



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

**HELENA LOLLI SAVI**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

FLORIANÓPOLIS

2024

HELENA LOLLI SAVI

**COMUNICAÇÃO INTERNA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2024

Savi, Helena Lolli

Comunicação Interna : desafios e perspectivas na área de gestão de pessoas no contexto da gestão universitária / Helena Lolli Savi ; orientadora, Carla Cristina Dutra Búrigo, 2024.  
105 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Comunicação Interna. 3. Gestão de Pessoas. 4. Gestão Universitária. I. Búrigo, Carla Cristina Dutra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

**HELENA LOLLI SAVI**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 17 de janeiro de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

Cristiane Fontinha Miranda, Dr.(a)  
Universidade Federal de Santa Catarina

Lilian Cristiane Silva de Oliveira, Msc  
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 Mestra em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Profa. Carla Cristina Dutra Búrigo, Dra.  
Orientadora

Florianópolis, 2024.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos colegas da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas pelo incentivo e apoio para a realização desta pesquisa. E agradeço especialmente à minha orientadora, Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, pela dedicação e compromisso ao longo do processo de elaboração desta dissertação. Muito obrigada!

Mais do que dar, a caridade está em compreender.

(São Josemaria Escrivá)

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo compreender como se fundamenta o processo da Comunicação Interna (CI) da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas (PRODEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a partir do olhar dos seus servidores e gestores. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, aplicada, bibliográfica e documental, com fins descritivos. A coleta de informações envolveu realização de entrevistas individuais com os gestores, responsáveis pela Política de Gestão de Pessoas da UFSC e aplicação de questionário com uma amostra de servidores da unidade. O processo de análise das informações coletadas utilizou a análise de conteúdo e delimitação de três (03) categorias: PRODEGESP, Política Institucional de Comunicação e Comunicação. Os resultados apresentaram uma multiplicidade de concepções sobre o fenômeno da CI da PRODEGESP que se estabelece com servidores ativos e discentes da UFSC e se fundamenta em meios oficiais de comunicação e ferramentas não reguladas institucionalmente. Os desafios identificados se relacionam com alcance e planejamento da CI; integração intra e intersubunidades e unidades; bem como entraves relativos às ferramentas e sistemas existentes. O estudo levou à seguinte contradição: ao mesmo tempo que há fragilidade por parte dos trabalhadores da PRODEGESP em conhecer e dominar o uso dos instrumentos de comunicação, eles os utilizam indistintamente para a execução e o fortalecimento de seu trabalho. Para a superação desta categoria, as perspectivas vislumbradas indicam melhorias envolvendo a atuação dos Agentes de Comunicação da PRODEGESP; a busca por aproximação com seus usuários e o estabelecimento de momentos de interação envolvendo servidores e gestores a fim de potencializar a integração.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; Gestão de Pessoas; Gestão Universitária.

## ABSTRACT

This research sought to understand how the Internal Communication (IC) process of the Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas (PRODEGESP) of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) is based, from the perspective of its employees and managers. To carry out this applied research with descriptive purposes, the methodological procedures included case study, bibliographical and documentary research. Data collection involved individual interviews with the managers, responsible for UFSC's People Management Policy and the application of a questionnaire to a sample of the unit's employees. The process of analyzing the data collected used content analysis and delimitation of three (03) categories: PRODEGESP, Institutional Communication Policy and Communication. The results demonstrated a multiplicity of conceptions about PRODEGESP's IC, which occurs towards active employees and students at UFSC and uses both official communication channels and those channels which are not institutionally regulated. The challenges identified through this research are related to the range and CI's planning; intra and inter-subunit and unit integration; as well as obstacles related to available tools and systems. The study led to the following contradiction: while there is weakness on the part of PRODEGESP workers in knowing and mastering the use of communication instruments, they use them without distinction to carry out and strengthen their work. To overcome this category, the perspectives envisioned indicate improvements involving the performance of PRODEGESP's Communication Agents; the search for rapprochement with its users and the establishment of moments of interaction between employees and managers in order to enhance interaction.

**Keywords:** Internal Communication; People Management; University Management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Caminho teórico-metodológico .....	21
Figura 02 - Composto da Comunicação Integrada.....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Estratégia de busca e descritores utilizados no OASISBR .....	18
Quadro 02 - Meios de comunicação utilizados pela PRODEGESP .....	25
Quadro 03 - Iniciativas do Grupo de Trabalho Agentes de Comunicação da UFSC .	31
Quadro 04 - Diretrizes Técnicas de Comunicação da UFSC, com foco na CI .....	33
Quadro 05 - Meios de Comunicação Oficiais .....	35
Quadro 06 - Tipos de ação de comunicação descritos por Habermas .....	42
Quadro 07 - Públicos na Comunicação Organizacional/ Institucional .....	45
Quadro 08 - População da Pesquisa .....	53
Quadro 09 - Potenciais Sujeitos de Pesquisa .....	55
Quadro 10 - Sujeitos de Pesquisa .....	56
Quadro 11 - Categorias de Análise e Conteúdos Base .....	58
Quadro 12 - Públicos a que se destinam as ações de comunicação .....	60
Quadro 13 - Desafios .....	60
Quadro 14 - Desafios relatados.....	72

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGECOM	Agência de Comunicação
CAA	Coordenadoria de Apoio Administrativo
CCONM	Coordenadoria de Comunicação Organizacional e Novas Mídias
CEPSH-UFSC	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CI	Comunicação Interna
COMUNICA	Serviço de Apoio a Sistemas de Comunicação Educativa
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DAS	Departamento de Atenção à Saúde
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DGPS	Divisão de Gestão de Processos e Sistemas
HU	Hospital Universitário
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
JU	Jornal Universitário
OASISBR	Portal Brasileiro de Publicações e Dados Científicos em Acesso Aberto
PAI	Portal de Atendimento Institucional
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
SEARF	Setor de Arquivo Funcional
SECOM	Secretaria de Comunicação
SETIC	Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação
SIGPEX	Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPA	Sistema de Processos Administrativos
SSL	<i>Secure Sockets Layer</i>
TAC	Teoria do Agir Comunicativo
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação

TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TLS	<i>Transport Layer Security</i>
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>14</b>
<b>2 PRODEGESP.....</b>	<b>23</b>
<b>3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>4 COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>5 CAMINHO METODOLÓGICO .....</b>	<b>51</b>
5.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA.....	51
5.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	52
5.3 COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES.....	57
<b>6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS .....</b>	<b>59</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS .....	59
6.2 CATEGORIA: PRODEGESP.....	59
6.3 CATEGORIA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO.....	68
6.4 CATEGORIA: COMUNICAÇÃO .....	73
6.5 PERSPECTIVAS PARA O FORTALECIMENTO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	76
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Questionário .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Entrevista.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES: ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTORES.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES: QUESTIONÁRIO - SERVIDORES.....</b>	<b>104</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Há um entendimento popular de que o desconforto leva à ação, algo que para mim se confirmou como verdadeiro e compõe a motivação para este estudo. Em 2019 fui designada para integrar o Grupo de Trabalho Agentes de Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por meio da Portaria nº 2428/2019/GR (UFSC, 2019a), um desafio profissional que se aliava a uma questão pessoal desfavorável: minha significativa timidez. Assim, o desconforto inicial advindo do desafio levou-me à ação: mais do que atuar nos processos setoriais de comunicação organizacional da UFSC, como demanda o referido Grupo de Trabalho (UFSC, 2023a), determinei-me a buscar melhorias para a comunicação em minha unidade de lotação, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), que não dispunha de uma política nem de diretrizes formalizadas para a comunicação com os servidores de toda a Instituição durante minha atuação no setor. Para tanto, trago esta inquietação sobre a Comunicação, com foco na Comunicação Interna (CI), como fenômeno de investigação para a minha formação em nível de Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Compreendo a Universidade como uma instituição social, que, conforme Chauí (2003), não pode ser reduzida à lógica organizacional, possui caráter republicano e democrático, além de poder relacionar-se com o todo da sociedade e com o Estado seja de maneira profícua ou conflituosa. Para Chauí (2003, p. 06), no contexto da universidade pública, a concepção de organização e instituição, se diferenciam, na sua essência:

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às ideias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define.

O papel social das universidades, sobretudo das públicas federais, e sua interlocução com a sociedade e com o Estado lhes conferem especificidades ao processo de gestão, que, ainda assim, em certos aspectos administrativos conservam

semelhanças entre a gestão universitária e a gestão organizacional (Souza, 2009). Portanto, compreendendo que a universidade é uma instituição social (Chauí, 2003), que pode incorporar práticas organizacionais sem limitar-se a tal lógica, o termo institucional é acrescido ao texto, reforçando essa concepção.

Nas instituições, incluindo as universidades, os trabalhadores e a comunicação são elementos essenciais. Por meio do trabalho das pessoas as atividades são executadas, gerenciadas e planejadas, e no processo da comunicação elas são possibilitadas e coordenadas. Nesse sentido, segundo Torquato (1986, p. 17), a comunicação “exerce uma função-meio perante outras funções-fim da organização”.

Para Bordenave (1986, p. 41) “a comunicação, de fato, é um processo multifacético que ocorre ao mesmo tempo em vários níveis - consciente, subconsciente, inconsciente -, como parte orgânica do dinâmico processo da própria vida”. Para o autor, na prática, é impossível não comunicar. Assim, a comunicação se configura como um fenômeno social intrínseco nas relações humanas.

A designação comunicação organizacional/ institucional representa a análise do processo de comunicação entre as entidades e seus diversos públicos. Uma das facetas da comunicação organizacional/ institucional é a Comunicação Interna, que, neste escopo, se refere ao público interno, especificamente aos trabalhadores.

Apesar de, em muitas instituições, se assumir que a comunicação é um processo espontâneo, que pode se desenvolver de maneira empírica a partir da experiência e até da intuição e do bom senso, o resultado disso é uma influência negativa na integração dos valores culturais (Casamayor; Fajardo, 2015). A Comunicação Interna, quando não planejada e estruturada, pode fomentar distorções e ruídos representando empecilhos à gestão, ocasionando desperdícios e acirramento de conflitos (Brum, 2012; Robbins; Judge, 2014).

Segundo Oliveira (2015), em se tratando da comunicação no âmbito organizacional/ institucional, uma visão descuidada pode ocasionar o fracasso de programas, gestão de pessoas e até um desgaste ou a completa ruína da imagem da entidade. Para o autor, a comunicação não deve se restringir a algumas iniciativas ou setores, mas precisa ser pensada como uma filosofia disseminada e utilizada por toda a organização/ instituição.

Conforme Oliveira (2003, p. 03) as organizações/ instituições, como atores sociais, têm compromissos com vários grupos “e por este motivo a comunicação, com seu aparato técnico-conceitual, torna-se parceira na implementação de políticas organizacionais, na divulgação de sua missão e objetivos, na cooperação entre grupos e inter-organização”. Nesse sentido, segundo Atanázio Júnior (2018, p. 27), a comunicação “pode ser utilizada como fator de intensificação da reformulação administrativa e contribuir na explicação e no entendimento das novas práticas a serem implementadas”.

Em universidades brasileiras, a CI prova sua relevância por também constituir uma dimensão avaliada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (INEP, 2009). Trata-se da dimensão 04, referente à comunicação com a sociedade, em cujo tópico 4.2, denominado Comunicação Interna e Externa é apresentado como critério:

conceito referencial mínimo de qualidade: Quando os canais de comunicação e sistemas de informação para a interação interna e externa funcionam adequadamente, são acessíveis às comunidades interna e externa e possibilitam a divulgação das ações da IES<sup>1</sup> (INEP, 2009, p. 132).

O propósito da CI é o alinhamento de informações e conhecimentos entre os trabalhadores, podendo proporcionar engajamento, concretização de atividades e alcance de resultados (Cerantola, 2017). As organizações/ instituições também se comunicam com outros públicos: o externo e o misto, que, segundo Cesca (2012) são compostos por: usuários ou clientes, concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, parceiros, investidores, governo, imprensa e sociedade em geral. Dentre o conjunto de públicos de uma organização/ instituição, os trabalhadores devem ser o grupo prioritário, de acordo com Kunsch (2003), e por isso a comunicação com o público interno é salutar.

No contexto das universidades, os discentes também fazem parte do público interno. Estudantes e servidores são importantes atores de convergência entre a instituição e a sociedade, por se constituírem como público interno também inserido na comunidade externa. Para Ribeiro (2017, p. 29) “o fluxo construído por eles entre os ambientes interno e externo nos permite inferir que a comunicação interna reflete

---

<sup>1</sup> IES – Instituição de Ensino Superior.



em grande parte as exterioridades, assim como se reflete na imagem que a organização projeta externamente”.

Segundo Ribeiro (2017, p. 26), a CI em universidades deve contribuir para “a realização da missão institucional, voltada para a coletividade e o interesse público”, bem como “para a realização dos anseios das pessoas que fazem parte da comunidade universitária – e que buscam nela um bom lugar para estudar, trabalhar e se desenvolver pessoal e profissionalmente”. Já Maestri (2019, p. 11) considera a CI como um pilar da gestão universitária por possibilitar “o aperfeiçoamento das atividades e dos procedimentos da própria gestão, o aprimoramento da instituição, bem como o desenvolvimento dos relacionamentos entre os indivíduos”.

Ruão (1999) menciona a visão de que a área responsável pela gestão de pessoas de uma instituição deve incumbir-se da Comunicação Interna desta, não isoladamente, mas como um subsistema, coerente com o sistema global de comunicação da instituição, apesar das suas atribuições específicas. Para a autora,

A comunicação é fundamental à seleção, integração e desenvolvimento do pessoal, bem como a avaliação do seu desempenho. Relativamente à seleção e integração dos recursos humanos parece claro que estas atividades exigem práticas de comunicação formais (as que usam os canais formalizados e hierarquizados) e informais (as que usam canais não oficiais e não hierarquizados); verticais (descendentes e ascendentes) e horizontais (laterais); diretos (orais) e indiretos (escritos) (Ruão, 1999, p. 188).

A área de gestão de pessoas, dentre suas atribuições, tem também responsabilidade referente à comunicação com os trabalhadores. Esta, todavia, não é sua atribuição primordial e não deve ser de sua incumbência isoladamente. Segundo Smith (2008), a função da CI se encontra com mais frequência nas áreas de relações públicas e de gestão de pessoas.

A existência de uma unidade responsável pela gestão da comunicação de uma IES com seus públicos é pertinente para a instituição e essa deve atuar de forma integrada com as unidades gestoras que praticam a comunicação na universidade (Atanázio Júnior, 2018; Oliveira, 2015; Silva, 2012).

Com o propósito de investigar o fenômeno da CI no contexto da área de gestão de pessoas em universidades brasileiras, realizei uma busca no Portal Brasileiro de

Publicações e Dados Científicos em Acesso Aberto (OASISBR)<sup>2</sup>. A estratégia utilizada e os descritores estão detalhados no Quadro 01 - Estratégia de busca e descritores utilizados no OASISBR.

Quadro 01 - Estratégia de busca e descritores utilizados no OASISBR

<b>Grupos de Descritores.</b>		
<b>Grupo 1:</b> Comunicação Interna		
<b>Grupo 2:</b> Gestão de Pessoas		
<b>Grupo 3:</b> Universidades		
<b>Descritores para cada Grupo</b>		
<b>Grupo 1:</b>	<b>Grupo 2:</b>	<b>Grupo 3:</b>
Comunicação organizacional	Gestão de Pessoa*	Gestão Universitária
Comunicação Interna	Recursos Humanos	Ensino Superior
Comunicação corporativa	RH	IES
Endomarketing	Administração de pessoa*	Administração Universitária
		IFES
<b>Estratégia de busca</b>		
Termos de busca: "(Todos os campos:"Comunicação organizacional" OU Todos os campos:"Comunicação Interna" OU Todos os campos:"Comunicação corporativa" OU Todos os campos:Endomarketing) E (Todos os campos:"Gestão de Pessoa*" OU Todos os campos:"Recursos Humanos" OU Todos os campos:RH OU Todos os campos:"Administração de pessoa*") E (Todos os campos:"Gestão Universitária" OU Todos os campos:"Ensino Superior" OU Todos os campos:IES OU Todos os campos:"Administração Universitária" OU Todos os campos:IFES) "		

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A pesquisa realizada resultou em 50 estudos. Entretanto, apenas um relaciona a Comunicação Interna em uma IES com gestão de pessoas. Trata-se do trabalho de Portella (2018, p. 02) cujo propósito compreende “demonstrar a importância da parceria entre a Comunicação Interna e a Gestão de Pessoas, e as atividades que possuem em comum e como podem ser aprimoradas com essa parceria”.

Por meio da análise dos demais estudos, considerei que 09 (nove) deles guardam uma relação aproximada com o fenômeno investigado, conforme segue:

- Silva (2012); Oliveira (2015); e Atanázio Júnior (2018) abordam a comunicação integrada em IES, reforçando a importância da existência de uma unidade responsável pela gestão da comunicação na instituição.

<sup>2</sup><https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/>

- Barbosa (2018) analisou a satisfação no trabalho relativo à comunicação interpessoal dos colaboradores em uma unidade de uma IES, trazendo um diagnóstico da CI da unidade estudada.
- Santos (2018) analisa a influência da tecnologia da informação no processo de comunicação interna em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).
- Maestri (2019) e Almeida (2021) estudam o funcionamento da CI em uma unidade de uma IFES com propostas de melhorias para a gestão da comunicação na unidade estudada.
- Castro (2021) e Gouvea (2022) estudam a comunicação de uma unidade em uma IFES, porém não se limitam à CI. Castro (2021) buscou a contribuição da comunicação organizacional/ institucional para o processo de internacionalização das IES; e Gouvea (2022) desenvolveu um planejamento estratégico de relações públicas para o setor de marketing de uma IES.

Em busca de melhorias para o processo da comunicação em minha área de atuação na UFSC, e compreendendo que a área de gestão de pessoas, por meio de suas ações, é capaz de possibilitar a tônica do desenvolvimento institucional, situando o trabalhador como sujeito do seu trabalho (Búrigo; Loch, 2011), surgiu meu desejo em pesquisar CI no processo da gestão de pessoas com o público interno da Universidade.

Na UFSC, a PRODEGESP, como unidade estratégica de desenvolvimento da área de gestão de pessoas, tem os seus profissionais como agentes sociais responsáveis pelo processo de gestão pertinentes à esta Pró-Reitoria (UFSC, 2023b). Compreender suas visões e percepções poderá, quiçá, contribuir para o desenvolvimento de estratégias para a Comunicação Interna que estimulem a participação ativa dos servidores da Instituição no processo de desenvolvimento da gestão universitária, em sintonia com as diretrizes da Política Institucional.

Ainda que a PRODEGESP, para exercer seu papel, se valha da comunicação com os trabalhadores, sua competência principal não é gerir a CI da Instituição. A unidade responsável pela gestão e integração do sistema de comunicação institucional da UFSC é a Secretaria de Comunicação (SECOM), que busca articular

e aproximar agentes internos e externos (UFSC, 2023c). O foco desta pesquisa, portanto, está na prática da Comunicação Interna no contexto da PRODEGESP.

Esta pesquisa se vincula à linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC e ao Projeto de Pesquisa<sup>3</sup>: A Gestão Universitária no Processo da Formação: um olhar a partir da sua própria prática, por buscar compreender, sob o aspecto da Comunicação Interna em gestão de pessoas, o processo de desenvolvimento da gestão universitária no contexto da realidade onde está inserida.

