informar os principais acontecimentos e atividades da universidade, as decisões mais importantes que estão sendo tomadas na instituição e os assuntos que estão em destaque no momento.</p> <p>Institucionalização do aplicativo WhatsApp como um canal de comunicação formal entre o gabinete da reitoria da UFSC e as pró-reitorias com a finalidade de formalizar a comunicação entre os setores mencionados facilitando a troca de informação, otimizando tempo, auxiliando na tomada de decisão e contribuindo na interação entre os gestores.</p>
Canais informais	<p>Estabelecimento de uma agenda aberta que contenha os horários e datas dos principais eventos, atividades e ações que são realizadas tanto pelo reitor quanto pelos pró-reitores, objetivando otimizar o tempo dos gestores e auxiliar no agendamento de reuniões e eventuais encontros entre os referidos setores.</p>
Gestão da informação	<p>Estabelecimento de um mapeamento de processos tanto no Gabinete da Reitoria quanto nas pró-reitorias, buscando classificar quais as principais características das informações que circulam entre esses setores e quais os principais canais utilizados para o fluxo de informações, bem como caracterizar cada etapa pela qual a informação passa.</p>

Fonte: Elaboração da autora (2019).

O capítulo 5, apresentado a seguir, trata da conclusão do trabalho.

5 CONCLUSÃO

A comunicação é uma ação inerente ao ser humano. A troca de informações entre um emissor e um receptor é o que permite que os indivíduos possam interagir e, conseqüentemente, viver em sociedade. Por meio da comunicação, as pessoas se desenvolvem, se relacionam e interagem umas com as outras, e nas organizações isso não é diferente.

A comunicação interna é uma prática fundamental nas organizações. Essa prática colabora com a interação entre os indivíduos, contribui para o aprimoramento da gestão da informação, bem como de todas as atividades organizacionais, favorece o desenvolvimento da instituição e aproxima as pessoas para que elas busquem alcançar os objetivos organizacionais.

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar como ocorre a comunicação interna na reitoria da UFSC e propor diretrizes para o aprimoramento da mesma, e, para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) caracterizar a estrutura e o funcionamento do Gabinete da Reitoria e das pró-reitorias da UFSC; b) identificar as barreiras que dificultam a comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias da UFSC; e c) selecionar os fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da Reitoria da UFSC.

Conforme apresentado no capítulo 4, nas sessões 4.2, 4.3, 4.4 e 4.5, foram cumpridos todos os objetivos específicos propostos.

Para atender ao objetivo específico “a”, caracterizou-se a Administração Superior da UFSC descrevendo sua estrutura e como a Universidade é composta. Explicou-se ainda como se dá o funcionamento do Gabinete da Reitoria e quais são as atribuições desse setor.

Já para alcançar o objetivo específico “b”, identificaram-se as barreiras que dificultam a comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias da UFSC, expondo as principais barreiras da comunicação, que são as barreiras pessoais, as barreiras administrativas/burocráticas, o excesso de informação e as comunicações incompletas e parciais.

Em relação ao objetivo específico “c”, selecionaram-se os fatores que poderão ser modificados na comunicação interna da Reitoria da UFSC.

Cumpridos os objetivos específicos, atingiu-se o objetivo geral, propondo-se diretrizes para o aprimoramento da comunicação interna na Reitoria da UFSC.

Ao realizar a presente pesquisa, constatou-se a importância do processo de comunicação para a gestão universitária, uma vez que a comunicação permite a troca de informações, o

aprimoramento das atividades, o desenvolvimento dos indivíduos e da instituição. Verificou-se também que a comunicação interna nas organizações ultrapassa a simples prática de transmitir a informação: ela tornou-se uma ação indispensável para que os gestores possam alcançar os objetivos institucionais.

Assim, observou-se a pouca atenção que é dada ao processo de comunicação dentro da Universidade. Constatou-se a falta de um mapeamento de processos e rotinas que poderiam facilitar a comunicação interna. Verificou-se também que é preciso divulgar melhor as informações entre o gabinete da reitoria e as pró-reitorias, a fim de que a comunicação seja fluida entre esses setores. Foi observada, ainda, na elaboração do presente estudo, a falta de – ou o pouco conhecimento – dos gestores sobre o conceito de gestão da informação, de suas principais características e de que como ela pode contribuir positivamente para o desenvolvimento da instituição.