Neste contexto, busquei responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como se fundamenta o processo da Comunicação Interna da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do olhar dos seus servidores e gestores?

Como objetivo geral almejei compreender como se fundamenta o processo da Comunicação Interna da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do olhar dos seus servidores e gestores. E como objetivos específicos:

- a. Apresentar a PRODEGESP e seus instrumentos de Comunicação Interna.
- b. Descrever as diretrizes da Política Institucional de Comunicação, com foco na Comunicação Interna.
- c. Contextualizar concepções teóricas sobre comunicação.
- d. Propor perspectivas para o fortalecimento da Política de Comunicação Interna na área de Gestão de Pessoas.

Com vistas a alcançar os objetivos inicialmente propostos, no caminho teórico-metodológico a ser percorrido, representado pela Figura 01 - Caminho teórico-metodológico, parto do que disponho de mais concreto, ou seja, a PRODEGESP. Tal ponto de partida corresponde a minha prática laborativa cotidiana. Para Triviños (1987, p. 93), partir do concreto sensível, da realidade do pesquisador, contribui para

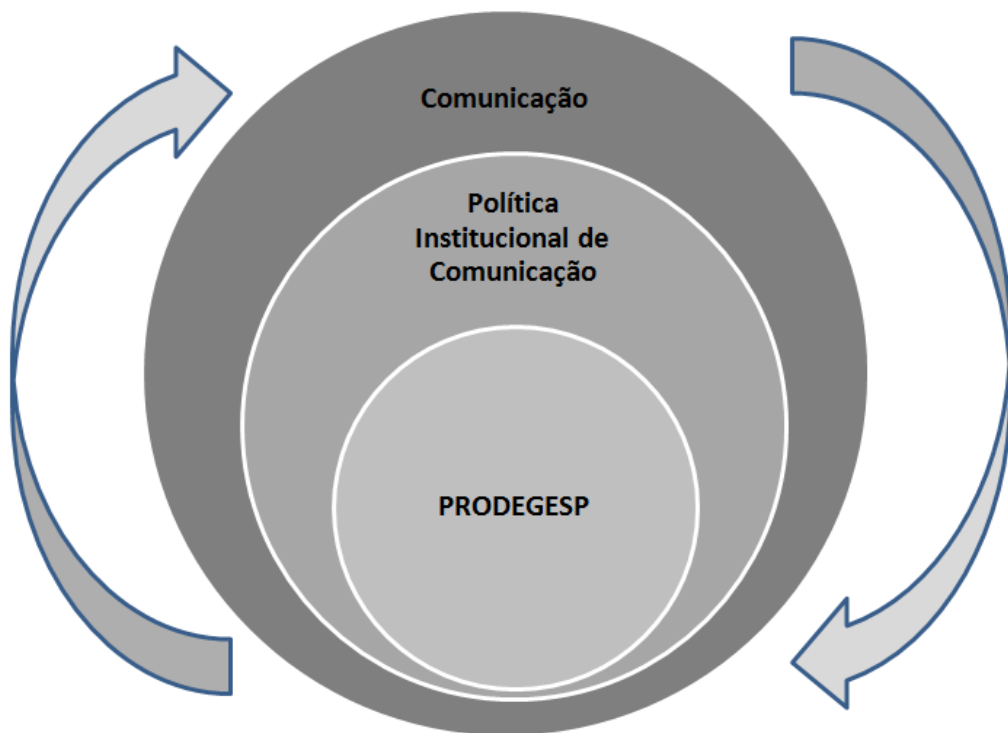
---

<sup>3</sup> Vide: Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX) nº 201611104 (<https://sigpex.sistemas.ufsc.br/sistema.xhtml>).

“alcançar a clareza necessária ao investigador na delimitação e resolução do problema”.

Em seguida, busco descrever as diretrizes da Política Institucional de Comunicação, com foco na Comunicação Interna. Ademais, apresento meu olhar com algumas concepções teóricas sobre comunicação. Após, em um sentido contrário, a partir da concepção dos servidores e gestores da área de gestão de pessoas da UFSC busco desvelar um novo olhar, com vistas a propor diretrizes para o fortalecimento da Comunicação Interna na área de Gestão de Pessoas.

Figura 01 - Caminho teórico-metodológico



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Almejo que os resultados desta pesquisa possam ensejar generalidades aplicáveis a outras instituições no contexto da gestão universitária, como ponto de partida para uma análise que busque desenvolver novas ideias, novos significados e novas compreensões sobre o fenômeno estudado (Triviños, 2001).

Este estudo está organizado em sete capítulos. O primeiro consiste nestas Considerações Iniciais, onde apresento o fenômeno de investigação, a justificativa para estudá-lo, a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como o caminho teórico-metodológico percorrido.

No Capítulo 02, PRODEGESP, apresento sua estrutura e fluxos de Comunicação Interna. No Capítulo 03, Política Institucional de Comunicação, descrevo sinteticamente suas diretrizes e ações de constituição, com foco na CI. Na sequência, no Capítulo 04, Comunicação, contextualizo concepções teóricas sob a tônica do processo da comunicação.

No Capítulo 05, Caminho Metodológico, descrevo o caminho metodológico percorrido, apresentando a classificação do tipo e da natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa e a forma de coleta e análise das informações. Já no Capítulo 06, Análise das Informações Coletadas, apresento o processo de análise das informações, a partir do olhar dos sujeitos da pesquisa, tendo por base o referencial teórico.

Ao final, no Capítulo 07, Considerações Finais, resgato o objetivo deste estudo trazendo a compreensão de como se fundamenta o processo da Comunicação Interna da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do olhar dos seus servidores e gestores.

## 2 PRODEGESP

Parte integrante da Administração Superior da Universidade Federal de Santa Catarina, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas é um órgão executivo central, com a missão de:

auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de desenvolvimento e gestão de pessoas, almejando o fortalecimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como um melhor nível de qualidade de vida no trabalho aos servidores docentes e técnico-administrativo em educação (UFSC, 2022a, p. 01).

A PRODEGESP realiza diversas ações com vistas ao desenvolvimento de pessoas, promoção da saúde e administração da vida funcional dos servidores<sup>4</sup>. Por meio de suas atividades busca, na essência, a potencialização dos servidores da Instituição “como agentes sociais institucionais, por meio de políticas de desenvolvimento” (UFSC, 2022a, p. 02).

Seus processos de gestão incluem: políticas de administração de pessoas, planejamento organizacional, políticas de desenvolvimento de pessoas, políticas de atenção à saúde, gestão com pessoas e gestão de processos (UFSC, 2021a). As atividades da PRODEGESP são conduzidas por sete unidades, sendo três departamentos com suas respectivas subunidades: Departamento de Administração de Pessoal (DAP), Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) e Departamento de Atenção à Saúde (DAS); e quatro outras subunidades: Coordenadoria de Apoio Administrativo (CAA), Divisão de Gestão de Processos e Sistemas (DGPS), Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e Setor de Arquivo Funcional (SEARF) (UFSC, 2021a).

O DAP coordena e desenvolve processos de trabalho envolvendo a vida funcional do servidor, entre o rol de serviços estão: aposentadorias, pensões, exonerações, benefícios e licenças, pagamentos, cadastro e jornada de trabalho (UFSC, 2022a).

O DDP tem por competência:

---

<sup>4</sup> Os servidores aqui representam a pessoa legalmente investida em cargo público, conforme a Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990).

planejar, organizar, coordenar, executar e acompanhar ações de concursos, admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação de desempenho e ações de capacitação e formação, entre outras ações que concernem ao desenvolvimento de pessoas, destinadas aos(as) servidores(as) técnico-administrativos(as) em educação e docentes [...] (UFSC, 2022a, p. 26).

Compete ao DAS o planejamento, organização, coordenação, execução e acompanhamento de ações de atenção à saúde “no que tange à assistência suplementar, à perícia oficial, à promoção e vigilância em saúde, à saúde e segurança do trabalho e às políticas de assistência social, voltadas aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação” (UFSC, 2022a, p. 08).

O público interno da Instituição é o principal usuário atendido pelos serviços da PRODEGESP, especialmente os trabalhadores. Além dos 5.466 servidores ativos, os servidores inativos e beneficiários de pensão também são atendidos por essa Pró-Reitoria (UFSC, 2022b).

Por lidar com a vida funcional de um grupo substancial da Instituição, saber comunicar-se pode ser um dos caminhos para alcançar seus objetivos. Nesse sentido, uma comunicação pensada e preparada pode contribuir para uma efetiva gestão de pessoas (Ruão, 1999).

Dentre as ações que fomentaram a comunicação na área de gestão de pessoas, no Relatório de Gestão (UFSC, 2022b) há iniciativas coordenadas pela PRODEGESP voltadas ao desenvolvimento e à implantação de políticas institucionais e de ações visando ao aprimoramento de processos, são elas: (1) Ampliação da participação da comunidade acadêmica nas políticas de gestão de desenvolvimento e gestão de pessoas, e (2) Canal de comunicação direta com as direções de centro e *campi* fora de sede.

A primeira iniciativa buscou o diálogo com a toda a comunidade acadêmica com vistas a contribuir com o processo de estudos e implantação de diversas políticas institucionais relacionadas ao desenvolvimento e à gestão de pessoas. Já a segunda iniciativa consistiu na realização da política denominada portas abertas, na qual a Pró-Reitoria “se coloca à disposição para atendimento direto e individualizado de acolhimento e escuta de necessidades específicas a cada *campus* e a cada centro de ensino” (UFSC, 2022b, p. 177) da Instituição, por meio de diversas reuniões organizadas conforme demandas apresentadas.



Quanto à comunicação com servidores lotados em *campi* fora de sede, destaca-se o trabalho do grupo de Agentes de Desenvolvimento cuja função é atuar como interlocutor entre a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e a sua respectiva unidade acadêmica ou administrativa, no intuito de fortalecer as políticas de desenvolvimento de gestão de pessoas da UFSC (UFSC, 2022c). Trata-se de um trabalho necessário, visto que a Universidade possui cinco *campi* no Estado de Santa Catarina<sup>5</sup>, entretanto a PRODEGESP concentra-se apenas na sede.

Outra contribuição da PRODEGESP à CI da UFSC é a formação de agentes comunicadores, por meio de ações de capacitações a fim de preparar servidores a participarem do Grupo de Trabalho Agentes de Comunicação (UFSC, 2023e), que atua nos processos setoriais de comunicação, coordenado pela Agência de Comunicação da Instituição, a Agecom (UFSC, 2018a).

A UFSC dispõe de muitos meios de comunicação, que são ferramentas utilizadas para manter contato e aproximar o relacionamento com os seus públicos, e vários deles são também utilizados pela PRODEGESP (Brasil, 2023; UFSC, 2023b, 2023f, 2023g, 2023h, 2023i, 2023j, 2023k, 2023l, 2023m). Vide Quadro 02 - Meios de comunicação utilizados pela PRODEGESP, que compila os canais e sua utilização pela unidade.

Quadro 02 - Meios de comunicação utilizados pela PRODEGESP

MEIO	Descrição	Utilização principal pela PRODEGESP
<i>E-mail</i>	Correio eletrônico	Individuais ou setoriais utilizados para comunicações individuais intra ou extra UFSC, atendimento ao público, além de envio de comunicados e divulgação de conteúdos por meio de listas de transmissão.

<sup>5</sup> (1) Campus Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, é a sede da Universidade Federal de Santa Catarina; (2) Campus de Araranguá; (3) Campus de Blumenau; (4) Campus de Curitibanos; e (5) Campus de Joinville (UFSC, 2023d).

## Continuação Quadro 02 - Meios de comunicação utilizados pela PRODEGESP

MEIO	Descrição	Utilização principal pela PRODEGESP
Telefone	Rede corporativa integrada de telefonia, composta por ramais por <i>internet</i> e ramais analógicos convencionais	Comunicações individuais intra ou extra UFSC e atendimento ao público.
Sistema de processos administrativos (SPA) <sup>6</sup>	Possibilita tramitação de documentos intra UFSC, e, externamente a outros órgãos que compõem o barramento do Processo Eletrônico Nacional (PEN)	Emissão e tramitação de documentos e processos administrativos.
Central de Mensagens SouGov.br	Ferramenta que possibilita envio de mensagens para a caixa de entrada do aplicativo SouGov.br <sup>7</sup> e/ou <i>e-mail</i> dos servidores ativos, aposentados e dos pensionistas	Envio de comunicados bem como notificações a respeito de atendimentos solicitados por meio do aplicativo SouGov.br.
<i>website</i> da UFSC <sup>8</sup>	Portal <i>online</i> institucional da UFSC gerenciado pela Agência de Comunicação (Agecom)	Divulgação de matérias de interesse amplo e/ ou sobre políticas de desenvolvimento na carreira ou de gestão de pessoas.
<i>website</i> da PRODEGESP <sup>9</sup>	Portal <i>online</i> institucional da PRODEGESP, gerenciado pela Pró-Reitoria	Descrição e orientação sobre serviços prestados, além de notícias sobre ações da Pró-Reitoria.
Chat@UFSC	Serviço de mensagens rápidas e vídeo chamadas via navegador <i>web</i> ou <i>smartphone</i> disponível para acesso de servidores e discentes com situação ativa na UFSC. Possibilita conversas individuais ou via grupos privados e públicos, além de canais de transmissão	Comunicações individuais intra e intersetoriais e atendimento ao público.
Portal de Atendimento Institucional (PAI)	Serviço que permite unidades da UFSC criarem seu próprio portal para gerenciamento de solicitações/ chamados	Atendimento e execução de serviços por algumas unidades da Pró-Reitoria.

<sup>6</sup> Sistema online para gerenciar procedimentos administrativos da UFSC, como: solicitações, processos e correspondências. Apenas usuários cadastrados têm acesso e qualquer usuário habilitado pode cadastrar e tramitar demandas dentro do sistema. Também é chamado de SOLAR. Seu acesso ocorre pelo *website*: <https://solar.egestao.ufsc.br/solar/>.

<sup>7</sup>Aplicativo com serviços de gestão de pessoas exclusivos para servidores públicos federais, o sistema também é acessível por navegadores, por meio do *website*: <https://www.gov.br/sougov>.

<sup>8</sup><https://ufsc.br/>

<sup>9</sup><https://prodegesp.ufsc.br/>

## Continuação Quadro 02 - Meios de comunicação utilizados pela PRODEGESP

MEIO	Descrição	Utilização principal pela PRODEGESP
DivulgaUFSC	<i>Newsletter</i> produzida pela Agecom contendo informações de interesse das comunidades universitária e externa. Encaminhada diariamente para listas de <i>e-mail</i> da UFSC e postada no portal <a href="http://www.divulga.ufsc.br">www.divulga.ufsc.br</a>	Divulgação de comunicados, notícias, avisos e eventos organizados ou apoiados pela Pró-Reitoria.
Repositório Institucional da UFSC <sup>10</sup>	Ferramenta <i>online</i> que permite o armazenamento, organização e publicação de coleções digitais. Seu acesso é aberto para a comunidade em geral, porém a publicação de conteúdo é restrita a servidores e discentes habilitados	Armazenamento, preservação e divulgação de conteúdos produzidos pela Pró-Reitoria.
Boletim Oficial da UFSC <sup>11</sup>	Publicação online diária dos atos oficiais da Instituição. Gerenciado pelo Gabinete da Reitoria	Publicação dos atos oficiais da Pró-Reitoria.
Livretos e <i>E-books</i>	Pequenos livros em via física ou digital produzidos pela Pró-Reitoria	Orientações sobre serviços e práticas recomendadas pela Pró-Reitoria.
Vídeos	Mídia audiovisual com conteúdos produzidos pela Pró-Reitoria	Orientações sobre serviços e práticas recomendadas pela Pró-Reitoria.
Cartazes	Informativo em papel afixado em murais e paredes da instituição	Divulgação de ações e eventos organizados ou apoiados pela Pró-Reitoria.
Reuniões abertas e audiências públicas	Encontro público, transparente e de ampla discussão em que se vislumbra a comunicação entre diferentes unidades e interessados, objetivando consensos e promovendo a participação popular no processo de decisão	Discussões públicas.
Reuniões privadas, atendimentos e diálogos presenciais ou virtuais	Encontros em geral com pautas pontuais	Discussões, orientações, atendimentos e acolhimento de solicitações pertinentes à Pró-Reitoria.

<sup>10</sup> <https://repositorio.ufsc.br/><sup>11</sup> <https://boletimoficial.ufsc.br/>

Continuação Quadro 02 - Meios de comunicação utilizados pela PRODEGESP

<b>MEIO</b>	<b>Descrição</b>	<b>Utilização principal pela PRODEGESP</b>
Correspondência	Recebimento e envio de mensagens e documentos via serviço postal	Recebimento e envio de mensagens e documentos pertinentes à Pró-Reitoria, principalmente para envio de telegrama de convocação de concurso público e recebimento e envio de ofícios e processos a órgãos e entidades governamentais.

Fonte: Brasil, 2023; UFSC, 2023b, 2023f, 2023g, 2023h, 2023i, 2023j, 2023k, 2023l, 2023m.

Tão importante quanto a disponibilidade de meios é sua adequada utilização. Para Scroferneker (2008) os meios disponibilizados necessitam constituir-se, efetivamente, em meios de comunicação, de interlocução e de diálogo; tornando a comunicação efetiva e muito maior do que transmissão de mensagens. Os meios de comunicação são essenciais em qualquer organização/ instituição e diante da complexidade que se constitui a estrutura de uma universidade, eles se tornam desafiadores e fundantes ao processo de gestão.

Segundo Ruão (1999, p. 191) além do reconhecimento da importância e papel da comunicação na gestão de pessoas, é preciso a consciência da necessidade de se desenvolver verdadeiros planos de comunicação para essa área e não recorrer somente a meras ações isoladas de comunicação. A necessidade de planos de comunicação pontuada por Ruão (1999) é de fundamental importância ao processo de gestão, contemplado nas diretrizes da Política Institucional de Comunicação.

### 3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO

Na UFSC, a Política Institucional de Comunicação se constitui por documentos e ações desenvolvidas na Instituição a fim de reger e orientar a comunicação praticada pela Universidade. Seu principal documento, denominado Política de Comunicação Integrada para a Universidade Federal de Santa Catarina, foi instituído no final da década de 1980. Ele norteia os planos, as metas e as ações de comunicação da Instituição, que são executados e implementados pela Agência de Comunicação (UFSC, 2023n).

Compreendendo a comunicação como um direito inalienável de todo cidadão, a Política de Comunicação da UFSC visa a “uma comunicação abrangente, integrada, sistematizada, planejada, que sirva de canal e faça o meio campo entre a Universidade e a comunidade, interna e externa, atendendo a todas as demandas” (Loth, 1987, p. 06). O documento apresenta propostas de ações para estruturação e melhoria da Coordenadoria de Comunicação Social, que era a unidade, na época, responsável pela comunicação da Universidade com o público interno e externo.

No que tange a CI, o documento propõe (1) “combater o rumor e o boato com informações rápidas (se necessário, utilizando recursos informais)” (Loth, 1987, p. 17); (2) a valorização de canais participativos e a utilização da rede informal, por meio de líderes de opinião (Loth, 1987); e, (3) almeja “propor um programa de esclarecimento para que os funcionários conheçam a instituição onde trabalham” (Loth, 1987, p. 19). Tais propostas indicam a preocupação com a CI dentro da Instituição, apontando a relevância dessa, bem como o propósito de bem comunicar e integrar os servidores.

A comunicação externa também é de fundamental importância, “porque a universidade tem que informar, prestar contas à sociedade do que faz” (Loth, 1987, p. 15). Esta interlocução, perpassa por questões como a imagem institucional, a gestão de crises, a promoção das atividades acadêmicas e a divulgação dos resultados alcançados pela Instituição.

A Política (Loth, 1987) enfatiza, dentre os meios de comunicação, o papel do Jornal Universitário (JU), responsável por retratar os acontecimentos e a produção científica da UFSC, porém extinto em 2012 (UFSC, 2023o); a implantação da Rádio e TV Universitárias, a primeira ainda não criada, porém com expectativa para ter início em 2024 (UFSC, 2023p); e a segunda em funcionamento desde 1998 (UFSC, 2013).

A TV UFSC, a Rádio UFSC (em implantação) e a Agecom compõem a Secretaria de Comunicação, responsável pela gestão e integração do sistema de Comunicação Institucional e por prestar assessoria de imprensa ao Gabinete da Reitoria (UFSC, 2023c). Esta Secretaria foi criada em 2022, anteriormente a Agecom e a TV UFSC eram subordinadas a Diretoria-Geral do Gabinete da Reitoria (UFSC, 2022d).

A execução e implementação da Política de Comunicação Integrada da UFSC compete à Agecom. Está também entre os serviços da Agecom a “promoção da comunicação interna, visando à interação entre os diversos segmentos da Universidade” (UFSC, 2022e, p. 03). A CI é definida como “demandas internas de comunicação direcionadas aos servidores e estudantes (comunidade universitária)” (UFSC, 2022e, p. 34), embora a comunidade interna seja composta por “servidores docentes, TAEs<sup>12</sup>, estudantes e profissionais terceirizados, além de egressos e aposentados” (UFSC, 2022e, p. 03).

No contexto da CI, na estrutura da Agecom existe a Seção de Comunicação Interna, integrante da Coordenadoria de Comunicação Organizacional e Novas Mídias (CCONM). Essa Seção tem por objetivo produzir, sistematizar e socializar “a comunicação organizacional, fortalecendo o relacionamento entre os públicos internos e externos da UFSC” (UFSC, 2022f, p. 14). Uma de suas atribuições é a gestão das listas institucionais de *e-mail*, possibilitando a segmentação de usuários para envio de informativos, avisos e comunicados (UFSC, 2022f).

Partem da Seção de Comunicação Interna os informativos *on-line*: DivulgaUFSC, Divulga Notícia, Drops Divulga e Divulga Telegram, que auxiliam na difusão de notícias institucionais focadas no dia a dia da Universidade e os principais eventos acadêmicos e culturais a todos os públicos da Instituição (UFSC, 2022f, 2023q). O alcance desses informativos, contudo, depende da adesão do interlocutor a uma lista de transmissão de *e-mail* específica e gerenciada pela Agecom, para receber os boletins DivulgaUFSC e Divulga Notícia; ou solicitar inclusão em uma lista de transmissão do aplicativo *WhatsApp*, para ter acesso ao Drops Divulga; ou participar em um canal no aplicativo *Telegram*<sup>13</sup>, para ter acesso ao Divulga Telegram.

---

<sup>12</sup> TAEs - Técnicos Administrativos em Educação

<sup>13</sup> <https://t.me/universidadeufsc>

A Agecom, por meio do Serviço de Apoio a Sistemas de Comunicação Educativa (Comunica), também coordena o Grupo de Trabalho Agentes de Comunicação da UFSC, que atua nos processos setoriais de comunicação institucional (UFSC, 2018a). São atribuições do Agente de Comunicação:

- Ser um ponto de referência/ contato para a Agecom/ SECOM no seu *campus*/centro/setor;
- Participar das reuniões mensais e das capacitações do grupo (salvo situações eventuais justificadas);
- Compartilhar informações relevantes para a comunicação institucional com a Agecom, sempre que necessário (e com os demais agentes de comunicação, quando for o caso);
- Auxiliar na divulgação interna e externa de informações de outros setores, quando possível;
- Orientar pesquisadores/ extensionistas do seu centro/ *campus* sobre como divulgar suas atividades para a Agecom (UFSC, 2023r, p. 01).

O trabalho deste Grupo capilariza as estratégias de comunicação desenvolvidas pela SECOM e nem todos os seus membros possuem cargo ou formação na área de comunicação. Para Smith (2008), estabelecer uma rede de pessoas com responsabilidade pela Comunicação Interna, ainda que não sejam comunicadores profissionais é válido, desde que ela conte com o apoio da gestão e de orientações de níveis intermediários da organização/ instituição.

Os agentes de comunicação da UFSC desenvolvem ações em diferentes áreas, vide Quadro 03 - Iniciativas do Grupo de Trabalho Agentes de Comunicação da UFSC.

Quadro 03 - Iniciativas do Grupo de Trabalho Agentes de Comunicação da UFSC

<b>Iniciativas do Grupo de Trabalho Agentes de Comunicação da UFSC</b>	
1	Proposta de aperfeiçoamento do Portal de Egressos da Universidade e sugestões para o estabelecimento de uma política de gestão de ex-alunos.
2	Atualização do Guia de Fontes da UFSC.
3	Conhecendo a UFSC - resgatando a memória da universidade.
4	Diagnóstico de diferentes aspectos relacionados a comunicação organizacional da universidade, além de um conjunto de metas e estratégias que pretendem mitigar os problemas encontrados.
5	Elaborar normativa de regulamentação e padronização para criação e manutenção de <i>sites</i> institucionais.
6	Canais de informação e comunicação aos funcionários terceirizados da UFSC.
7	Mapear ações de solidariedade no âmbito da comunidade universitária.
8	Estabelecer diretrizes para visitas guiadas na UFSC.

Fonte: UFSC, 2023a.

As iniciativas do grupo de Agentes de Comunicação são executadas por subgrupos, dos quais já apresentaram resultados como: sugestões para aperfeiçoamento do Portal de Egressos UFSC (UFSC, 2021b) e a apresentação do projeto Orgulho de Ser UFSC, que busca aproximar, integrar e difundir informações que subsidiem a construção e o desenvolvimento do conhecimento na Universidade, a partir de ações comunicacionais educativas (UFSC, 2018b).

A SECOM formulou e compartilhou as diretrizes técnicas de comunicação da UFSC, com objetivo de “organizar as atividades e fluxos de comunicação interna e externa” (UFSC, 2023s, p. 02). Segundo Lage *et al* (2014, p. 10), a respeito de diretrizes de comunicação no setor público:

Assim como mandam os princípios da comunicação organizacional, a instituição deve ser guiada por diretrizes de comunicação baseada nos seus interesses e expectativas que geram estratégias e planos de ação. Contudo, no caso de instituições públicas esses interesses e expectativas devem ser não o seu próprio, mas o da sociedade como um todo. O interesse em questão a ser priorizado para que se tracem as estratégias e os cursos de ação é o interesse da coletividade.

Os eixos que norteiam as diretrizes técnicas de comunicação da Universidade são: UFSC inclusiva comprometida com a permanência; UFSC democrática e plural; UFSC transparente; e UFSC dialógica (UFSC, 2023s). O documento que apresenta tais diretrizes traz orientações sobre divulgação de eventos; publicação de notícias no portal institucional *online* da Universidade; publicação de conteúdo nas mídias sociais oficiais da Instituição; identidade visual; além de orientar que todas as unidades designem representação para o grupo Agentes de Comunicação (UFSC, 2023s).

Nestas diretrizes técnicas está também disposta a política editorial para publicações no portal UFSC.BR, que é composto pelas páginas: <http://ufsc.br/>; <http://noticias.ufsc.br/>; e <http://ciencia.ufsc.br/> (UFSC, 2023s). Bem como sugestões de ações institucionais prioritárias por eixo norteador de comunicação, com propostas de ações a serem realizadas interna e externamente à Instituição (UFSC, 2023s). Vide Quadro 04 - Diretrizes Técnicas de Comunicação da UFSC, com foco na CI.



Quadro 04 - Diretrizes Técnicas de Comunicação da UFSC, com foco na CI

EIXO NORTEADOR	AÇÕES INSTITUCIONAIS
UFSC inclusiva e preocupada com a permanência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover ações entre os servidores para que haja amplo conhecimento das políticas de ações afirmativas em vigência na UFSC.</li> <li>- Promover ações entre os servidores para que haja amplo conhecimento das políticas de permanência estudantil da UFSC.</li> <li>- Promover ações entre os servidores e estudantes com vistas a consolidar uma cultura de acessibilidade em todos os âmbitos de atuação da UFSC.</li> <li>- Prospectar e estabelecer parcerias intersetoriais para viabilizar ações nas áreas de inclusão e permanência.</li> <li>- Prospectar projetos de extensão da UFSC que atuam dentro do escopo da promoção da inclusão e da permanência e avaliar estratégias de divulgação institucional dos mesmos.</li> </ul>
UFSC democrática e plural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir na capacitação obrigatória, quando do ingresso do servidor, temas que versem sobre a estrutura administrativa da Universidade, bem como suas instâncias decisórias e como se dá a participação de cada segmento nestes órgãos.</li> <li>- Averiguar como estão as ações de capacitação entre os servidores nos temas afetos ao pluralismo, diversidade e a presença destes conteúdos nos cursos de graduação e pós-graduação.</li> <li>- Observar, quando da composição de Grupos de Trabalho e Comissões no âmbito de gestão e demais instâncias decisórias, questões relativas à diversidade e representatividade de grupos e segmentos.</li> </ul>
UFSC transparente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover ações pedagógicas entre os servidores docentes e técnicos sobre aspectos e temas técnicos e administrativos afetos à Administração Pública no âmbito do Executivo e da administração universitária.</li> <li>- Realizar <i>workshops</i>/seminários/ciclos formativos com convidados externos para capacitação de gestores sobre temas relativos às áreas de direito, administração pública, contabilidade pública e orçamento.</li> <li>- Desenvolver mecanismos institucionais que garantam que o princípio da publicidade seja de fato efetivado com base em uma comunicação assertiva e acessível à comunidade interna.</li> </ul>

Continuação Quadro 04 - Diretrizes Técnicas de Comunicação da UFSC, com foco na CI

EIXO NORTEADOR	AÇÕES INSTITUCIONAIS
UFSC dialógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimento dos canais de comunicação oficiais e estabelecimento de políticas claras de comunicação interna.</li> <li>- Fortalecer mecanismos de diálogo interno e de cooperação intersetorial (grupos de trabalho, colaborações técnicas, <i>workshops</i> para o compartilhamento de soluções e de <i>cases</i> entre os servidores).</li> <li>- Ações para ampliar a noção de pertencimento a UFSC com a finalidade de integração entre as áreas e setores.</li> </ul>

Fonte: UFSC, 2023s.

Os parâmetros das diretrizes técnicas de comunicação da UFSC partem de princípios relacionados à Comunicação Pública, à missão e à visão da Universidade. Os eixos norteadores são oriundos de um comparativo traçado entre a descrição dos valores da Instituição, os objetivos estratégicos projetados e as ações institucionais sugeridas, que possibilitam a materialização dos objetivos da SECOM de projetar uma imagem institucional positiva junto à sociedade, fomentando conexões e desenvolvendo ações de comunicação com foco na promoção da divulgação científica, dos valores plurais e democráticos (UFSC, 2023s).

Não obstante às diretrizes técnicas de comunicação instituídas na UFSC, nas atividades administrativas os atos e expedientes oficiais emitidos pela Instituição devem seguir o manual de redação da Presidência da República, que preconiza clareza, precisão, objetividade, concisão, coesão, coerência, impessoalidade, formalidade e padronização com a finalidade de comunicar com objetividade e máxima clareza (Brasil, 2018).

Contudo, não só de comunicações oficiais e atos normativos é feita a CI em uma universidade federal. Para além das atividades administrativas, divulgações institucionais e científicas também são veiculadas pelos meios de Comunicação Interna; bem como notícias, campanhas e oportunidades igualmente ganham espaço entre os fatos comunicáveis dentro das universidades (Clemente Júnior, 2018) e para tais comunicações alcançarem seus objetivos uma adequação de linguagem é necessária.

Por meio da Portaria Normativa nº 467/2023/GR (UFSC, 2023t) os meios oficiais de comunicação interna foram institucionalizados na Universidade, a fim de

organizar os fluxos da CI e prestar um melhor nível de atendimento também ao público externo (UFSC, 2022f).

A Portaria (UFSC, 2023t) foi uma iniciativa embasada nas experiências dos servidores durante o período de trabalho remoto, em decorrência da Pandemia de Covid-19 (Brasil, 2020), entre 2020 e 2022, além das novas formas de comunicação e interação mediadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (UFSC, 2023t).

Previamente à publicação da Portaria (UFSC, 2023t), a SECOM havia comunicado os servidores, por meio do Ofício nº 003/2022/SECOM/UFSC a “necessidade de todos(as) os(as) servidores(as) da universidade conhecerem e utilizarem as ferramentas institucionais de comunicação que estão à sua disposição”, pedindo a eles que verificassem “as opções acessíveis no Catálogo de Serviços da Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC<sup>14</sup>)” (UFSC, 2022g, p. 01) e expressando a preocupação em alinhar a comunicação da Instituição aos novos tempos. Vide Quadro 05 - Meios de Comunicação Institucionalizados.

Quadro 05 - Meios de Comunicação Oficiais

Meio de Comunicação	Descrição
<i>E-mail</i> UFSC	Correio eletrônico o qual permite compor, enviar e receber mensagens por meio de um sistema computacional <i>online</i> de comunicação de forma assíncrona. Disponível para servidores docentes, TAEs, estudantes de graduação, pós-graduação e colaboradores terceirizados. Também é possível criar <i>e-mails</i> setoriais, facilitando o acesso dos servidores a uma mesma caixa de entrada. Essas contas têm a particularidade de poderem ser acessadas por mais de uma pessoa, sem a necessidade de compartilhar a senha.
Páginas@UFSC	Serviço pelo qual é possível criar <i>sites</i> e gerenciá-los de forma colaborativa.
SPA	Sistema para gerenciar procedimentos administrativos da UFSC. Entre os procedimentos contemplados estão: Solicitações Digitais, Correspondências e Processos Digitais. É possível ter uma fila de trabalho setorial (várias pessoas acessam ao mesmo tempo) e o servidor possui uma fila individual, também.

<sup>14</sup> <https://servicosti.sistemas.ufsc.br/>

Continuação Quadro 05 - Meios de Comunicação Oficiais

Meio de Comunicação	Descrição
Chat@UFSC	<i>Software</i> de mensagens institucional disponível a todos os alunos e servidores com situação ativa. Permite envio de mensagens de texto e de voz, documentos, vídeos, fotos, chamadas em vídeo, responder alguém citando a mensagem anterior (citar), criar tópicos dentro de conversas (separação por temas), reagir a mensagens (com <i>emojis</i> ), favoritar mensagens (estrela), marcar mensagens como não lidas, entre outras. Além das mensagens diretas (privadas), é possível criar: grupos (times); canais para atendimento aos usuários (com interação) e canais unilaterais (somente os administradores enviam mensagens aos usuários).
PAI	Serviço que permite às unidades da UFSC criarem seu próprio portal para gerenciamento de solicitações/chamados. Suas funcionalidades incluem: padronização do atendimento; rastreabilidade das solicitações; atendimento eletrônico, via e-mail; divisão de papéis - atribuição de responsabilidades; e, possibilidade de estatísticas da gestão de solicitações.
Intranet institucional	Sistema ainda não instituído.
Murais físicos e digitais presentes em todos os <i>campi</i> da UFSC	Espaços destinados a afixação de cartazes e informativos.
Papel de parede ( <i>wallpaper</i> ).	Imagem padronizada para a área de trabalho dos computadores de propriedade da UFSC e instalados nas dependências da Universidade.

Fonte: UFSC, 2023f, 2023h, 2023j, 2023m, 2023t, 2023u.

A Portaria nº 467/2023/GR, não descreve todos os meios e ferramentas institucionais de comunicação disponíveis na Instituição. Todavia, o documento busca “estabelecer parâmetros institucionais de Comunicação Interna; o aprimoramento dos fluxos de informação e uniformização dos meios de comunicação dos diferentes setores da Universidade diante da profusão de ferramentas e plataformas sociais” (UFSC, 2023t, p. 09). Além de indicar a obrigatoriedade às unidades da Instituição de adotar pelo menos um canal ou meio digital de atendimento à comunidade interna síncrono (instantâneo) e um assíncrono.

A Universidade, como uma instituição social, reflete o impacto do processo de midiatização da sociedade. Esse processo se refere à expansão dos diferentes meios técnicos de comunicação que acarreta “mudança comunicativa dos meios e a mudança sociocultural” (Gomes, 2016, p. 01).

Com o advento da tecnologia digital viu-se a proliferação das mídias sociais, incentivadas pela cultura digital, e a potencialização do processo humano de comunicação (Gomes, 2016). Os meios eletrônicos passaram a desempenhar o papel de dispositivos enunciadores da informação, surge a sociedade em midiatização, na qual os meios fazem parte da autocompreensão social e individual: “A pessoa não é um ‘eu’ que usa instrumentos como extensão de seu corpo, mas um indivíduo que se autocompreende como um ser que preza as suas relações e conexões por meio dos instrumentos tecnológicos de comunicação” (Gomes, 2016, p. 18).

Para Carramenha, Cappellano e Mansi (2015, p. 04) “os meios oferecem um espaço para o debate e a interação, ao mesmo tempo em que sua lógica influencia e intervém na atividade de outras instituições, tais como família ou empresas”. O processo de midiatização acarreta mudanças marcantes na forma de como os sujeitos se comunicam na sociedade, sem excluir os processos de comunicação organizacionais/ institucionais.

Segundo Queiroz, Santos e Silva (2017, p. 13), “[...] a abrangência das mídias nas relações e, especificamente, do aplicativo *WhatsApp* no ambiente de trabalho é concreta, impactante e foi estabelecida de forma tão natural que muitas empresas ainda não possuem orientações ou reações a isso”. Ressalta-se, porém, que apesar do advento das mídias sociais, nem todos a terão ou se sentirão à vontade para usá-las por algum tempo (Smith, 2008), não sendo, portanto, um meio de comunicação eficaz para todos os públicos.

A utilização institucional de mídias sócias requer planejamento. Segundo Atanázio Júnior (2018, p. 60):

Deve-se compreender a linguagem desta organização, o perfil do público-alvo, além de se desenvolver um material para postagens que prenda a atenção e seja interessante. Não se trata de um canal on-line para mera reprodução dos conteúdos de outros meios de comunicação.

A Agecom realiza a gestão das mídias sociais oficiais da UFSC: *Facebook*<sup>15</sup>, *Twitter*<sup>16</sup>, *Instagram*<sup>17</sup>, *LinkedIn*<sup>18</sup>, *YouTube*<sup>19</sup>, *Tik Tok*<sup>20</sup> e *Telegram*<sup>21</sup> (UFSC, 2023v). Todas apresentam ações que envolvem o público externo, mas *Facebook*, *Twitter* e *Telegram* são também utilizadas para ações de comunicação com estudantes e servidores simultaneamente (UFSC, 2023). Algumas unidades da UFSC mantêm suas próprias mídias sociais, cuja gestão do perfil deve ser de responsabilidade de um servidor concursado lotado na respectiva unidade, para esses casos, a Agecom disponibilizou um Manual de Boas Práticas em Mídias Sociais (UFSC, 2019b).