Ao concluir a presente dissertação constata-se que a comunicação interna é necessária para que todos os envolvidos na gestão tenham ciência das estratégias e planejamentos a serem seguidos pela instituição. Nesse sentido a comunicação interna deve fazer parte da rotina da reitoria da UFSC.

Constatou-se ainda que é importante explorar ao máximo os potenciais das tecnologias, contudo deve-se privilegiar a comunicação face a face. Constatou-se também que a comunicação está presente em todos os momentos da instituição. Todas as ações significam uma forma de comunicação do que está ocorrendo na instituição.

Assim, avalia-se que a comunicação interna deve ser considerada como uma estratégia relevante para o aprimoramento da gestão da UFSC.

Finalmente, como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a elaboração de uma pesquisa sobre a comunicação interna na UFSC envolvendo todos os gestores das unidades acadêmicas e unidades administrativas da instituição. Acredita-se que o aprofundamento dessas pesquisas poderá auxiliar melhor a compreensão desse relevante tema.

REFERÊNCIAS

ABREU, Ana Cláudia Donner; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: uma análise a partir do conceito do novo serviço público. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 608-620, dez. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/8426/13229>. Acesso em: 22 abr. 2019.

ABREU, Tânia Maria Basseti de; BAZONI, Melina Cecon. Como superar barreiras na comunicação nas organizações. **Revista Dito Efeito**, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 74-94, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/de/article/view/4078/3496>. Acesso em: 10 jun. 2019.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, p. 1-50, 1997. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 11 jul. 2019.

AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO DA UFSC. **Serviços da Agecom**. 2018. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/>. Acesso em: 5 dez. 2019.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set. 2002. Disponível em: <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/559/511>. Acesso em: 4 abr. 2019.

ANGELIS, Cristiano Trindade de. A emergência da reforma do estado brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Planejamento e Políticas Públicas – IPEA**, [s. l.], n. 45, p. 13 – 46, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://desafios2.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583/368>. Acesso em: 26 mar. 2019.

ARAUJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Muller de. Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. **Brazilian Business Review – BBR**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 47-64, jan./mar. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/html/1230/123023626003/>. Acesso em: 28 abr. 2019.

ARGENTI, Paul. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. reimpressão. Tradução Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

AZEVEDO, Clovis Bueno; LOUREIRO, Maria Rita. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 54, n. 1, p. 47-61, jan./mar. 2003. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1311>. Acesso em: 28 jan. 2019.

BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. Apresentação. In: BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha (Org). **Universidade e comunicação**. Santa Maria: FACOS/UFSM, FAPERGS, CNPQ, 1998, p. 7-8.

BARTELL, Marvin. Internationalization of universities: a university culture-based framework. **Higher Education**, v. 45, p. 43-70, jan. 2003. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021225514599>. Acesso em: 22 nov. 2018.

BENDER, Alessandro. **Comunicação: a eficiência da comunicação nas organizações**. São Paulo: Abril, 2004.

BENDIX, Reinhard. **Max Weber: um perfil intelectual**. Brasília: Unb, 1986.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educus, 2011.

BERNARDES, José Francisco; ABREU, Aline Franca de. A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 4, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU, 2004, p. 1-12. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35705>. Acesso em: 6 abr. 2019.

BORDEAN, Ioan. Improving internal communication, a tool for increasing organizational Performance. **EIRP Proceedings**, v. 4, 2009. Disponível em: <http://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/536/494>. Acesso em: 19 nov. 2018.

BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, Jul./Ago. 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6397/4982>. Acesso em: 19 maio 2018.

BOTREL, Manuela de Oliveira et al. Entre a gestão pública e a gestão social de bens culturais no Brasil. **ABET**, Juiz de Fora, v. 1, n. 2, p. 41-54, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://ojs2.ufjf.emnuvens.com.br/abet/article/view/2985>. Acesso em: 28 mar. 2019.

BRAGA, Ascensão. A gestão da informação. **Millenium**, [s. l.], n. 19, jun. 2000. Disponível em: <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/903>. Acesso em: 6 jul. 2019.