A Portaria que institucionalizou os meios de comunicação oficiais da Universidade (UFSC, 2023t) não regulamenta “temas e sistemas não abrangidos pelo escopo da comunicação institucional” (UFSC, 2023w, p. 01). A vivência da CI na UFSC durante o período de trabalho remoto, possibilitou a dissolução de “fronteiras entre os espaços privado e laboral, contribuindo para gerar uma estafa mental” em alguns trabalhadores, além de abrir “brechas, inclusive, para situações de insegurança jurídica trabalhista” (UFSC, 2023w, p. 01).

A utilização do aplicativo de *smartphone* para troca de mensagens *Whatsapp* não foi regulamentada pela Administração Central da UFSC, porém há unidades que a utilizam institucionalmente, havendo, inclusive um tutorial para a instalação da versão *Business* do aplicativo, incorporada a um ramal institucional (UFSC, 2020a).

O *WhatsApp* não caiu de paraquedas dentro das organizações, nem foi adotado por elas por iniciativa própria. Com a popularização do *smartphone* e o crescimento do número de usuários dessa mídia, o usuário passou a usá-la com intensidade no ambiente de trabalho. A popularização do aplicativo chegou de forma tão veloz que, em muitas organizações, assumiu o lugar de canais oficiais de comunicação pela instantaneidade, em substituição aos e-mails marketing, jornal mural e recados na intranet que são usualmente praticados pelas empresas. Na comunicação extraoficial, o *WhatsApp* tornou-se a nova “rádio-peão”, digitalizando a conversa que acontecia na hora cafezinho e que agora podem ser trocadas em qualquer lugar e a qualquer hora de forma discreta, passando a sensação de segurança para os usuários, principalmente, por, em sua maioria, eles usarem dispositivos móveis pessoais (Queiroz; Santos; Silva, 2017, p. 08).

---

<sup>15</sup> <http://www.facebook.com/UniversidadeUFSC>,

<sup>16</sup> <http://twitter.com/UFSC>

<sup>17</sup> [@universidadeufsc](https://www.instagram.com/universidadeufsc)

<sup>18</sup> <http://www.linkedin.com/school/ufsc>

<sup>19</sup> <https://www.youtube.com/UFSCoficial>

<sup>20</sup> <https://www.tiktok.com/@ufsc>

<sup>21</sup> <https://t.me/universidadeufsc>

A importância da institucionalização dos meios de comunicação também é reforçada pelo fato de que:

O uso de e-mails pessoais e de ferramentas informais para a tramitação de correspondências ou solicitações referentes ao ensino, pesquisa e extensão da UFSC geram uma fragilidade quanto à segurança e confiabilidade dos arquivos e informações prestadas (UFSC, 2023w, p. 01).

Para Santos e Ventura (2021), aplicativos de mensagens instantâneas não se constituem como meio adequado para o envio de informações institucionais em IFES, tendo em vista a falta de aceitabilidade entre os servidores e o risco de trazer ruídos para a CI da instituição.

Neste contexto, se consubstancia uma vulnerabilidade na utilização do *Whatsapp* pessoal para comunicações formais dentro da Instituição. Para Queiroz, Santos e Silva (2017), a utilização não institucionalizada dessa mídia nas organizações/ instituições se dá em decorrência de uma

lacuna de organizações que não são transparentes e ágeis em seus comunicados e fazendo com que os funcionários troquem e busquem informações por mídias instaladas em dispositivos móveis e particulares, tendo eles, assim, mais confiança que aquela troca de informação também não será controlada (Queiroz; Santos; Silva, 2017, p. 09).

Para além das mídias sociais, a comunicação face a face é parte da vivência da CI na UFSC. Sua ocorrência abrange comunicações formais e informais do cotidiano da instituição, sejam apenas entre dois interlocutores ou com pequenos e grandes grupos. A comunicação face a face em IES é capaz de promover uma aproximação entre os trabalhadores, aumentar a confiança e a transparência, bem como minimizar os conflitos internos (Santos; Ventura, 2021).

Reuniões se constituem como uma forma de comunicação face a face formalizada, ainda que com o uso de TICs elas possam ocorrer virtualmente. Segundo Smith (2008) construir um espaço para reuniões regulares pode superar os vazios de comunicação percebidos, desde que a informação transmitida tenha valor ao público, caso contrário, pode-se desenvolver um descrédito com relação a tais ações por parte dos interlocutores.

As reuniões presenciais em massa podem ser usadas de forma eficaz para disseminar mensagens cruciais que precisam ser transmitidas da mesma maneira e ao mesmo tempo para um grande grupo. As comunicações de massa, porém, situam-se no extremo impessoal do espectro das comunicações, sua própria natureza sugere uma falta de possibilidade de interação e *feedback* (Smith, 2008).

Estabelecer e manter o relacionamento com diferentes públicos é uma função da comunicação organizacional/ institucional. Para Moreira (2017, p. 90) “o planejamento e a gestão da comunicação, através da formulação clara de suas políticas e objetivos e da condução das ações de forma estratégica, são fundamentais para que a organização possa estabelecer e manter o relacionamento com seus *stakeholders*”.

A Política Institucional de Comunicação da UFSC é composta por uma série de documentos e ações sob responsabilidade da SECOM. Uma política institucional de comunicação bem planejada e implementada tem possibilidades concretas de contribuir para uma gestão universitária mais eficaz, fortalecendo a Comunicação Interna entre as diversas unidades da instituição, melhorando a comunicação com os diferentes públicos e promovendo a missão, visão e valores da universidade.



## 4 COMUNICAÇÃO

O termo comunicação se origina etimologicamente da palavra latina *communitio*, cujo radical *communis* significa “pertencente a todos ou a muitos” (Cunha; Mello Sobrinho, 2007, p. 202). A etimologia da palavra comunicação já anuncia um caráter relacional, pois, no tornar comum, para que a coisa – dado, informação, conhecimento, entre outros – pertença a muitos, pressupõe uma relação entre sujeitos.

Segundo Bordenave (1986, p. 36) a comunicação:

serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia. [...]. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres independentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas.

Ao contrário do verbalismo, que se limita a transmitir palavras de forma unilateral, a comunicação envolve uma interação bidirecional, onde os interlocutores compartilham e recebem informações, sejam elas verbais ou não verbais, proporcionando um diálogo capaz de fomentar compressão, conexão e colaboração mútua (Bakhtin, 1997; Bordenave, 1986). Esse processo relacional é a base para a construção de confiança, empatia e cooperação entre as pessoas, criando um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional, além de promover a resolução de conflitos de maneira mais eficiente e harmoniosa.

Pontuado o caráter relacional da comunicação, a Teoria do Agir Comunicativo (TAC) busca compreender a comunicação humana e sua relevância para a construção da sociedade, que pressupõe a “interação de pelo menos dois sujeitos capazes de falar e agir que estabeleçam uma relação interpessoal” (Habermas, 2012, p. 166). São quatro as formas de agir no contexto da comunicação: (1) teleológico; (2) regulado segundo normas; (3) dramatúrgico e (4) comunicativo (Habermas, 2012). Vide Quadro 06 - Tipos de ação de comunicação descritos por Habermas:

Quadro 06 - Tipos de ação de comunicação descritos por Habermas

Ações Teleológicas	Corporificam um saber valorado por via técnica e estratégica
Ações Reguladas por Normas	Corporificam um saber moral-prático
Ações Dramatúrgicas	Corporificam um saber da subjetividade
Ação Comunicativa	Inclui a conversação, o agir conduzido por normas e o agir dramatúrgico cujo fim é orientado pelo entendimento

Fonte: Bettine, 2021.

O agir teleológico se utiliza da decisão “voltada à realização de um propósito, derivada de máximas e apoiada em uma interpretação da situação” (Habermas, 2012, p. 163). Esta é uma forma de ação que pode recorrer a coerção, bem como dispensar-se de valores éticos e morais para consecução de objetivos.

O agir regulado segundo normas pressupõe “uma ação seguida pelos membros, que se orientam por valores em comum” (Bettine, 2021, p. 22). Então, as normas não necessitam ser explícitas ou burocraticamente formalizadas para a realização dessa forma de agir, desde que sejam comumente compreendidas.

O agir dramatúrgico, por sua vez, traz a ideia de performance. Trata-se de uma representação em público sem, necessariamente, possuir fins estratégicos ou normativos. Essa forma de agir constitui-se em uma relação instrumental sujeito-*self*, enquanto o agir teleológico seria uma relação sujeito-objeto e o agir comunicativo, uma relação comunicativa sujeito-sujeito (Bettine, 2021).

A ação comunicativa teorizada por Habermas ocorre em oposição à ação instrumental e à ação estratégica, isso quer dizer que quando se objetiva o entendimento, deixa-se de lado a manipulação, a coerção e a busca de êxito unilateral (Bettine, 2021). O objetivo dessa interação é a construção de entendimento e isso ocorre mediado pela linguagem em diálogos.

Conforme Triviños (2001, p. 68):

A ação comunicativa é aquela na qual pelo menos dois sujeitos, capazes de linguagem (verbal ou extraverbal) e de ação, entram em relação interpessoal para decidir, de comum acordo, sobre algo que interessa a ambos, um plano de ação que poderão desenvolver intersubjetivamente e chegar a um consenso. Neste tipo de ação, a linguagem tem caráter essencial, e o processo é o da interpretação.

Habermas também reconhece que a comunicação pode ser influenciada por interesses individuais, ideologias e assimetrias de poder, o que pode dificultar a busca

pelo consenso genuíno (Habermas, 2012). Assim, para existir o agir comunicativo depende-se de um processo cooperativo em que devem estar presentes o entendimento e o consenso. Para Bettine (2021) a participação nas esferas sociais de ação, por meio do debate público sem coerções é o que a teoria habermasiana defende.

A ação comunicativa trata de uma

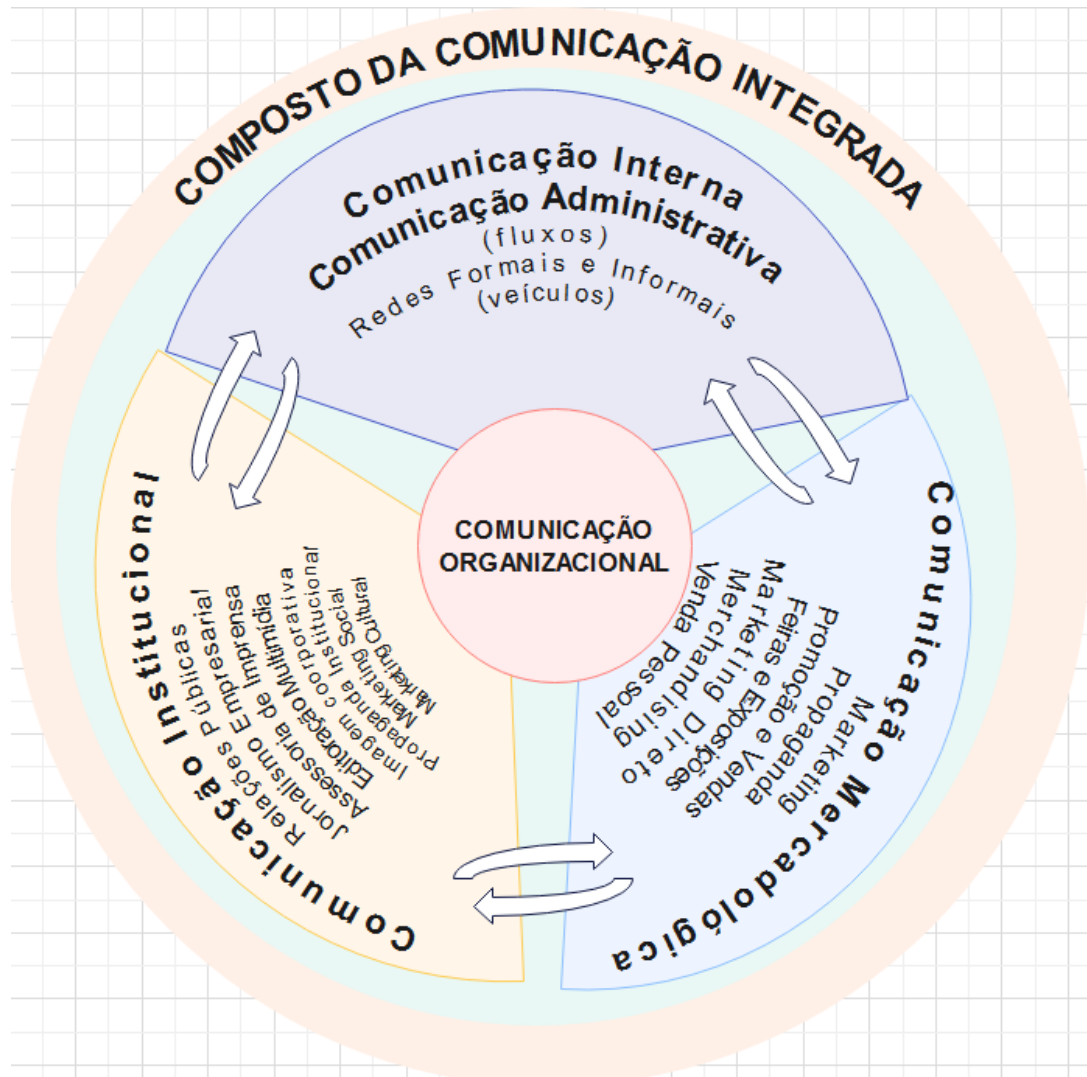
comunicação difusa, frágil, constantemente submetida à revisão e só alcançada por alguns instantes, na que os implicados se baseiam em pressuposições problemáticas e não aclaradas, sempre movendo-se aproximadamente desde algo no que ocasionalmente estão de acordo até o seguinte (Habermas, 2012, p. 145).

Ainda assim, essa é almejada, principalmente pelos fins que se propõe: renovação do saber cultural, integração social, criação de solidariedade e formação de identidades pessoais (Habermas, 2012).

Embora a Teoria do Agir Comunicativo (Habermas, 2012) aparente apresentar uma aplicação exclusiva nas relações sociais interpessoais, é possível contextualizá-la no âmbito institucional, ao conceber a comunicação não como um mero instrumento de gestão, mas o que traz a essência da dialogicidade nos processos das interrelações. A comunicação organizacional/ institucional pode “ser considerada um fenômeno e um processo comunicativo em contínua interação entre a organização e seus diversos interlocutores, numa perspectiva dialética e em busca de um consenso negocial” (Kunsch, 2016, p. 09).

Para Kunsch (2003) a comunicação nas organizações e instituições deve ocorrer de forma integrada, compreendendo a comunicação integrada como o conjunto de: comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna e administrativa. A Figura 02 - Composto da Comunicação Integrada apresenta a concepção de Kunsch (2003), como um processo de interrelações e dialogicidade:

Figura 02 - Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsh, 2003.

A comunicação mercadológica é orientada para a divulgação e venda de mercadorias ou serviços destinados aos consumidores, cabe a ela planejar e executar campanhas publicitárias (Kunsch, 2003). Sua aplicação na esfera pública, no entanto, compreende divulgação de suas atividades, conscientização da população sobre temas importantes e promoção da participação social.

A comunicação administrativa, para Kunsch (2003), se desenvolve paralelamente à Comunicação Interna e proporciona “o funcionamento do sistema organizacional” (Kunsch, 2003, p. 153). A comunicação administrativa está presente em todos os processos formalizados da organização/ instituição e é por meio dela que se orienta, atualiza e ordena o fluxo das atividades funcionais. Já a CI, para a autora,

se volta à interação entre os trabalhadores, sendo utilizada como um instrumento estratégico de aproximação dos gestores com os subordinados (Kunsch, 2003).

A comunicação institucional descrita por Kunsch (2003) é ligada à construção e manutenção da imagem da organização/ instituição junto a seus públicos. Essa “constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta” (Kunsch, 2003, p. 164).

Kunsch (2003), portanto, especifica a comunicação institucional como um composto com atribuições delimitadas dentro da comunicação organizacional e delimita a CI à interação entre os trabalhadores. Neste estudo, no entanto, a comunicação organizacional é também chamada de institucional por abranger este tipo de entidade e a concepção de CI é mais abrangente. As instituições, de acordo com Pereira (1999, p. 10), “incorporam normas e valores para seus membros e para a sociedade”, algo não necessariamente presente em organizações e ao compreender a universidade como uma instituição social (Chauí, 2003) essa diferenciação se faz pertinente.

Quanto aos interlocutores com quem as organizações e instituições se comunicam, Cesca (2012) os divide em três públicos: o externo, o interno e o misto. O público externo e o público misto são compostos por usuários, clientes, fornecedores, prestadores de serviços, parceiros, investidores, concorrentes, governo, imprensa e sociedade em geral. Já o público interno se caracteriza pelos sujeitos que ocupam o espaço físico da instituição. Em universidades federais esse público se configura pelo conjunto de trabalhadores e discentes. Vide Quadro 07 - Públicos na Comunicação Organizacional/ Institucional.

Quadro 07 - Públicos na Comunicação Organizacional/ Institucional

<b>Interno</b>	Ocupa o espaço físico da instituição, com responsabilidades para com esse público.
<b>Misto</b>	Não ocupa o espaço físico da instituição, mas se relaciona com ela havendo direitos e deveres.
<b>Externo</b>	Não ocupa o espaço físico da instituição, mas esta tem responsabilidade com esse público e está atenta a sua opinião.

Fonte: Cesca, 2012.

Segundo Smith (2008) os trabalhadores constituem o público mais crítico para a instituição/ organização. Kunsch (2003, p. 157) enfatiza-que esse deve ser o “público número um, no conjunto de públicos de uma organização”, destacando a relevância da comunicação com o público interno.

A Comunicação Interna, na sua essência, se ocupa em dialogar com o público interno da instituição. Segundo Torres (2019, p. 15):

A comunicação interna é a comunicação que integra todos os funcionários e colaboradores que estão diretamente ligados ao funcionamento da organização e afigura-se especialmente complexa pelo facto de, muitas vezes, ser preciso comunicar com pessoas de diferentes realidades e com diferentes níveis de formação. O seu principal objetivo é a comunicação com os públicos internos, a passagem de informações entre os vários setores, para que estes se sintam motivados e valorizados e deve esforçar-se por ser bidirecional, ou seja, tanto da organização para os colaboradores como dos colaboradores para a organização, mantendo abertos os canais de comunicação.

Para Cerantola (2017, p. 43) o propósito da CI é o “alinhamento de informações e conhecimentos entre os colaboradores, dando suporte ao engajamento, realização de atividades e alcance de resultados”. Apesar deste intento, a CI engloba fenômenos comunicacionais de todos os tipos que tanto podem facilitar as relações horizontais e verticais dentro das instituições/ organizações como complicá-las (Vigneron, 2001). Para Santos e Ventura (2021, p. 136) se os trabalhadores “sentem que a informação é conduzida de forma inadequada, o processo de comunicação poderá danificar as relações internas”.

A existência de barreiras e ruídos, que são elementos que obstruem ou ocasionam distorções no processo comunicacional, é um complicador, dificultando o alcance de consensos e do propósito da CI.

Fatores que podem influenciar a CI trazendo dificuldades à sua efetividade podem se referir à gestão da comunicação, principalmente na falha e/ ou ausência de seu planejamento; ao meio ou ferramenta de comunicação utilizado; e/ ou à cultura e clima da organização/ instituição (Cortês, 2017; Janissek; Peixoto; Bastos, 2013; Smith, 2008).