BRASIL. Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. **Diário Oficial**, Capital Federal, 21 dez. 1960. Seção I, Parte I.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República**. Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos; coordenação de Gilmar Ferreira Mendes, Nestor José Forster Júnior [et al.]. 3. ed., rev., atual. e ampl. Brasília: Presidência da República, 2018.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print Editora, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: alinhando teoria e prática. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/CIC/article/view/871/592>. Acesso em: 25 set. 2018.

CARVALHO, Livia Ferreira de. Gestão da informação em micro e pequenas empresas: um estudo do arranjo produtivo local de confecção do vestuário de jaraguá-GO¹. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, número especial, p. 57-72, out. 2012a. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4264848>. Acesso em: 24 set. 2019.

CARVALHO, Simone Alves de. Os desafios da comunicação interpessoal na saúde pública brasileira. **Organicom**, [s. l.], v. 9, n. 16-17, p. 242-253, 2012b. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139141>. Acesso em: 24 jul. 2019.

CARVALHO, Livia Ferreira de; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Gestão da informação: estudo comparativo entre quatro modelos. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 71-84, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4159/3000>. Acesso em: 06 jul. 2019.

CERANTOLA, William Antonio. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p. 213-224.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set. /out. /nov. /dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nr m=iso. Acesso em: 19 maio 2018.

CIRIBELI, João Paulo; PAIVA, Victor Hugo Pereira. Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. **Mediação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 12, p. 57-74, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/mediacao/article/view/509/504>. Acesso em: 16 set. 2019.

COELHO, Daniela Mello. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, [s. l.], v. 37, n. 147, p. 257-262, jul./set. 2000. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/622/r147-20.pdf?sequence=10>. Acesso em: 17 mar. 2019.

COELHO, Ana Clécia de Albuquerque; RODRIGUES, Maria de Fátima de Souza; SILVA, Maria Gabriela Jandiroba. Comunicação interna no Serviço Público: estudo de caso da Prefeitura Municipal de Dormentes (PMD) – PE. **Id on line – Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [s. l], v. 12, n. 40, p. 597-612, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1144/1651>. Acesso em: 4 dez. 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/199/190>. Acesso em: 12 jun. 2018.

CRUZ, Eduardo Ricci da; SILVA, Marcio José; MENEGASSI, Cláudia Herrero. A comunicação interna nas organizações na perspectiva da gestão do conhecimento In: Mostra Interna de Trabalhos de Iniciação Científica, 9. Mostra Interna de Trabalhos de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, 2, 2018, Maringá. **Anais...Maringá**, Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI, 2018, p. 1-5. Disponível em: <http://rdu.unicesumar.edu.br/handle/123456789/2299>. Acesso em: 28 nov. 2019.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 83-101.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na política nacional de habitação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3-25, jan./fev. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/16042/14869>. Acesso em: 22 abr. 2019.

EMMERICH, Herbert. **Manual da administração pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1962.

FIALHO, Joaquim Manuel Rocha. Análise de redes sociais: princípios, linguagem e estratégias de ação na gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, número especial, p. 9-26, out. 2014. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/12831>. Acesso em: 16 set. 2019.

FILIPPIM, Eliane Salete; MARQUES ROSSETTO, Adriana; RICARDO ROSSETTO, Carlos. Abordagens da administração pública e sua relação com o desenvolvimento em um contexto regional: o caso do Meio Oeste Catarinense. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 734-752, dez. 2010. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000400011&lng=pt&nr m=iso. Acesso em: 30 jan. 2019.

FREITAS, Henrique M. R. de; BECKER, João Luiz; CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Marketing interno: a força do gerente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 15-29, abr./jun. 1994. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8376/7151>. Acesso em: 13 abr. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 24 maio 2018.

GOMES, Simone Regina Luiz; MARQUES, Rodrigo Moreno; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. A cultura organizacional e os desafios da lei de acesso à informação nas instituições públicas brasileiras. **Revista Ágora: políticas públicas, comunicação e governança informacional**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 4-25, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistaagora/article/view/2617>. Acesso em: 26 jun. 2019.

GOMES, Maria Lucineide Serpa; OLIVEIRA, Francisco Correia de. Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 12, n. 28, p. 105-126, set./dez. 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n28p105/17427>. Acesso em: 11 fev. 2019.

GRAHAM JR, Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1994.