Para Marchiori (2010, p. 155), dentro das organizações/ instituições a CI se baseia “na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais”. Quando a comunicação dentro de

uma organização/ instituição é institucionalizada e seu conteúdo legitimado pela burocracia da entidade, ela faz parte da rede formal de comunicação, meio por onde transita a comunicação administrativa (Bordean, 2009; Torquato, 1986).

Segundo Papa, Daniels e Spiker (2008) a política de comunicação de uma organização/ instituição especifica o sistema de comunicação formal desta. Já a rede informal comporta discussões alheias ao contexto das relações de subordinação, ela advém das relações sociais dos sujeitos e é marcada pela velocidade na propagação de informações, verdadeiras ou não (Bordean, 2009; Kunsch, 2003; Torquato, 1986).

Quanto às ferramentas utilizadas para concretizar a CI, as TICs

tornaram mais ágil a comunicação externa e interna das organizações e instituições, bem como, a dinâmica no processo dos serviços, possibilitando uma integração entre os departamentos e, minimizando os gastos com papel através da utilização dos formulários eletrônicos (Dietrich; Ramos; May, 2015, p. 08)

As TICs, possibilitam “melhorar as formas de transmissão e de recuperação da informação, maximizando a comunicação interna e externa constituindo uma interação em todas as esferas das IES” (Dietrich; Ramos; May, 2015, p. 02). Entretanto, os meios de comunicação que atingem um público grande de uma só vez tendem à impessoalidade e falta de possibilidade de interação e *feedback* (Smith, 2008).

Se o meio de comunicação não possibilitar o *feedback*, sua utilização pode incentivar um grau de passividade por parte dos destinatários, em oposição à desejada dialogicidade. A construção de mecanismos de *feedback* não apenas oferece ao comunicador a oportunidade de verificar se a mensagem foi recebida, mas também oferece uma oportunidade de interatividade. Adicionar a oportunidade de envolver e expressar opinião dos trabalhadores abre um círculo virtuoso da cultura de comunicação (Smith, 2008).

A cultura de comunicação se define por práticas que extrapolam a mera sobreposição de atividades isoladas e se legitima pela consciência, comum a todos os níveis da organização/ instituição, de que é necessário a manutenção de relacionamentos saudáveis e produtivos e de que a tarefa de comunicar não se restringe às estruturas profissionalizadas de comunicação (Bueno, 2013).

A participação da alta gestão para a integração e desenvolvimento de cultura de comunicação é essencial. Conforme Santos e Ventura (2021, p. 148) “uma

comunicação interna efetiva necessita da ação conjunta dos profissionais de comunicação e dos gestores”.

Quando a política de gestão é participativa, a comunicação possibilita envolvimento dos trabalhadores nos atos decisórios do gestor público. Para tanto, se faz necessário a formação do gestor para este contexto, de uma gestão participativa e dialógica (Silva, 2007).

A concepção de comunicação que acredito “implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender” (Scroferneker, 2006, p. 47). Em uma gestão dialógica e participativa, a ação comunicativa preconizada por Habermas (2012) tem possibilidades de cumprir seu papel.

Habermas (2012) destaca a importância da linguagem como meio para a compreensão mútua e para a construção de consensos na sociedade. Na Comunicação Interna organizacional/ institucional a linguagem também é uma ferramenta fundamental para estabelecer diálogos e trocas de informação entre os membros da organização/ instituição. Nesse sentido, a TAC de Habermas (2012) pode ser relacionada com a CI, uma vez que ambas abordam a importância da comunicação como um processo de interação social que pode promover o entendimento e a cooperação entre os interlocutores

Para Kunsch (2012) existem três dimensões principais para a comunicação que ocorre cotidianamente nas organizações/ instituições, são elas: instrumental, estratégica e humana. A dimensão instrumental envolve transmissão de informações necessárias aos objetivos da organização/ instituição, com caráter, em geral, funcionalista e técnico. A dimensão estratégica assemelha-se à instrumental pelo viés pragmático, com vistas à eficácia e aos resultados. Esta, parte da área de gestão e se baseia no planejamento estratégico da organização/ instituição. Já a dimensão humana valoriza as pessoas que trabalham na organização/ instituição, “estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, focada somente nos resultados e nos interesses dos negócios das empresas” (Kunsch, 2012, p. 272).

Assim, quando se fala em comunicação organizacional, temos que pensar, sobretudo, na comunicação humana e nas múltiplas



perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Este é, a nosso ver, o ponto de partida quando se analisa essa modalidade comunicacional. Em primeiro lugar, é necessário voltar-se para a comunicação entre as pessoas, uma vez que os seres humanos não vivem sem se comunicar (Kunsch, 2009, p. 70).

Sem a dimensão humana, a ação teleológica pode predominar. Quando o foco recai unicamente nos objetivos e resultados, sem atentar para a necessidade de diálogo, compreensão mútua e construção de consensos, a excessiva instrumentalidade pode resultar em um ambiente de trabalho fragmentado, com falta de cooperação, confiança e engajamento, interferindo no nível de qualidade das relações e o desenvolvimento saudável da organização/ instituição como um todo.

Quando os trabalhadores não encontram espaço para sua expressão nos meios formais de comunicação dentro da organização/ instituição, seus pontos de vista se manifestarão por meio da rede informal ou em comportamentos revelados ou latentes (Sales, 2013). Por isso, fortalecer a CI dialógica e a dimensão humana é um caminho para integração e participação dos trabalhadores no processo de gestão.

Segundo Silva (2007, p. 22), em universidades públicas, “a comunicação interna formal deve fomentar o público interno no alcance da informação de forma participativa e integralizadora na ação comunicativa”. Assim, o processo comunicativo pode atuar com dupla função na instituição: uma como ferramenta instrumental e estratégica e a outra na gestão de relações entre as pessoas.

Na CI, a criação de espaços de diálogo e participação dos membros da organização/ instituição pode contribuir para a construção de uma cultura organizacional/ institucional mais participativa e democrática. Isso se alinha a um dos valores da UFSC, que é ser democrática e plural, “[...] uma instituição que privilegia total abertura para o diálogo e a participação plena, prezando pelo compromisso e pela responsabilidade de construção e efetivação da prática democrática e cidadã” (UFSC, 2023x, p. 05). Ademais, a TAC destaca a importância da esfera pública como um espaço de discussão e debate democrático, no qual os cidadãos podem expressar seus pontos de vista e influenciar as decisões coletivas (Habermas, 2012).

Dessa forma, a TAC (Habermas, 2012) se mostra importante para a compreensão da Comunicação Interna organizacional/ institucional como um processo de interação social baseado na linguagem e orientado por normas e valores compartilhados pelos membros da entidade. A CI, com intenção dialógica, é

importante para o processo de desenvolvimento da gestão de pessoas, com possibilidades concretas de fomentar a integração e coesão da equipe e a transparência na gestão. Para sua efetivação, se faz pertinente gestores com formação e olhar para a relevância deste fenômeno que impacta o modo de agir da própria organização/ instituição.

## 5 CAMINHO METODOLÓGICO

O caminho metodológico descreve a trilha científica percorrida no desenvolvimento da pesquisa. Conforme Minayo (2016, p. 14) a metodologia consiste no “caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”, incluindo o método, as técnicas e a criatividade do pesquisador, simultaneamente.

Para Triviños (2001) a busca por um problema de pesquisa importa para conhecer o fenômeno de estudo e para modificar ou transformar a realidade representada pelo problema pesquisado. Isto posto, almejei compreender como se fundamenta o processo da Comunicação Interna da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do olhar dos seus servidores e gestores.

### 5.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa aplicada com fins descritivos. Os procedimentos abrangeram estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 37) a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”.

O valor de um estudo de caso está em proporcionar aprofundado conhecimento sobre uma realidade delimitada e, embora os resultados atingidos sejam válidos apenas para o caso pesquisado, a partir deles se podem formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (Triviños, 1987). Conforme Gil (2004) o estudo de caso é o delineamento mais completo em termos de coleta de informações por valer-se tanto de informações de gente quanto de informações de papel. Quanto à coleta de informações em um estudo de caso, para Olsen (2015) a reunião de informações de múltiplas fontes auxilia a garantir que declarações inexatas sejam compensadas por outras opiniões.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica possibilitou contribuições teóricas sobre a Comunicação Interna, embasando o estudo. A pesquisa documental em *websites* institucionais, relatórios, regimentos, portarias e demais documentos institucionais (Loth, 1987; UFSC, 2013, 2018a, 2018b, 2019a, 2019b, 2020a, 2021a, 2021b, 2022a, 2022b, 2022c, 2022d, 2022e, 2022f, 2022g, 2023a, 2023b, 2023c, 2023d, 2023e,

2023f, 2023g, 2023h, 2023i, 2023j, 2023k, 2023l, 2023m, 2023n, 2023o, 2023p, 2023q, 2023r, 2023s, 2023t, 2023u, 2023v, 2023w, 2023x) gerou informações sobre o ambiente onde o fenômeno é constituído. Por meio desta foi possível, inicialmente, descrever a estrutura organizacional da PROGEDESP e as diretrizes da Política de Comunicação Institucional.

Já na pesquisa de campo, "há o diálogo entre a realidade e a construção teórica elaborada na primeira etapa" (Minayo, 2016, p. 25). Neste contexto, a investigação teve como instrumento de coleta de informações questionários e entrevistas semiestruturadas, possibilitando conhecer as visões e percepções dos servidores e gestores da área de gestão de pessoas da UFSC, suscitando uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

## 5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade delimitada para esta pesquisa é a Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina e o fenômeno a ser estudado é a Comunicação Interna, neste escopo, relativa à comunicação dessa Pró-Reitoria com o público interno da Universidade.

Compreender o olhar dos servidores e gestores da PRODEGESP é um caminho ao desenvolvimento de estratégias para a CI, a fim de fomentar a participação no processo de desenvolvimento da gestão universitária, em sintonia com as diretrizes da Política Institucional.

Os servidores docentes e técnicos-administrativos em educação em efetivo exercício, compõem o público interno vinculado à Universidade. Este público se caracteriza pelos sujeitos que ocupam o espaço físico da instituição, tendo vínculo empregatício com ela. Discentes e trabalhadores terceirizados compõem o público interno desvinculado, por ocuparem o espaço físico da instituição, não tendo vínculo empregatício, embora esta tenha responsabilidades para com esse público (Cesca, 2012). Vale ressaltar que o público externo (candidatos a concurso, fornecedores, entre outros) e o público misto (aposentados, pensionistas, entre outras categorias) também podem se constituir como destinatários de comunicações de algumas das unidades da PRODEGESP.

A população em uma pesquisa qualitativa, segundo Triviños (2001, p. 76), “é um conjunto de objetos, pessoas, coisas, fenômenos”. Neste estudo a população é composta pelos servidores lotados na PRODEGESP e nos seus departamentos vinculantes (DAS, DAP e DDP). Vide Quadro 08 - População da Pesquisa, que apresenta o quantitativo do conjunto dos sujeitos lotados na PRODEGESP e nos seus departamentos vinculantes, dividido por unidade de lotação e cargo.

Quadro 08 - População da Pesquisa

<b>Unidade de Lotação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Quantitativo</b>
PRODEGESP	ADMINISTRADOR	05
	ANALISTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	04
	ARQUIVISTA	02
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	06
	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	03
	COPEIRO	01
	PEDAGOGO/ÁREA	01
	PROFESSOR ENSINO BÁSICO TÉCNICO E TECNOLÓGICO	01
DAP	ADMINISTRADOR	04
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	20
	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	02
	CONTADOR	05
	TÉCNICO EM CONTABILIDADE	06
DAS	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	08
	ASSISTENTE SOCIAL	08
	AUXILIAR DE COZINHA	01
	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	01
	ENFERMEIRO/ÁREA	02
	ENGENHEIRO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	03
	MÉDICO/ÁREA	17
	PSICÓLOGO/ÁREA	02
	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	02
	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	06

## Continuação Quadro 08 - População da Pesquisa

Unidade de Lotação	Cargo	Quantitativo
DDP	ADMINISTRADOR	07
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	27
	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	02
	CONTÍNUO	01
	ECONOMISTA DOMÉSTICO	01
	PEDAGOGO/ÁREA	03
	PSICÓLOGO/ÁREA	02
	PROGRAMADOR VISUAL	01
	TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	02
<b>Total</b>	-	<b>155</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A amostra é uma parte da população (Triviños, 2001). Nesta pesquisa a seleção da amostra seguiu os seguintes critérios:

- a. Realização de entrevistas individuais com os gestores master responsáveis pela Política de Gestão de Pessoas da PRODEGESP: Pró-Reitora; Diretora do DAP; Diretora do DAS e Diretora do DDP;
- b. Aplicação de questionário com servidores, sendo selecionados um (01) servidor, por cargo, por unidade de lotação, conforme segue:
  - i. Que este esteja em efetivo em exercício de atividade. Excluindo-se servidores em afastamento ou licença. Este critério, justifica-se por selecionar servidores que estão na efetividade da sua atividade laborativa, vivendo e vivenciando o processo da Comunicação Interna, considerando a realidade do teletrabalho<sup>22</sup> e da flexibilização<sup>23</sup>;
  - ii. Exclusão servidores ocupantes de função gratificada (Chefe de Seção e Divisão). Optei por ouvir, neste momento, apenas os gestores master, responsáveis pelas diretrizes da Política de Gestão de Pessoas da UFSC;

<sup>22</sup> Portaria Normativa nº 470/2023/GR - Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para implementação do projeto-piloto da modalidade teletrabalho na Universidade Federal de Santa Catarina, para as servidoras e os servidores da carreira técnico-administrativa em educação (UFSC, 2023y).

<sup>23</sup> Portaria Normativa nº 471/2023/GR - Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para implementação do projeto-piloto da política de Ampliação do Atendimento com Flexibilização da Jornada de Trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina, para as servidoras e os servidores da carreira técnico-administrativa em educação (UFSC, 2023z).

- iii. Exclusão dos profissionais com cargo de analista de tecnologia da informação, cuja localização física na qual desenvolvem suas atividades profissionais é fora da PRODEGESP. Embora esta seja sua lotação, esses profissionais se localizam na SETIC;
- iv. Exclusão do cargo de copeiro, em razão das atribuições inerentes ao cargo, por não demandarem especificidades relevantes ao processo de desenvolvimento da Comunicação Interna da PRODEGESP<sup>24</sup>.

Diante dos critérios estabelecidos na definição da Amostra da Pesquisa, vide Quadro 09 - Potenciais Sujeitos de Pesquisa.

Quadro 09 - Potenciais Sujeitos de Pesquisa

Unidade de Lotação	Cargo	Quantitativo
PRODEGESP	ADMINISTRADOR	01
	ARQUIVISTA	01
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	01
DAP	ADMINISTRADOR	01
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	01
	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	01
	CONTADOR	01
	TÉCNICO EM CONTABILIDADE	01
DAS	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	01
	ASSISTENTE SOCIAL	01
	ENFERMEIRO/ÁREA	01
	MÉDICO/ÁREA	01
	PSICÓLOGO/ÁREA	01
	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	01
	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	01
DDP	ADMINISTRADOR	01
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	01
	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	01
	PSICÓLOGO/ÁREA	01
	PROGRAMADOR VISUAL	01

<sup>24</sup> Atribuições do cargo de copeiro: Preparar o café para os departamentos da PRODEGESP; manter a ordem e a limpeza do local de trabalho, seguindo normas institucionais; fazer o controle diário do material de expediente utilizado na copa da PRODEGESP, relacionando as peças e suas respectivas quantidades; manter limpos os utensílios utilizados na copa da PRODEGESP; executar outras tarefas de mesma natureza e mesmo nível de dificuldade (UFSC, 2019c).

Continuação Quadro 09 - Potenciais Sujeitos de Pesquisa

<b>Unidade de Lotação</b>	<b>Gestores/ Função</b>	<b>Quantitativo</b>
PRODEGESP	Pró-Reitora	01
DAP	Diretora	01
DAS	Diretora	01
DDP	Diretora	01
<b>Total</b>	-	<b>24</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A aplicação dos instrumentos de coleta de informações foi conduzida mediante a anuência dos sujeitos participantes, cientes do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, vide Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Questionário e Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Entrevista.

Dos 20 (vinte) servidores potenciais sujeitos de pesquisa aos quais foi enviado o questionário, 19 (dezenove) o responderam. Das quatro (04) gestoras da PRODEGESP, uma estava em férias durante o período de coleta de informações e seu suplente preferiu não participar da pesquisa. Foram entrevistadas três gestoras. Vide Quadro 10 - Sujeitos de Pesquisa.

Quadro 10 - Sujeitos de Pesquisa

<b>Unidade de Lotação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Quantitativo</b>
PRODEGESP	ADMINISTRADOR	01
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	01
DAP	ADMINISTRADOR	01
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	01
	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	01
	CONTADOR	01
	TÉCNICO EM CONTABILIDADE	01
DAS	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	01
	ASSISTENTE SOCIAL	01
	ENFERMEIRO/ÁREA	01
	MÉDICO/ÁREA	01
	PSICÓLOGO/ÁREA	01
	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	01
TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	01	



Continuação Quadro 10 - Sujeitos de Pesquisa

<b>Unidade de Lotação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Quantitativo</b>
DDP	ADMINISTRADOR	01
	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	01
	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	01
	PSICÓLOGO/ÁREA	01
	PROGRAMADOR VISUAL	01
-	<b>Gestores/ Função</b>	<b>Quantitativo</b>
-	Diretora	03
<b>Total</b>	-	<b>22</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Os servidores, participantes da pesquisa, tiveram suas identidades preservadas e suas falas foram mencionadas a partir da denominação S com identificação numérica, como S01, S02, S03, e assim sucessivamente. As gestoras entrevistadas foram referidas na pesquisa como G-A, G-B e G-C, preservando suas identidades.

### 5.3 COLETA E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

A entrevista semiestruturada é aquela que parte de “questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante” (Triviños, 1987, p. 146). As entrevistas foram gravadas para um detido processo de análise e ocorreram duas presencialmente e uma virtualmente, conforme disponibilidade das gestoras. Vide Apêndice C – Instrumento de coleta de informações: roteiro de entrevista - gestores.

Segundo Gil (2004), questionário é um instrumento no qual os sujeitos respondem por escrito um conjunto de questões. O questionário proposto para este estudo conteve questões fechadas e abertas. O questionário foi elaborado por meio do recurso *Google Forms* e encaminhado aos sujeitos de pesquisa via *e-mail* institucional. Vide Apêndice D – Instrumento de coleta de informações: questionário – servidores.

Para o processo de análise das informações coletadas, utilizei a análise de conteúdo, que, sinteticamente, segundo Bardin (2011, p. 44) consiste em um “conjunto

de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” e cuja aplicação é possível à toda comunicação linguística.

Com vistas a sistematizar o processo de análise, parti, inicialmente, da delimitação de algumas categorias empíricas, que subsidiaram a proposta do instrumento de coleta das informações.

A definição da categoria se constitui pelo conteúdo nela inserido. O que diferencia uma da outra é o seu conteúdo. Estas categorias podem ser modificadas no processo de desenvolvimento da pesquisa, diante da coleta de informações, tendo por base o objetivo da investigação (Búrigo, 2003). Vide Quadro 11 – Categorias de Análise e Conteúdos Base.