GUEDES, Éllida Neiva. **Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais**. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

GUERRA, Júnia Fátima do Carmo; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Gestão pública societal e gestão social: análise de aproximações e distanciamentos na práxis de uma política pública. **Revista Pensamento e Realidade**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 5-20, 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/12645/9209%20-%20pg%206%20pen%20C3%BAltimo%20paragrafo>. Acesso em: 31 mar. 2019.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio./jun. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>. Acesso em: 20 abr. 2019.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARKNESS, James. Measuring the effectiveness of change – The role of internal communication in change management. **Journal of Change Management**, Londres, v. 1, n. 1, p. 66-73, 2000. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/714042457>. Acesso em: 1 maio 2019.

HEADY, Ferrel. **Administração pública: uma perspectiva comparada**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.

JESUS, Igor Rosa Dias de; COSTA, Helder Gomes. A Nova gestão pública como indutora das atividades de engenharia de produção nos órgãos públicos. **Production**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 887-897, out./dez. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267331282_A_Nova_Gestao_Publica_como_indutora_das_atividades_de_Engenharia_de_Producao_nos_orgaos_publicos_in_government_agencies. Acesso em: 21 fev. 2019.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Melody_Porsse/publication/277097960_Novos_Caminhos_da_Administracao_Publica_Brasileira/links/594bd6f5458515e703489126/Novos-Caminhos-da-Administracao-Publica-Brasileira.pdf. Acesso em: 31 mar. 2019.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. rev. e ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. v. 17.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Prefácio. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/html/1430/143032897003/>. Acesso em: 22 jun. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out./dez. 1985. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10050/9051>. Acesso em: 19 abr. 2019.

LEITÃO, Sérgio Proença. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 55-72, abr./jun. 1987. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9771/8794>. Acesso em: 4 abr. 2019.

LEITÃO, Sergio Proença. A decisão na academia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 69-86, jan./mar. 1993. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8701/7434>. Acesso em: 18 abr. 2019.

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. **Estruturas administrativas das universidades brasileiras**, ago. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Luiz_Lopes7/publication/240624707_ESTRUTURAS_ADMINISTRATIVAS_DAS_UNIVERSIDADES_BRASILEIRAS/links/00b49534eac0bad7a9000000.pdf. Acesso em: 3 abr. 2019.

MARCHIORI, Patricia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio./ago. 2002. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/962/999>. Acesso em: 6 jul. 2019.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 77-94.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466/388>. Acesso em: 18 abr. 2019.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna**: um olhar mais amplo no contexto das organizações, jan. 2011. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Marlene_Marchiori/publication/262048747_Comunicacion_interna_una_vision_mas_amplia_en_el_contexto_de_las_organizaciones/links/54f4870c0cf2f28c1361cfa6.pdf. Acesso em: 12 ago. 2019.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: (Org.). **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013, p. 101-115.

MARTINS; Marta Terezinha Motta Campos. Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. **Organicom**, [s. l.], v. 10, n. 19, p. 194-208, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139203>. Acesso em: 28 abr. 2019.

MARTINS, Catiana Gonçalves; WALTER, Cícero Eduardo. Comunicação interna nas organizações públicas: uma análise acerca do processo comunicacional da secretaria municipal de educação de picos. **SADJSJ – South American Development Society Journal**, [s. l.], v. 5, n. 13, p. 268-282, abr. 2019. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/216>. Acesso em: 28 nov. 2019. MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3°. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZZEI, Alessandra; KIM, Jeong-Nam; DELL'ORO, Carolina. Strategic value of employee relationships and communicative actions: overcoming corporate crisis with quality internal communication. **International Journal of Strategic Communication**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 30-44, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2011.634869>. Acesso em: 1 maio. 2019.

MEYER JÚNIOR, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/html/4777/477748620006/>. Acesso em: 3 abr. 2019.

MEYER JÚNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade Em Debate**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Victor_Jr/publication/276984190_A_pratica_da_administracao_universitaria_contribuicoes_para_a_teoría/links/555cb80508ae9963a1120b09/A-pratica-da-administracao-universitaria-contribuicoes-para-a-teoria.pdf. Acesso em: 8 abr. 2019.

MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, jan./mar. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/17485/40298>. Acesso em: 7 abr. 2019.

MONTEZANO, Nuriane Santos; SOUZA, Rosália Beber de; BAETA, Odemir Vieira. A importância da gestão da informação para a atuação profissional do secretário executivo – uma revisão de literatura nacional integrativa. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, São Paulo,

v. 6, n. 2, p. 111-133, maio./ago. 2015. Disponível em:
https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/356/pdf_72. Acesso em: 06 jul. 2019.

MORAIS, Allan Richards de Melo Nunes; CUNHA, Leonardo Santa Inês. Comunicação organizacional nas novas universidades federais: um estudo de caso da comunicação interna na Universidade Federal do Vale do São Francisco. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, 13, 2011, Maceió. **Anais...** Maceió: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2011, p. 1-15. Disponível em:
<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2011/resumos/R28-1114-1.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2019.

MOREIRA, Cleverson Bayer. **Gestão da informação**. Paraná: UNICENTRO, [201?]. Disponível em:
<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/962/5/Gest%C3%A3o%20da%20informa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2019.

MORITZ, Mariana Oliveira; MORITZ, Gilberto de Oliveira; MELO, Michelle Bianchini de; SILVA, Flora Moritz da. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da universidade do estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, jan./fev./mar./abr. 2012. Disponível em:
<http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1535/1762>. Acesso em: 23 mar. 2019.

NASSAR, Paulo. Política e comunicação: a comunicação com pensamento. **RedDircom Iberoamericana**. Disponível em:
<https://docplayer.com.br/15413146-Politica-e-comunicacao-a-comunicacao-com-pensamento.html>. Acesso em: 23 jan. 2019.

NEIVA, Filipa. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 61-73, nov. 2018. Disponível em:
http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 nov. 2019.

NETO, Luís Moretto; SALM, Vanessa Marie; BURIGO, Victor. A Coprodução dos serviços públicos: modelos e modos de gestão. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 164 - 178, ago. 2014. Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n39p164>. Acesso em: 25 mar. 2019.

NUNES, Ana Karin. A comunicação universidade-sociedade In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 37, 2014, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2014, p. 1-15. Disponível em:
<http://www.intercom.org.br/sis/2014/resumos/R9-0449-1.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019.

NUNES, Ana Karin. **A comunicação das universidades na legitimação de redes de relacionamento com os agentes com influência**, 2015. Disponível em:

http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/10o-encontro-2015/historia-da-publicidade-e-da-comunicacao-institucional/a-comunicacao-das-universidades-na-legitimacao-de-redes-de-relacionamento-com-os-agentes-com-influencia/at_download/file. Acesso: 3 set. 2017.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Organicom**, [s. l.], v. 10, n. 19, p. 209-219, 2013. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/organicom/article/view/139204>. Acesso em: 29 jul. 2019.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PALMEIRAS, Jenifer de Brum; SGARI, Rosani; SZILAGYI, Carlos Leonardo Sgari. Desafios da gestão universitária: competência e desempenho: uma reflexão crítica na gestão In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 15, 2015, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata, Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU, 2015, p. 1-9. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136106>. Acesso em: 13 abr. 2019.

PASCUCI, Lucilaine et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 37-59, abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p37/31552>. Acesso em: 26 maio 2018.

PASSADORI, Reinaldo. **A comunicação verbal como forma de habilidade gerencial**. 19 abr. 2016. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/10427/a-comunicacao-verbal-como-forma-de-habilidade-gerencial.html>. Acesso em: 1 set. 2016.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088/35859>. Acesso em: 31 mar. 2019.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; SOUZA, Janice Aparecida Janissek de. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260, set. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n3p240/30481>. Acesso em: 3 abr. 2019.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1447>. Acesso em: 9 jan. 2018.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360/365>. Acesso em: 28 jan. 2019.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 237-270.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. Apresentação. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 7-13.

PORÉM, Maria Eugênia. Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança. In: Célia Maria Retz Godoy dos Santos (Org.). **Dimensões da comunicação organizacional**. Bauru: Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015, p. 18-32.

POZ, Maria Ester. Gestão universitária: insumos para uma discussão. **EccoS Revista Científica**, São Paulo, v. 5, n. 1, jun. 2003, p. 115-130. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71550107>. Acesso em: 6 jun. 2018.