Quadro 11 - Categorias de Análise e Conteúdos Base

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Conteúdos Base</b>
<b>PRODEGESP</b>	a) Públicos a que se destinam as ações de comunicação b) Desafios
<b>Política Institucional de Comunicação</b>	a) Canais de Comunicação Institucional b) Ferramentas
<b>Comunicação</b>	a) Concepção b) Perspectivas

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A coleta de informações ocorreu entre os dias 11 e 22 de dezembro de 2023, após a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC), por meio do parecer nº 6.569.399 (Plataforma Brasil, 2023).

À luz do fundamento teórico e das categorias previamente definidas e seus respectivos conteúdo base, analisei as informações coletadas. As falas dos sujeitos da pesquisa foram desveladas construindo o contexto investigativo do processo de análise das informações coletadas.

## 6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

A análise das informações coletadas é apresentada neste capítulo. A caracterização dos participantes da pesquisa é realizada *a priori* e, na sequência, a partir das categorias de análise previamente definidas e seus respectivos conteúdos base, realizo o processo de análise, a partir das informações coletadas e apoiada no referencial teórico que orienta este estudo.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Todos os participantes da pesquisa são servidores TAEs ocupantes de cargos de nível C (ensino fundamental completo); D (ensino médio completo/ ensino médio profissionalizante ou médio completo mais curso técnico); e, E (ensino superior completo em área específica conforme o cargo) (Brasil, 2005).

A maioria dos respondentes possui qualificação superior ao exigido pelo cargo. Entre os TAEs de nível C há servidores com graduação e especialização; nível D, com graduação, especialização e mestrado; e, nível E, com especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

A idade dos participantes da pesquisa oscila entre 30 (trinta) e 56 (cinquenta e seis) anos. O tempo de UFSC, entre um (01) e 34 (trinta e quatro) anos. Com relação ao tempo de atuação na PRODEGESP, a variação se dá entre um (01) e 34 (trinta e quatro) anos, indicando que a pesquisa abrange olhares de servidores com maior e menor experiência laborativa na Instituição e na unidade.

### 6.2 CATEGORIA: PRODEGESP

Para o fundamento desta categoria se contextualiza os conteúdos base: públicos a que se destinam as ações de comunicação; e, desafios.

No olhar dos participantes da pesquisa, servidores e gestores, os servidores ativos e inativos constituem o maior público da Pró-Reitoria.

[os públicos] são docentes e técnicos-administrativos, no geral, mas é uma comunicação mais interna do que externa [...]. A gente tem pouca demanda externa, a não ser quando o servidor já saiu da universidade, se aposentou, ou trocou de instituição [...]. Mas o nosso público

mesmo, principal, 90%, é os técnicos que estão hoje atuantes na Universidade, tanto docente, [...], quanto técnico-administrativo (G-B).

Os sujeitos lotados no DAP também identificaram os servidores ativos e inativos como sendo seus principais públicos.

No DDP, os públicos mencionados pelos servidores foram servidores ativos e público externo. Já no DAS, além de servidores ativos, os inativos e os discentes também foram mencionados. Vide Quadro 12 - Públicos a que se destinam as ações de comunicação.

Quadro 12 - Públicos a que se destinam as ações de comunicação

<b>UNIDADE</b>	<b>PÚBLICOS PRINCIPAIS</b>
PRODEGESP	Servidores ativos e inativos
DAP	Servidores ativos, inativos e pensionistas
DDP	Servidores ativos e público externo
DAS	Servidores ativos, inativos e discentes

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Os servidores ativos fazem parte do público interno vinculado – ocupam o espaço físico da instituição, tendo vínculo empregatício com ela. Os discentes também fazem parte do público interno, porém desvinculado – ocupam o espaço físico da instituição, não tendo vínculo empregatício com ela, ainda que a Universidade tenha responsabilidades para com esse público. Servidores inativos e beneficiários de pensão se classificam como público misto, por se relacionarem com a Instituição, havendo direitos e deveres, sem ocuparem seu espaço físico (Cesca, 2012).

Com relação aos desafios vivenciados no processo da Comunicação Interna da PRODEGESP com seus usuários, o olhar dos sujeitos de pesquisa apontou para: os meios de comunicação; os conteúdos; e a gestão da comunicação. Vide Quadro 13 - Desafios:

Quadro 13 - Desafios

<b>Desafios</b>
Meios de comunicação
Conteúdos
Gestão da comunicação

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Os meios de comunicação foram apontados como desafio pela dificuldade de utilização por parte dos usuários atendidos. Meios de comunicação são ferramentas utilizadas para veicular mensagens, manter contato e aproximar o relacionamento com os públicos. Destaco as seguintes falas:

Eu acho que [o desafio é] o próprio alcance [...] a gente tem que realizar essas comunicações ou de forma formal, através dos Ofícios Circulares e isso faz com que a gente somente atinja os servidores, de fato, e a gente sabe que nem todos os servidores acompanham diariamente os ofícios.

[...] mas eu acho que, às vezes, deixa a desejar no campo de informação, assim, de passar informação aos servidores, sabe? E eu não falo isso só da PRODEGESP, falo da UFSC como um todo [...]. Então, a informação ela fica muito centrada ali em um departamento, em um setor e aí só quem tem contato direto acaba tendo esse conhecimento da informação (G-A).

Os meios institucionais utilizados para comunicação em massa (SPA, E-mail, SouGov) não são utilizados por todos os servidores ativos e inativos (S18).

O não acompanhamento frequente dos meios de comunicação oficiais e a não adesão a esses, bem como a centralização de informações importantes pode ser consequência de uma cultura institucional que não promove a cultura de comunicação (Bueno, 2013). A centralização de informações importantes, mencionada por G-A, se constitui como uma fragilidade na gestão da CI, uma das principais falhas no processo de comunicação em IFES, segundo Cortês (2017).

Os participantes da pesquisa lotados no DAP não apontaram os meios de comunicação como desafio para a comunicação com servidores ativos, constatação realizada, contudo, pelos servidores lotados na PRODEGESP, DDP e DAS.

Entre as respostas dos servidores lotados na PRODEGESP, meios de comunicação foi o único eixo identificado como desafio:

Muitos servidores ativos ainda não utilizam o SPA adequadamente, que é a forma mais comum de envio de comunicados para servidores ativos, por meio das circulares (S02).

No DDP e DAS viu-se a mesma questão, relativa à insuficiência na adesão aos meios oficiais de comunicação, por parte dos usuários atendidos:

Acredito que existe uma dificuldade em atingir públicos mais específicos que precisam ter acesso a informações. Por exemplo, parte dos docentes e servidores do HU<sup>25</sup> não utilizam SPA e *e-mail* institucional, de modo que em algumas situações é preciso entrar em contato com chefias e colegas para conseguir o contato mais efetivo (S17).

A não adesão aos meios oficiais de comunicação pode ocorrer por desconhecimento com relação à existência ou importância destes ou mesmo por impedimentos de acesso a estes. Para Cortês (2017), tal desconhecimento e inacessibilidade são falhas de comunicação. Isso e o não acompanhamento frequente das ações de comunicação oficiais veiculadas pelos meios oficiais, possivelmente relacionam-se a uma fragilidade da cultura institucional em promover a cultura de comunicação (Bueno, 2013).

Na confluência do eixo meios de comunicação com o eixo conteúdos, a página *web* foi apontada:

[...] a estrutura da nossa página, que eu acho que ela um pouco atrasada, assim, para quem é de fora entender ela [...]. Até quando eu entrei na PRODEGESP, que eu fui estudar a página, eu senti dificuldade [...] de encontrar a informação... o acesso [...] com facilidade (G-B).

São indicativos de que a regulamentação e padronização para criação e manutenção de páginas *web* institucionais (UFSC, 2023z1) podem não dar conta da necessidade, ou que a própria gestão da página, que cabe à PRODEGESP, apresenta disfunções.

Ainda no eixo conteúdos, foi abordada a quantidade e utilidade da informação ao usuário:

às vezes excesso de informações que não são pertinentes ao grupo específico de trabalho [...] (S16).

O conteúdo deve ser útil para o público e quando há muitas mensagens, é determinante que se selecione o que realmente tem pertinência ao interlocutor (Marchiori, 2010; Smith, 2008). Contudo, o “excesso de informação pode fazer com

---

<sup>25</sup> HU – Hospital Universitário

que importantes iniciativas de comunicação estratégica não tenham validade” (Marchiori, 2010 p. 154).

A adequação da linguagem ao público foi apontada por servidores do DDP como um desafio vivenciado:

Penso que nosso maior desafio é conseguir divulgar informações de maneira mais clara, sucinta e objetiva a respeito dos mais variados procedimentos, atividades e regramentos inerentes às atividades na área de gestão de pessoas. Imagino que, por conta de uma certa insegurança jurídica, acabamos por adotar uma comunicação muito "burocrática", prolixa e repleta de informações que não são facilmente absorvidas pelo grande público [...].

Resumidamente, penso que enfrentamos o desafio de promover uma "escrita simples" e acessível a todos ao passo que precisamos – ou pensamos que precisamos – divulgar informações de modo que não haja espaço para interpretações equivocadas que leve o público a exigir "direitos", benefícios ou vantagens sem a devida previsão legal. (S15).

A linguagem foi abordada, também, por G-A:

[...] eu sou a favor de cada meio utilizar a linguagem do meio [...]. Se a gente vai emitir um ofício, a gente sempre acaba prezando pela linguagem oficial, mesmo [...] Claro que numa [ação de comunicação realizada pelo departamento] a gente acaba utilizando também termos mais leigos pra questões [tratadas pelo departamento] pra que todos entendam. Mas [...] acaba formalizando uma orientação que podia ser um pouco mais, vamos dizer assim, de uma peça gráfica, algo que a pessoa visse e já entendesse, acaba, sim, sendo traduzido num texto formal.

[...] Um texto grande [referente a um tipo de comunicação do departamento] acaba dando duas páginas e, com certeza, não são todos os servidores que acabam parando pra ler [...] Diferente se a gente tivesse [...] uma peça publicitária, por exemplo, e traduzisse o que a gente tava querendo passar nessas duas páginas [...] (G-A).

Com relação à linguagem e a fala de G-A, existem comunicações no serviço público, como os ofícios, as portarias e outros atos e expedientes oficiais que demandam formalidade. Este é um atributo da redação oficial, manifestado no manual de redação da Presidência da República:

A necessidade de empregar determinado nível de linguagem nos atos e nos expedientes oficiais decorre, de um lado, do próprio caráter público desses atos e comunicações; de outro, de sua finalidade. Os atos oficiais, aqui entendidos como atos de caráter normativo, ou estabelecem regras para a conduta dos cidadãos, ou regulam o

funcionamento dos órgãos e entidades públicos, o que só é alcançado se, em sua elaboração, for empregada a linguagem adequada. O mesmo se dá com os expedientes oficiais, cuja finalidade precípua é a de informar com clareza e objetividade (Brasil, 2018, p. 16).

Tais atos e expedientes tratam-se, portanto, de um agir teleológico e/ ou regulado segundo normas (Habermas, 2012), uma relação sujeito-objeto, fechada ao diálogo. Isso não significa que precise ser enfadonha ou de difícil compreensão.

Apesar da necessidade dos atos e expedientes oficiais na Universidade, não há impedimento para criação de ações de comunicação complementares com linguagem simples ou descontraída, a fim de facilitar a compreensão pelos interlocutores. Até porque, Segundo Smith (2008), para comunicação com grandes públicos é necessário mais material de apoio.

Algumas atividades da PRODEGESP, no entanto, não dependem de expedientes oficiais para serem comunicadas, como as ações de capacitação e as ações de promoção à saúde. Nesses casos, uma ação de comunicação planejada e adequada ao público-alvo é fundante.

Com relação à operacionalização da comunicação em uma organização/instituição, Smith (2008) enfatiza a necessidade de diferenciação da linguagem, de acordo com o público-alvo. Para a autora, as informações devem ser apresentadas em linguagem com a qual o público selecionado se sinta confortável, uma demanda também apontada pelos sujeitos da pesquisa:

Transformar a legislação numa linguagem simples e compreensível aos servidores (S04).

Segundo Habermas (2012) a linguagem é entendida como meio para a compreensão mútua e para a construção de consensos na sociedade, a ação comunicativa teorizada por ele se refere à criação de consensos entre sujeitos por meio da linguagem. Por isso a inadequação da linguagem se mostra como desafio à CI.

No eixo gestão da comunicação os desafios apontados pelos servidores abarcaram diferentes aspectos. Vê-se que a separação das subunidades, até fisicamente, se constitui como uma dificuldade ao processo de CI:

A fragmentação das unidades e a separação física destas [...] (S06).



Áreas bastante separadas e com funções específicas acabam gerando “grupos” dentro da área com interesses distintos (S14).

A carência na comunicação intraPRODEGESP também foi mencionada na fala dos sujeitos da pesquisa, pontuando a necessidade de maior interação com os gestores para alinhamento:

Não existe diálogo, tão pouco, repasse de informações, por parte da direção. A comunicação entre a direção de meu departamento com seus servidores se dá, praticamente, através das chefias internas. Não há diálogo nem reuniões. Por parte da pró-reitora, esta mesmo, é que não temos contato (S07).

Trata-se de um ponto relevante, visto que o alinhamento de informações e conhecimentos entre os trabalhadores corresponde ao propósito da CI e a responsabilidade nesse sentido, embora seja compartilhada por todos, pesa principalmente sobre os gestores. Reuniões regulares podem superar vazios de comunicação percebidos pela equipe, evitando o avanço de desinformações e conflitos (Cerantola, 2017; Smith, 2008).

A existência de reuniões regulares foi mencionada por G-C, porém sua ocorrência parece dar-se somente entre as gestoras:

[...] a gente também tem reuniões semanais [das gestoras], nessas reuniões, toda segunda-feira, a gente se reúne pra passar as informações [...]. Geralmente [...] as informações são passadas pras diretoras e as diretoras encaminham pras suas equipes [...]. Agora, quando é algo mais geral, aí ou vem por ofício, também, SPA, ou então, por *e-mail*, mesmo (G-C).

No contexto da gestão da comunicação, a necessidade de planejamento da CI se sobressai nas falas dos participantes. Destaco:

[...] definir prioridades de comunicação e comunicação adequada ao público-alvo (S05).

A forma incorreta da comunicação da PRODEGESP com os seus usuários, algumas vezes ela não é efetuada em tempo hábil (S19).

Segundo Smith (2008) para o planejamento da CI é necessário: (1) definição sobre o que precisa ser comunicado; (2) segmentação do público; (3) seleção

apropriada do meio para a mensagem, seu *timing* e as necessidades e preferências do público.

Ademais, uma deficiência cadastral foi apontada:

Cadastros desatualizados [...] (S05)

[...] os dados de contato que em vezes estão desatualizados no ADRH (S17).

Isso indica limitação no alcance das mensagens, uma vez que o destinatário da mensagem pode deixar de recebê-la quando seu *e-mail*, telefone ou endereço estiver incorreto no cadastro.

O desconhecimento de alguns servidores a respeito de competências e serviços prestados pela Pró-Reitoria foi outro desafio pontuado pelos sujeitos da pesquisa:

São inúmeros processos e serviços atendidos pela PRODEGESP, tornando difícil o conhecimento dos diversos assuntos, inclusive pelos próprios servidores que atuam na PRODEGESP. Saber a competência exata de cada setor para os serviços oferecidos é um desafio importante para iniciar uma Comunicação Interna eficaz (S10).

Na visão dos gestores este desafio, também se sustenta:

[...] vou te dar um exemplo, a gente tem servidores que atendem um assunto específico, nem todos do grupo entendem daquele assunto, aí se tem uma demanda que chega e aquela pessoa, por exemplo, não está, ou tá de férias, ou foi no médico [...] ou tá de licença, ou qualquer coisa assim, fica um *gap* ali [...]. Porque daí o restante não sabe responder com tanta propriedade sobre aquele assunto, justamente porque a gente não tem nem como fazer a troca devido à falta de pessoal, mesmo [...]. Tipo assim, na [subunidade] ali eu tenho duas pessoas, se uma pessoa ficar doente ali, cria-se um problema [...]. Porque, às vezes, elas atendem, assim, um nicho diferenciado [...]. Em todas as minhas equipes é muito limitado o número de pessoas [...]. E daí a gente não consegue socializar entre si as atividades. Pode até entender um pouco, mas não completamente, às vezes, um caso específico (G-B).

Tal questão pode indicar uma deficiência na comunicação entre as subunidades, uma vulnerabilidade da CI que remete à uma frágil integração interunidades e subunidades. O alcance dessa integração não é apenas uma

consequência da boa comunicação, senão, também, um pilar fundamental para o sucesso e a eficiência institucional (Cortês 2017; Silva, 2007).

Outro ponto destacado pelos servidores, quanto à gestão da comunicação se refere à sintonia entre as mensagens:

Os desafios são muitas das vezes a pouca comunicação ou comunicações desencontradas que dificultam o processo de trabalho. (S12).

Comunicações desencontradas corroboram para que iniciativas importantes de comunicação deixem de ser observadas pelos interlocutores. As comunicações na instituição devem mostrar sintonia entre si, fazer sentido, dentro de um todo coerente. Ao promover a Comunicação Interna de forma contínua e transparente entre as unidades, as instituições fomentam a sinergia entre as áreas, otimizando processos e ampliando a capacidade de resposta diante de desafios (Marchiori, 2010; Moreira, 2017).

No processo da gestão da comunicação, outro aspecto que destaco no olhar dos gestores é a integração com a área de comunicação da Instituição:

[...] a gente também precisou da ajuda da Agecom. Então [...] quando são coisas assim, de fato, urgentes, e que a gente precisa chamar bastante atenção, a gente acaba solicitando ajuda da [área de] comunicação da própria instituição, não fica só dentro do departamento, a responsabilidade só do departamento fazer essa comunicação, ou da PRODEGESP (G-C).

Aqui se evidencia a responsabilidade compartilhada entre a área de gestão de pessoas e a de relações públicas para com a CI e a necessidade de integração entre ambas (Bueno, 2013; Ruão, 1999). No âmbito institucional, esta integração é preconizada na política Institucional por meio da atribuição dos Agentes de Comunicação (UFSC, 2023r). Todavia, não houve menção ao trabalho desses Agentes da Pró-Reitoria por parte dos sujeitos nesta pesquisa.

Embora seja permitido que unidades da UFSC criem e gerenciem suas próprias mídias sociais (UFSC, 2019b), a PRODEGESP não conta com perfis nessas mídias. Uma vez que a SECOM é a gestora de mídias sociais oficiais da Universidade, os conteúdos veiculados nas redes sociais precisam estar alinhados com a estratégia de comunicação desenvolvida pela Secretaria. Para Smith (2008), muitas vezes, existem

variadas maneiras de se realizar uma ação de comunicação, porém, as camadas de burocracia, geralmente, resultam em sistemas de aprovação complexos que podem sufocar a criatividade e atrasar os tempos de resposta.

Isto posto, na análise das informações coletadas na categoria PRODEGESP, é possível pontuar que os públicos a que se destinam a CI se consubstanciam pelos: servidores ativos, inativos, pensionistas, discentes e público externo.

Servidores inativos e pensionistas compõem o público misto, não sendo esses abrangidos pela CI, bem como acontece com o público externo, sendo necessária outra estratégia para alcançar e se relacionar com esses públicos.

Quanto aos maiores desafios vivenciados no processo da Comunicação Interna da PRODEGESP com seus usuários, identifiquei: os meios de comunicação, os conteúdos e a gestão da comunicação. Estes desafios, se materializam diante de aspectos referentes à cultura e clima institucional, da integração com uma unidade responsável pela gestão da comunicação na Instituição, bem como da gestão operacional da comunicação e a possível fragilidade da função gerencial.