RESTREPO, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. **Signo Y Pensamiento**, Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje, v. 14, n. 26, p. 91-96, 1995. Disponível em: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>. Acesso em: 23 jul. 2019.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. **Os Desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos**. Disponível em: http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf. Acesso em: 12 maio 2018.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 4, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Instituto de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária – INPEAU, 2004, p. 1-10. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35684>. Acesso em: 29 abr. 2019.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 43-58, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9999/6922>. Acesso em: 22 jun. 2019.

SALES, Cleber Tavares de. **A comunicação interna em uma universidade pública: perspectivas e possibilidades**. 2013. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2013.

SANTOS, Machado dos Santos. **Gestão universitária: a complexidade na era do conhecimento**. Florianópolis: MAS, 2009.

SANTOS, Natália Contesini. Resultados em Comunicação Interna: os desafios da avaliação e modelos aplicáveis. **Revista FOCO**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 190-206, nov./fev. 2018. Disponível em: <http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/509/pdf>. Acesso em: 28 nov. 2019.

SANTOS, V. L. C.; SANTOS, J. E. As redes sociais digitais e sua influência na sociedade e educação contemporâneas. **HOLOS**, Natal, v. 6, p. 307-328, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481547175023.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

SANTOS, Paloma Maria; SELIG, Paulo Maurício. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 82-97, jul./set. 2014. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1818/1439>. Acesso em: 13 fev. 2019.

SCHMIDT, Leide Mara. Gestão Universitária: uma relação pedagógica-administrativa. **Olhar de Professor**, Paraná, v. 5, n. 1, p. 77-80, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/684/68450108.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2019.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas In: Congresso Anual em Ciência da Comunicação, 26, 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2003, p. 1-19. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/39751435006146674284049974425964650292.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. De Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=pt&nr m=iso. Acesso em: 8 jan. 2019.

SOARES, Wilma Leila Matos; CARNIELLO, Monica Franchi. O uso de ferramentas de comunicação interna: estudo de caso no Banpará. **Comunicação e Inovação**, São Caetano do Sul, v. 11, n. 21, p. 24-32, jul./dez. 2010. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/1177/890. Acesso em: 15 abr. 2019.

SOBRINHO, João Moraes; SILVA, Ana Paula da. A administração pública gerencial e seus reflexos nas práticas e políticas de treinamento na prefeitura de Damião – PB. **Sinergia – Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – ICEAC**, Rio Grande, v.

19, n. 1, p. 21-32, 2015. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/4888/3472>. Acesso em: 17 mar. 2019.

SOUSA, Antônio Fillippe de; HELLMANN, Risolete Maria. **Estratégias de comunicação interna na hotelaria**: o caso do Oscar hotel. 2016. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Hotelaria) – Instituto Federal de Santa Catarina, Campus Florianópolis-Continente, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/872>. Acesso em: 2 out. 2019.

SOUZA JÚNIOR, Paulo Roberto de. **Curso de direito administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TAYLOR, James S; MACHADO; Maria de Lourdes.; PETERSON, Marvin W. Leadership and strategic management: keys to institutional priorities and planning. **European Journal of Education**, v. 43, n. 3, p. 369-386, ago. 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1465-3435.2008.00363.x>. Acesso em: 24 mar. 2019.

TENÓRIO, Fernando G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7754/6346>. Acesso em: 28 mar. 2019.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio./ago. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652005000200010&lang=pt. Acesso em: 18 set. 2019.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015 a 2019**. Florianópolis, 2015.

UFSC. **Estrutura UFSC**: Reitoria. Disponível em: <http://estrutura.ufsc.br/reitoria/>. Acesso em: 19 set. 2017.

UFSC. **Apresentação**. Disponível em: <http://reitoria.ufsc.br/a-reitoria/apresentacao/>. Acesso em: 2 ago. 2019a.

UFSC. **Estrutura da UFSC**. 24 jul. 2019. Disponível em: <http://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 3 out. 2019b.

UFSC. **Estatuto**. Disponível em:

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/197915/ESTATUTO_UFSC_atualizado%20julho%20de%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 22 jun. 2019c.

UFSC. **Regimento Geral**. Disponível em:

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/199483/REGIMENTO%20GERAL_modifica%20c3%a7%20c3%b5es%20de%20julho%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 5 ago. 2019d.

UFSC. **Gabinete da reitoria**: Atribuições. Disponível em: <http://gabinete.ufsc.br/>. Acesso em: 2 maio 2019e.