Há na PRODEGESP o reconhecimento da existência de problemas relativos à CI, por parte tanto de servidores, quanto de gestores. Não há consenso, todavia, quanto ao desafio principal, havendo quem aponte o obstáculo ao usuário, ao meio de comunicação, aos gestores ou à própria operacionalização das ações de comunicação.

### 6.3 CATEGORIA: POLÍTICA INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO

Nesta categoria Política Institucional de Comunicação busquei identificar no olhar dos servidores e gestores, com fundamento nos conteúdos base, os canais de comunicação institucional e as ferramentas utilizadas.

Os gestores, relataram os canais de comunicação e as ferramentas utilizadas e como se revelam na prática laborativa, diante do processo de gestão da Pró-Reitoria. Destaco a fala do G-C:

[...] a gente utiliza, aqui, os canais que a gente tem institucional. E o maior deles é a questão do SPA e *e-mail* [...].

[...] a questão do Chat@UFSC, que eu acho que tem funcionado bem para a comunicação interna do setor. Então, a gente tá se

desvinculado do *WhatsApp*, porque a gente entende que é uma ferramenta [...] privada, tua, pessoal.

[...] Pro público externo [ao departamento] a gente não tem usado tanto o Chat@UFSC, ainda permanece muito a comunicação, como falei, por telefone e por *e-mail*.

[...] a gente tem muito atendimento presencial, então, também faz parte da nossa comunicação, né? As pessoas se dirigem pessoalmente aqui pra tirar dúvidas e buscar informações, mas é basicamente isso: é telefone, *e-mail* e SPA.

Os gestores relataram dificuldades relativas à adesão dos usuários aos meios oficiais de comunicação; dependência da unidade na comunicação formalizada; e gestão da quantidade e utilidade das mensagens que circulam nos meios oficiais:

[...] essa questão do Chat@UFSC ainda tem muito servidor que não utiliza... eu acho que é um desafio, a gente acaba ficando muito dependente de comunicações oficiais através do SPA e de *e-mail*. Então, quando a gente tem essa questão de comunicação somente através do *e-mail* institucional, eu acho que falha [...]. Eu acho que muita coisa passa despercebido no sentido de [que] a demanda de trabalho ela chega também por *e-mail*. Então é difícil tu separar [...] o que é uma demanda de trabalho e o que é uma comunicação (G-A).

A necessidade de separação entre o que realmente faz sentido e tem importância para as equipes, segundo Marchiori (2010), é fruto do processo de gestão. Contudo, a partir da fala dos sujeitos é possível pontuar que as ações de comunicação, muitas vezes, são direcionadas a todos os servidores, sem o crivo que regularia o excesso de informação que circula pelos meios oficiais. É potencialmente um indicativo de uma CI desintegrada, com fragilidades no seu processo de gestão.

Houve relatos de que a equipe de trabalho enfrenta desafios na utilização dos canais institucionais de comunicação. Em contrapartida, também foi registrado não haver desafios nesse sentido:

Utilizamos todos os meios disponíveis e não há dificuldade de comunicação pelos canais institucionais (S10).

Não [enfrenta desafios], embora os meios informais sejam os mais utilizados (S14).

Acho que eles utilizam bem, inclusive eles defendem bastante o uso, principalmente dos canais institucionais. [...] (G-B).

Os principais desafios apontados pelos servidores se referem: a falta de adesão completa da equipe aos meios oficiais de comunicação; a falta de atenção ou acompanhamento, principalmente ao SPA, justificado pela sobrecarga de informações advindas dos meios institucionais; ao alcance das mensagens ao usuário; e, à dificuldade em adequar à linguagem com vistas a facilitar a compreensão do público.

[...] imagino que se tivéssemos mais habilidade textual, talvez conseguíssemos disponibilizar informações importantes, de forma mais sintética, sucinta, devidamente priorizada e, possivelmente, mais eficaz e acessível a todos. Imagino que isso reduziria significativamente o retorno de processos, desperdício de tempo e o desgaste das equipes em explicar, argumentar ou justificar o que está expresso em algum documento importante, mas a pessoa interessada não leu ou não entendeu o que estava escrito (S15).

A quantidade de meios institucionais e a falta de integração entre eles também foi citada:

Bem, acho que temos muitas ferramentas a ser utilizadas, como: *e-mail*, telefone, *Chat@UFSC* e *WhatsApp*, então fica um pouco complicado de administrar tudo (S19).

[...] Então, falta um canal assim [que integre], ou até mesmo um setor dentro da PRODEGESP que de repente fizesse essa comunicação pelos departamentos de uma forma completa. A gente tem alguns exemplos [...] de outras instituições como IFSC, ou o próprio HU, eles utilizam outras ferramentas institucionais e por ali vai desde questões oficiais a questões de comunicação mesmo [...]. Então a gente acha mais eficiente do que a nossa equipe ter que mandar para diversos canais, diversos setores. Então é um desafio, sim. É desgastante. (G-A).

No processo de gestão, a formação do gestor, a sensibilidade para desvelar e materializar a CI, como uma ação participativa e dialógica, é uma prática que necessita ser construída e vivenciada com a equipe. A comunicação se constitui como uma competência fundamental aos gestores, que devem buscar desenvolvê-la para melhor desempenharem sua função.

minha chefia direta, a chefe da divisão, também não é uma pessoa muito maleável. Não sabe se expressar, comunicar ou até mesmo tratar com seus colaboradores (no caso nós) (S07).

Quanto às condições de trabalho, destaco a seguinte fala sobre a limitação da estrutura tecnológica que inviabiliza a utilização de um dos canais institucionais, o Chat@UFSC:

[a equipe enfrenta desafios] com Chat@ufsc que não abre nos pcs mais antigos” (S16).

Uma dificuldade que, em teoria, não deveria acontecer, visto que o recurso institucional conta com uma versão *web*, cujo funcionamento independe da configuração do computador (UFSC, 2020b, 2023j). Esta fala pode apontar, então, uma limitação ainda não identificada pela SETIC ou a um desconhecimento do próprio trabalhador quanto à funcionalidade da ferramenta institucional.

Em se tratando de outros meios de comunicação não considerados institucionais, o aplicativo de *smartphone* para troca de mensagens *Whatsapp* foi majoritariamente mencionado pelos servidores e gestores, embora alguns destes relatem pouco uso desse aplicativo:

O telefone pessoal é muito utilizado e o *WhatsApp* também. [...] o *WhatsApp* realmente não é um meio que se pode usar institucionalmente, mas é muito, muito, muito, muito usado. Principalmente com o teletrabalho.

[...] A gente tenta, de todas as formas [...] colocar os meios de comunicação adequados para se usar. Eu sou contra passar telefone particular, mas a gente usa entre nós o telefone particular e, às vezes, se passa, também, o telefone particular quando é uma coisa é muito urgente, não deveria, mas se passa, quando é muito urgente, pra uma demanda que é imediata, daí a gente troca, também, passa o telefone, o que é errado [...] (G-B).

As falas, especialmente dos gestores, explicitam a influência do teletrabalho no uso de meios de comunicação não oficiais e o esforço para manter a comunicação predominantemente pelos canais oficiais.

Não há um consenso quanto a utilização do *Whatsapp*, além de sua presença quase que hegemônica. Tal constatação vai ao encontro do relatado por Queiroz, Santos e Silva (2017) quanto a abrangência do aplicativo *WhatsApp* no ambiente de trabalho sendo impactante, concreta e estabelecida naturalmente.

Alguns servidores consideram esse aplicativo um bom recurso:

[...] ainda não há muita divulgação desses meios que facilitam a comunicação, principalmente *WhatsApp* (S03).

Embora a maioria dos trabalhadores tenha relatado a utilização sem julgá-la como positiva ou negativa.

Impressões negativas com relação ao uso do *Whatsapp* pessoal para cumprir funções de trabalho foram constatadas:

Acaba usando muito o whats pessoal (o que não acho bom), pois invade a privacidade (S16).

O whatsapp já é regularmente utilizado pelos servidores para comunicação interna, apesar da existência do Chat@UFSC, que é um meio institucional com as mesmas funcionalidades e que garantiria a não intervenção dos assuntos de trabalho na vida pessoal dos servidores, ou o abuso com demandas fora do horário de trabalho [...] (S02).

A partir da interpretação das falas dos servidores e gestores fica o entendimento de que os meios de comunicação oficiais, de modo geral, dão conta da CI na PRODEGESP. A utilização de meios não institucionalizados parece fazer parte da cultura em algumas unidades e subunidades, fomentado pela realidade do teletrabalho.

As respostas concernentes à esta categoria de análise trouxeram relatos de desafios vivenciados na CI da PRODEGESP. Vide Quadro 14 – Desafios relatados.

Quadro 14 - Desafios relatados

<b>DESAFIOS RELATADOS</b>
Falta adesão dos usuários aos meios oficiais de comunicação
Alcance insuficiente das mensagens ao usuário
Ausência de gestão da quantidade e utilidade das mensagens que circulam nos meios oficiais, fomentando excesso/ sobrecarga de informação nos meios oficiais
Dificuldade em adequar à linguagem com vistas a facilitar a compreensão do público
Quantidade de meios institucionais e a falta de integração entre eles

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Há necessidade de a PRODEGESP se apropriar da Política Institucional de Comunicação, embora esta seja difusa por ser composta por uma série de documentos acessíveis por diferentes páginas *web* institucionais. Para tanto, a formação dos gestores, nesse contexto, é de fundamental importância.



## 6.4 CATEGORIA: COMUNICAÇÃO

A concepção e as perspectivas dos sujeitos de pesquisa sobre a Comunicação Interna da PRODEGESP são os conteúdos base que fundamentam esta categoria.

Os gestores demonstraram preocupação com relação à temática da comunicação da Pró-Reitoria, apontando necessidade de melhoria.

[...] eu vejo que a PRODEGESP e, no caso, a UFSC ela precisa repensar esses meios de comunicação. Eu acho que funciona muito bem para trabalho, mas eu acho que, às vezes, deixa a desejar no campo de informação, assim, de passar informação aos servidores, sabe? E eu não falo isso só da PRODEGESP, falo da UFSC como um todo [...]. Então, eu acho que teria que melhorar [...] (G-A).

As falas permitem perceber a predominância da dimensão instrumental (Kunsch, 2012) na comunicação, “que funciona muito bem para trabalho” diz G-A, e como a ação teleológica (Habermas, 2012), se volta à realização de um propósito, por via técnica e estratégica.

As concepções apresentadas pelos servidores participantes da pesquisa, percorreram diferentes caminhos: breve descrição do processo da Comunicação Interna da Pró-Reitoria como um todo, ou da unidade de lotação: “a comunicação de informações gerais se dá por e-mail para mensagens ao público interno geral. Porém, para comunicação de dia a dia, ainda se utilizam grupos de *WhatsApp* ou o chat institucional” (S18); sucintos diagnósticos do fenômeno: “No meu ponto de vista a comunicação ainda é falha e muitas vezes falta comunicação.” (S05); indicação da necessidade de melhoria: “melhorias no sistema e treinamento para todos os servidores” (S09); e opinião tanto enquanto servidor, como quanto usuário dos serviços prestados pela PRODEGESP: “enquanto usuária, não tenho problemas com a comunicação” (S08).

A perspectiva por melhorias no processo de comunicação das unidades e subunidades da PRODEGESP foi unânime entre os gestores, principalmente no que diz respeito ao âmbito da Universidade, como um todo:

A perspectiva é que ela melhore com... Eu não vejo, assim... COMO que melhora. [...] ampliar a visão das pessoas em relação a esse tipo de comunicação, acho que aí isso deveria ser institucional [...]. Atualizar as pessoas, que existe meios de comunicação que devem

ser usados, e não só atendimento presencial e telefônico [...]. Acho que daí não seria só nosso, mas de toda a Universidade [...] As pessoas compreenderem melhor como que funciona essa dinâmica [...] da comunicação (G-B).

As perspectivas a serem implementadas, segundo os servidores e gestores, portanto, envolvem: planejar, propriamente, a CI:

Organização e gestão da informação: saber o que informar, como informar, onde informar e quando informar - para não colocar informação em excesso, fora de ordem, em veículo ou documento inadequado ou em momento inoportuno (S15).

Para Moreira (2017) planejar e gerir a comunicação, por meio de políticas e objetivos e da condução das ações de forma estratégica, são fundamentais para que a organização possa estabelecer e manter o relacionamento com seus interlocutores.

Outro aspecto destacado foi orientar e capacitar os servidores sobre a importância da comunicação e do seu nível de qualidade, para que utilizem e acompanhem os meios de comunicação oficiais:

Acho que deve haver um trabalho de conscientização das pessoas para usarem os canais oficiais, pois há muitos servidores que se recusam a utilizá-los ou ignoram (S08).

Perspectiva esta já vislumbrada pela Secretaria de Comunicação da UFSC e estabelecida como diretriz, no eixo UFSC dialógica, que sugere a implementação de ações institucionais para fortalecer os canais de comunicação oficiais e estabelecimento de políticas claras de comunicação interna (UFSC, 2023s). Isso traria melhoria no acesso às informações, como almejado por S12: “Melhoria no acesso às informações, melhoria nos relacionamentos interpessoais”.

Definição de um canal principal que centralize as informações foi manifestado também pelos sujeitos da pesquisa, o que no entendimento de S11 poderia realizar-se pelo *e-mail* institucional. Entretanto, a centralização das comunicações por via do *e-mail* não ajudaria na recuperação/ pesquisa de informações, conforme a necessidade apontada por S16:

Falta de um local na web que comporte informações úteis mais gerais dos setores/ serviços/ infos úteis do próprio Departamento e Pró-

reitoria e que possam ser encontradas facilmente quando necessário, páginas web desatualizadas. Um fale conosco web talvez pra tirar dúvidas mais pontuais, página de principais perguntas e respostas sobre dúvidas mais frequentes (S16).

Resolução de problemas e instauração de melhorias em ferramentas e sistemas existentes, como as páginas web, e ); integração entre a PRODEGESP e a SECOM, bem como integração entre as subunidades e unidades da Pró-Reitoria:

Não há tanto conhecimento do que se passa nos demais Departamentos da PRODEGESP, sinto falta da integração entre os setores por meio de algum canal institucional ou até mesmo reuniões semestrais (S10).

Ações com a finalidade de integração entre as áreas e setores foram preconizadas pela SECOM, tendo sido estabelecido como diretriz, no eixo UFSC dialógica (UFSC, 2023s), além de estar expresso Política Pública de Comunicação da UFSC (Loth, 1987, p. 19) “propor um programa de esclarecimento para que os funcionários conheçam a instituição onde trabalham”.

Nesse sentido, os servidores da PRODEGESP sugerem ações como reuniões ou *workshops* para que a PRODEGESP se aproxime dos usuários com vistas a apresentar os trabalhos de cada departamento e sanar as dúvidas acerca dos serviços prestados pela área de gestão de pessoas.

Quanto à integração intraPRODEGESP, ainda que, para S14 as gestoras da PRODEGESP se mostram acessíveis: “a diretoria e pró-reitora se mostram próximas e abertas ao diálogo” (S14), outros servidores apresentam uma posição divergente, como S19:

Na minha opinião, eles precisam ouvir os servidores internos, saber quais as necessidades de cada setor, e depois tomar uma decisão! Ou até mesmo comunicar os servidores internos da PRODEGESP, pois muitas vezes não sabemos das coisas que acontecem (S19).

Ações para integração entre servidores e gestores podem trazer melhorias aos relacionamentos interpessoais. Pois, segundo Smith (2008), construir um espaço para reuniões regulares pode superar os vazios de comunicação percebidos, trazendo motivação para as equipes.

Como melhoria, nesse sentido, S07 sugere reuniões ou conversas informais:

Voltar com reuniões, conversas abertas, cafés, ‘dar um colinho’ [...] (S07).

Ressalto que que “valorizar canais participativos e utilizar e utilizar a rede informal (líderes de opinião)” é um ponto expresso na Política Institucional de Comunicação (Loth, 1987, p. 18).

A dimensão humana (Kunsch, 2012) na comunicação da PRODEGESP foi pouco mencionada pelos servidores e gestores participantes desta pesquisa, porém a falta dela é sentida quando S07 sugere “dar um colinho”. A instrumentalidade excessiva na comunicação pode resultar em um ambiente de trabalho fragmentado e interferir no nível de qualidade das relações, algo que foi, de fato, percebido por meio das falas de alguns sujeitos da pesquisa.

Uma concepção instrumental da Comunicação Interna é compartilhada pelos servidores e gestores da unidade pesquisada. Melhorias na instrumentalidade da CI são imprescindíveis, sem dúvidas, bem como a dimensão estratégica, que preconiza o planejamento e a definição de políticas e diretrizes. Ainda assim, atentar para a necessidade de diálogo, compreensão mútua e construção de consensos de modo a potencializar a CI dialógica e a dimensão humana, faz-se relevante para a integração e participação dos trabalhadores no processo de gestão.

## 6.5 PERSPECTIVAS PARA O FORTALECIMENTO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

O olhar daquele que trabalha na área de gestão de pessoas tem o potencial de contribuir para o desenvolvimento de estratégias e ações para a CI que estimulem a participação ativa dos servidores da Instituição no processo de desenvolvimento da gestão universitária, em sintonia com as diretrizes da Política Institucional. A partir do olhar dos servidores e gestores, sujeitos desta pesquisa, delinhei perspectivas para o fortalecimento da política de CI.

É sabido que a contratação de pessoal nas universidades federais perpassa vias legais burocráticas e muitas vezes morosas. Esperar ou sugerir a admissão de um ou mais profissionais de comunicação para a área de gestão de pessoas da UFSC seria uma iniciativa relevante, porém dificultosa. Assim, busquei perspectivas que se aproveitassem dos recursos já disponíveis na Instituição.

Nesse sentido, proponho inicialmente consolidar o trabalho dos Agentes de Comunicação da PRODEGESP, a fim de que sejam capazes de cumprir com suas atribuições. Capacitá-los para que desenvolvam aptidão suficiente com vistas a planejar a CI da Pró-Reitoria e seus departamentos, permitir ao Agentes tempo e espaço para que possam, também, efetivamente, fomentar a integração da unidade com a SECOM.

O público interno em interlocução com a PRODEGESP renova-se constantemente. Docentes, TAEs e discentes chegam e partem dos quadros funcionais e salas de aula periodicamente. Esta mutabilidade requer a recorrente apresentação da Pró-Reitoria e suas ações destinadas a esses públicos, em vez de aguardar que as pessoas procurem a unidade quanto enfrentem problemas.

Nesse sentido, proponho: iniciativas por parte da PRODEGESP com vistas a apresentar os serviços prestados, trabalhos pontuais realizados e/ ou em andamento, canais de atendimento, bem como dirimir possíveis dúvidas de usuários. Tais iniciativas podem ocorrer de maneira presencial ou virtual, ao menos uma vez ao ano, por canais institucionais, em formato de reuniões abertas ou *workshops* para que a PRODEGESP busque aproximação com seus usuários.

Essa proposição se alinha às diretrizes técnicas de comunicação da UFSC por se tratar de uma ação institucional aderida aos eixos norteadores UFSC democrática e plural e UFSC transparente (vide Quadro 04 - Diretrizes Técnicas de Comunicação da UFSC, com foco na CI). Ademais, esse tipo de iniciativa também é proposto na Política de Comunicação Integrada institucional (Loth, 1987).