UFSC. **PDI 2020 A 2024**. Processo nº 23080.082570/2019-81. [2020?]. No prelo.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **A informação em organizações complexas**, 2007. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=299. Acesso em: 11 abr. 2019.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; CARVALHO, Elisabeth Leão de; WOIDA, Luana Maia; CASSIANO, Elisete Lopes. Gestão da informação utilizando o método do infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 184-198, jan./abr. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000100012. Acesso em: 26 jun. 2019.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; CERETTA-SORIA, Maria Gladys. Contribuição da Competência em Informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento. **Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 1-25, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/115024>. Acesso em: 24 set. 2019.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449>. Acesso em: 24 maio 2018.

VIEIRA, Falcão Euripedes; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 181-200, abr./jun, 2004. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/302/302>. Acesso em: 26 nov. 2018.

WELCH, Mary. Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 246-254, jun. 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002128>. Acesso em: 23 nov. 2018.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão – Comunicação e Cultura – UCS**, Caxias do sul, v. 4, n. 7, p. 73-86,

jan./jun. 2005. Disponível em:

<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/170/161>. Acesso em: 12 jun. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

Apêndice A – Quadro 2 – Estrutura do Roteiro de Entrevista (continua)

Categorias de Análise	Perguntas do Roteiro de Entrevista
Barreiras de comunicação	<p>1A – Em relação às barreiras pessoais, você consegue identificar essas barreiras no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias?</p> <p>1B – Em relação às barreiras administrativas/burocráticas, você consegue identificar essas barreiras no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias?</p> <p>1C – Em relação ao excesso de informações, você consegue identificar essa barreira no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias?</p> <p>1D – Em relação às comunicações incompletas e parciais, você consegue identificar essa barreira no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias?</p>
Canais formais de comunicação	<p>2 – Quais são os canais formais de comunicação mais utilizados entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias?</p>

Apêndice A – Quadro 2 – Estrutura do Roteiro de Entrevista

Categorias de Análise	Perguntas do Roteiro de Entrevista
Canais informais de comunicação	3 – Quais são os canais informais de comunicação mais utilizados entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias?
Comunicação oral	4 – Na comunicação que ocorre entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, quais das formas de comunicação são mais utilizadas: a comunicação oral ou a comunicação escrita?
Comunicação escrita	4 – Na comunicação que ocorre entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, quais das formas de comunicação são mais utilizadas: a comunicação oral ou a comunicação escrita?
Gestão da informação	5 – De que forma a gestão da informação contribui para o processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias?

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Apêndice B – Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista

Nome:

Cargo:

Função:

Há quatro tipos de barreiras gerais nas organizações: as barreiras pessoais, as barreiras administrativas/burocráticas, o excesso de informações e as comunicações incompletas e parciais.

Barreiras pessoais: são as barreiras relacionadas à personalidade de cada indivíduo, do estado de espírito, das emoções e da maneira como cada pessoa comporta-se.

1A – Em relação às barreiras pessoais, você consegue identificar essas barreiras no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias ?

Barreiras Administrativas/Burocráticas: são as barreiras relacionadas com a maneira como a organização age e processa suas informações.

1B – Em relação às barreiras administrativas/burocráticas, você consegue identificar essas barreiras no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias ?

Excesso de informações: são as barreiras relacionadas ao excesso de informações, à multiplicação de papéis administrativos e à quantidade cada vez maior de meios impressos, eletrônicos e telemáticos.

1C – Em relação ao excesso de informações, você consegue identificar essa barreira no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias ?

Comunicações incompletas e parciais: são as barreiras relacionadas às mensagens fragmentadas, distorcidas ou que geram dúvidas, e também se referem às mensagens não comunicadas ou sonegadas.

1D – Em relação às comunicações incompletas e parciais, você consegue identificar essa barreira no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias ?

2) Quais são os canais formais de comunicação mais utilizados entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias ?

3) Quais são os canais informais de comunicação mais utilizados entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias ?

4) Na comunicação que ocorre entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias, quais das formas de comunicação são mais utilizadas: a comunicação oral ou a comunicação escrita ?

5) De que forma a gestão da informação contribui para o processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias ?

6) Quais são suas sugestões para o aprimoramento do processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria e as pró-reitorias ?