A aproximação também se faz necessária no âmbito interno da Pró-Reitoria. A integração intra e intersubunidades e unidades da PRODEGESP demanda participação dos gestores. Essas integrações devem se processar tanto na socialização do trabalho entre as equipes, quanto na dimensão humana na comunicação intraPRODEGESP. A socialização do trabalho entre as equipes é capaz de possibilitar aos servidores conhecerem, ainda que minimamente, o trabalho dos colegas. Já a dimensão humana fomenta a ação comunicativa.

Neste contexto, proponho estabelecer momentos de interação, sejam eles formais, por exemplo, reuniões periódicas, ou informais como tempo de cafezinho. Desde que se estabeleça espaço de dialogicidade e debate democrático e envolva servidores e gestores. Tal perspectiva se associa ao eixo norteador UFSC dialógica,

das diretrizes técnicas de comunicação da UFSC (UFSC, 2023s) e à Política de Comunicação Integrada institucional (Loth, 1987).

Ponto também perspectivas de atuação dependentes de outras instâncias da Universidade, especificamente da Administração Central, SECOM e SETIC: ações para conscientização da comunidade universitária a respeito da importância da comunicação e de sua qualidade, orientando e capacitando-a para que utilize e acompanhe os meios de comunicação oficiais e forneça atualizações cadastrais, quando pertinente. Esta ação pode requerer normatização institucional como forma de alcançar mudança no comportamento e/ ou cultura.

Proponho, também, a busca contínua por solucionar problemas e implementar melhorias em ferramentas e sistemas existentes na Instituição relativos a TICs. Afinal, o adequado funcionamento desses elementos é imprescindível e a sua manutenção não precisa depender de intercorrências, podendo fazer parte da rotina de uma equipe responsável na área de TICs.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Havendo percorrido o caminho teórico-metodológico proposto para este estudo, vide Figura 01 - Caminho teórico-metodológico, resgato o objetivo de compreender como se fundamenta o processo da Comunicação Interna da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do olhar dos seus servidores e gestores.

Por meio dos instrumentos de coleta de informações, os olhares dos servidores e gestores da PRODEGESP apresentaram uma multiplicidade de concepções sobre o fenômeno da Comunicação Interna da PRODEGESP que se estabelece com servidores ativos (docentes e TAEs) e discentes da UFSC. Havendo uma predominância no entendimento da dimensão instrumental da comunicação.

Fundamentado em meios oficiais e ferramentas não reguladas institucionalmente, o processo da CI da PRODEGESP enfrenta desafios:

- Para alcançar os públicos que, conforme as falas dos servidores e gestoras da PRODEGESP manifestaram, apresentam dificuldades em acompanhar frequentemente os meios de comunicação oficiais, ou não se mantêm aderidos ao uso desses;
- Com a falta de planejamento estratégico da CI que oriente a elaboração de conteúdos, não obstante aos atos e expedientes oficiais, que sejam úteis ao público e em formato e linguagem aprazíveis, veiculados por um meio acessível aos interlocutores;
- Com falta de integração intra e intersubunidades e unidades da PRODEGESP, que demanda ações de gestão nesta direção;
- Com a necessidade de alinhamento de ações com a SECOM;
- Com entraves relativos às ferramentas e sistemas existentes (cadastros desatualizados; impossibilidade do uso do telefone por algumas subunidades; existência de computadores antigos, que podem inviabilizar a utilização de algum meio oficial de comunicação; páginas *web* com certificado *Secure Sockets Layer (SSL)/ Transport Layer*

*Security* (TLS)<sup>26</sup> não reconhecido e funcionalidades difíceis de operar no Sistema de Processos Administrativos); e,

- Com ausência de normativas relativas ao uso de TICs institucionalizadas no teletrabalho, favorecendo, assim, o uso do telefone e/ou *WhatsApp* pessoais para cumprir funções de trabalho.

Tantos desafios, porém, não se configuram como impeditivos à execução dos serviços prestados pela Pró-Reitoria. No entanto, evidenciam o espaço oportuno para aprimoramento no que diz respeito à CI da unidade.

Os servidores e gestores da área de gestão de pessoas não são profissionais de comunicação, não se lhes pode atribuir a responsabilidade em solucionar os desafios vivenciados com a CI da PRODEGESP, nem esperar que saibam como mitigar tais desafios. Embora a comunicação seja uma competência fundamental aos gestores, que devem buscar desenvolvê-la para melhor desempenharem sua função. Para tanto, faz-se necessária a formação dos gestores para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da competência relativa à comunicação, bem como integração com a Secretaria de Comunicação e o envolvimento da Administração Central para implementar ações ou políticas que impliquem mudanças no processo de Comunicação Interna da Universidade.

O olhar dos trabalhadores da área de gestão de pessoas, contudo, tem o potencial de contribuir para o desenvolvimento de ações e estratégias para a CI, a fim de estimular a participação ativa dos servidores da Instituição no processo de desenvolvimento da gestão universitária, em sintonia com as diretrizes da Política Institucional.

Nesse sentido, o estudo levou à seguinte contradição: ao mesmo tempo que há fragilidade por parte dos trabalhadores da PRODEGESP em conhecer e dominar o uso dos instrumentos de comunicação, eles os utilizam indistintamente para a execução e o fortalecimento de seu trabalho. Para a superação desta contradição, com o resultado da pesquisa foi possível pontuar ações com perspectivas para o fortalecimento da Política de Comunicação Interna na área de Gestão de Pessoas da UFSC:

---

<sup>26</sup> Os certificados SSL/TLS funcionam como cartões de identidade digital para proteger as comunicações de rede e estabelecer a identidade de páginas *online* na Internet e de recursos em redes privadas (AWS, 2023).



- Designação de ao menos um profissional de comunicação para atuar na área de gestão de pessoas;
- Fortalecimento do trabalho dos Agentes de Comunicação da unidade;
- Iniciativas por parte da área de gestão de pessoas com vistas a apresentar os serviços prestados, trabalhos pontuais realizados e/ ou em andamento, canais de atendimento, bem como dirimir possíveis dúvidas de usuários;
- Estabelecimento de momentos de interação para integração intra e intersubunidades e unidades da PRODEGESP, envolvendo servidores e gestores;
- Ações para conscientização da comunidade universitária a respeito da importância da comunicação, a serem realizadas com o apoio da Administração Central da Universidade e da unidade responsável pela gestão da comunicação; e,
- Busca contínua por solucionar problemas e implementar melhorias em ferramentas e sistemas existentes na Instituição relativos a TICs.

A compreensão da responsabilidade, ainda que inexistente, da área de gestão de pessoas com a CI da Instituição me motivou a realizar este estudo. A CI é elaborada a partir do processo da interação, como um fenômeno social e é capaz de viabilizar um processo de acordos, quiçá de consensos, que levem a ações transformadoras de práticas e que possam fortalecer o papel da universidade como instituição social.

Para a execução desta pesquisa, destaco o recorte em pesquisar a Comunicação Interna, deixando de abarcar outros públicos atendidos pela PRODEGESP: os servidores aposentados, os beneficiários de pensão e o público externo (outras instituições e órgãos públicos, servidores de outras IFES interessados em movimentação externa, candidatos a concurso, fornecedores e demais pessoas físicas e jurídicas que buscam interlocução com a área de gestão de pessoas da UFSC). Sugiro que estes públicos possam ser abrangidos por futuras pesquisas.

Diante disso, recomendo para estudos futuros investigações mais abrangentes sobre a comunicação organizacional/ institucional de IFES, que abarquem também a

visão dos públicos e da alta gestão. Possibilitando, dessa forma, uma compreensão cada vez maior do fenômeno.

Almejo, como pesquisadora, socializar esta pesquisa com os gestores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da UFSC a fim de auxiliar na divulgação e compreensão do fenômeno investigado e, quiçá, colaborar com o aperfeiçoamento da Comunicação Interna da área de gestão de pessoas na Instituição. Anseio, também, que os resultados desta investigação possam ensejar generalidades aplicáveis a outras IFES, como ponto de partida para análises e contribuições no contexto da comunicação pertinente à gestão universitária.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Michelle Campos de. **Comunicação interna em uma Instituição Federal de Ensino Superior: o caso da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia**. 2021. 137f. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.
- ATANÁZIO JÚNIOR, Joatã Mathias. **O Processo de Inovação da Comunicação Organizacional: O Uso de Sites de Redes Sociais em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2018. 120f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018.
- AWS. **O que é um certificado SSL/TLS?**. Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/what-is/ssl-certificate/>. Acesso em: 29 dez. 2023.
- BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- BARBOSA, Graciela Angelita. **Análise da Satisfação com a Comunicação Interna: Um estudo com Colaboradores da Coordenadoria Financeira de uma Instituição de Ensino Superior**. 2018. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br/items/3d29e74b-70af-46a7-ab69-4537b49681ae/full>. Acesso em: 08 nov. 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed, 3. reimp, rev., atual., São Paulo: Edições 70, 2011.
- BETTINE, Marco. **A Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas: bases conceituais**. 1. ed., São Paulo: Edições EACH, 2021.
- BORDEAN, Ioan. Improving internal communication, a tool for increasing organizational performance. **EIRP Proceedings**, Galati, v. 4, p. 769-775, 2009. Disponível em: <https://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/536/494>. Acesso em: 10 jun. 2022.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 12 dez. 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm). Acesso em: 1 jun. 2023.
- BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 13 jan. 2005. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 1 dez. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Manual de redação da Presidência da República**. Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos. 3. ed., rev., atual. e ampl. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/centrodeestudos/assuntos/manual-de-redacao-da-presidencia-da-republica/manual-de-redacao.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2023.

BRASIL. Decreto Legislativo, nº 6, de 20 de março de 2020. **Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020**. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 20 mar. 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/dlg6-2020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,18%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/dlg6-2020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,18%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020). Acesso em: 21 dez. 2023.

BRASIL, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **SOUGOV.BR: a transformação digital de gestão de pessoas do Poder Executivo Federal**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/sougov-br-editorial.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2023.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria, você trabalha aqui: 500 insights para endomarketing**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **Opinião: Uma cultura de comunicação para a universidade brasileira**. 2013. Disponível em: <https://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/56690/opinio+uma+cultura+de+comunicacao+para+a+universidade+brasileira>. Acesso em: 30 nov. 2023.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2003. 347f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84510/199425.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 set. 2023.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 1, p. 209-231, 2011.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Pesquisa Whatsapp, Trabalho e Comunicação**. 2015. Disponível em: <https://www.comunicacaocomempregados.com.br/whatsapp>. Acesso em 30 out. 2023.

CASAMAYOR, Aymée Yanira Rodiles; FAJARDO, Margarita Viel. Comunicación Universitaria: Pautas para sugestión desde el contexto de la Educación Superior cubana. **Razón y Palabra**, Quito, n. 92, p. 01-29, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036018.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2022.

CASTRO, Paloma França. **A Comunicação Organizacional no Processo de Articulação das Instituições de Ensino Superior Públicas Maranhenses em Favor da Internacionalização**. 2021. 99f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

CERANTOLA, William Antonio. **Importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão: análise exploratória de organizações no Brasil**. 2017. 156f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-07072017-110429/>. Acesso em: 10 jun. 2022.

CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes. **Relações Públicas para iniciantes**. São Paulo: Summus Editorial, 2012.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 05-15, 2003.

CLEMENTE JÚNIOR, Sergio dos Santos. Fatos Comunicáveis para a Gestão da Comunicação em Universidades: modelo utilizado em uma instituição de ensino superior brasileira. In: Coloquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU, 18, 2018, Loja. **Anais [...]**. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190518/101\\_00054.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190518/101_00054.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 13 jul. 2023.

CORTÊS, Maria de Fátima. **Comunicação interna: uma proposta de intervenção na UFRN/ Campus de Currais Novos**. 2017. 36f. Projeto de intervenção (Especialização) - Curso de Especialização em Administração Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2017.

CUNHA, Antonio Geraldo Da; MELLO SOBRINHO, Claudio. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 3. ed., Rio de Janeiro: Lexikon Ed. Digital, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

DIETRICH, Marcia; RAMOS, Magda Camargo Lange; MAY, Paulo. Influência das tecnologias de informação e comunicação nas Instituições de ensino superior e organizações. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 15, 2015, Mar del Plata. **Anais [...]**. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136044/101\\_00148.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136044/101_00148.pdf?sequence=1). Acesso em: 30 out. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

GOMES, Pedro Gilberto. Mídiação: um conceito, múltiplas vozes. **Revista Famecos**, v. 23, n. 2, p. ID22253, 2016. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistafamecos/article/view/22253>. Acesso em: 30 out. 2023.

GOUVEA, Ana Milena de Oliveira. **Planejamento Estratégico de Relações Públicas para o Setor de Marketing da FAMETRO**. 2022. 51f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Curso de Relações Públicas, Faculdade de Informação e Comunicação, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2022.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do Agir Comunicativo**. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

INEP. **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 5. ed., ver., ampl., Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes\\_e\\_exames\\_da\\_educacao\\_superior/sinaes\\_2009\\_da\\_concepcao\\_a\\_regulamentacao\\_5\\_edicao\\_amplia\\_da.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/sinaes_2009_da_concepcao_a_regulamentacao_5_edicao_amplia_da.pdf). Acesso em: 15 jul. 2022.

JANISSEK, Janice; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Desafios de Gestão de uma Universidade Pública: um diagnóstico a partir da percepção dos seus tomadores de decisão. In: Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 13, 2013, Buenos Aires. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/112819>. Acesso em: 01 nov. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1. p. 63-89.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom**. São Paulo, v.35, n.2, p. 267-289, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/intercom/a/y8NpS46DTtrQfZZvbB3mzqG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 jul. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

LAGE, Guilherme Pagliara; TEIXEIRA, Diogo de Vasconcelos; CALIJORNE, Natalia Peixoto; MELGAÇO, Itamar. O desenvolvimento da comunicação no setor público. In: Congresso Virtual de Administração, 11, 2014, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: COVIBRA, 2014. Disponível em: [https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2014\\_38\\_10379.pdf](https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2014_38_10379.pdf). Acesso em: 30 nov. 2023.

LOTH, Moacir. **Política de Comunicação Integrada para a Universidade Federal de Santa Catarina**. UFSC, 1987. Disponível em: <https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2017/08/Poli%CC%81tica-Pu%CC%81blica-de-Comunicac%CC%A7a%CC%83o-1987.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2023.

MAESTRI, Nicole. **Comunicação interna na Reitoria da UFSC**. 2019. 87f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215758>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016.

MOREIRA, Elizabeth Huber. **Os Dispositivos de Vigilância em Sites de Redes Sociais Digitais como Estratégia de Comunicação Organizacional**: Análise da ambiência da Universidade de Santa Cruz do Sul no site de rede social *Facebook*. 2017. 289 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Novo Sentido da Comunicação Organizacional: construção de um espaço estratégico. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, 26, 2003, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Intercom, 2003. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2023.

OLIVEIRA, Ricardo Borges. **Comunicação Organizacional Integrada na Universidade de Brasília**: Um Estudo de Caso. 2015. 183f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública, Universidade de Brasília. Brasília, 2015.

OLSEN, Wendy. **Coleta de dados**: Debates e métodos fundamentais em pesquisa social. Porto Alegre: Penso, 2015.

PAPA, Michael J.; DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry K.. **Organizational Communication**: Perspectives and Trends. Los Angeles: SAGE Publications, 2008.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Na cova dos leões**: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PLATAFORMA BRASIL. **CAAE nº 75510323.2.0000.0121**. 2023. Disponível em: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf>. Acesso em: 11 dez. 2023.

PORTELLA, Daiane Andretta. **A Importância da Comunicação Interna no Processo de Gestão de Pessoas**: Um Estudo com Técnicos Administrativos de uma Instituição de Ensino. 2018. TCC (MBA) - MBA em Gestão de pessoas, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2018. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/server/api/core/bitstreams/42f573aa-ec83-491f-932c-922aa1dde880/contente>. Acesso em: 20 mai. 2023.

QUEIROZ, Sabrina Medeiros Wanderley de; SANTOS, Givysson Rodrigues dos; SILVA, Juliano Mendonça Domingues. O Impacto do Aplicativo *WhatsApp Messenger* nas Relações de Trabalho e os Reflexos na Comunicação Interna das Empresas. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM, 40. 2017, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Intercom, 2017. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2812-1.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2023.

RIBEIRO, Bianca Zanella. **Comunicação organizacional em universidades públicas: o caso da UFT**. 1. ed., Porto Alegre: Editora Fi, 2017. Disponível em: <https://www.editorafi.org/083biancazanella>. Acesso: 08 mar. 2023.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

RUÃO, Teresa. A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos: evolução e actualidade. **Comunicação e Sociedade**, Braga, v. 12, n.1, p. 179-194, 1999. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/60017>. Acesso em: 08 mar. 2023.

SALES, Cleber Tavares de. **A Comunicação Interna em uma Universidade Pública: perspectivas e possibilidades**. 2013. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

SANTOS, Tatiana Bispo Soares da Silva. **A Influência da Tecnologia da Informação no Processo de Comunicação Interna em uma Instituição Pública: Um Estudo Descritivo**. 2018. 93f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Secretariado Executivo, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018.

SANTOS, Maria Dionísia dos; VENTURA, Andréa Cardoso. Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: canais e conteúdos. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 130-151, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e73482>. Acesso em: 26 jun. 2023.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, 2006.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. As ouvidorias virtuais em Instituições de Ensino Superior. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM, 31, 2008, Natal. **Anais [...]**. Natal: Intercom, 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1095-2.pdf>. Acesso em: 31 mai. 2023.

SILVA, Patrícia Vanessa da Palma. **Gabinete de Comunicação: Proposta de um modelo para a Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa**. 2012. 85f.



Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado em Administração Pública, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.

SILVA, Sara Marli Magalhães Belarmino da. **Comunicação Interna em uma Universidade Pública**. 2007. 112 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

SMITH, Lyn. **Effective internal communications**. 2. ed., Londres: Kogan Page, 2008.

SOUZA, Irineu Manoel De. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93410>. Acesso em: 08 mar. 2023.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 6. ed., São Paulo: Summus Editorial, 1986.

TORRES, Maria João Almeida e Costa Cardoso. **Os millennials e as suas expectativas do mercado de trabalho e das organizações: um estudo acerca dos estudantes do ensino superior do concelho do Porto**. 2019. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases Teórico-Methodológicas Preliminares da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais**. Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis. 2. ed., Porto Alegre: Ritter dos Reis, 2001.

UFSC. **TV UFSC inaugura neste sábado canal aberto e digital**. 2013. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2013/05/tv-ufsc-estreia-programacao-em-sinal-aberto-e-digital/>. Acesso em: 17 jul. 2023.

UFSC. **Portaria nº 858/2018/GR**. Boletim Oficial: Universidade Federal de Santa Catarina. 2018a. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf/86f8060c3d460e4283257cc9005e1cf2?OpenForm&ParentUNID=EAFBC681A981208683258279005C04FC>. Acesso em: 20 jan. 2023.

UFSC. **Agentes de Comunicação apresentam ‘Projeto Orgulho de Ser UFSC’ ao Reitor**. 2018b. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2018/11/agentes-de-comunicacao-apresentam-projeto-orgulho-de-ser-ufsc-ao-reitor/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

UFSC. **Portaria nº 2428/2019/GR**. Boletim Oficial: Universidade Federal de Santa Catarina. 2019a. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf/3f3a06701f450e>

330325630d004c4e29/aa03c9083cd07277032584b6005b617d?OpenDocument.  
Acesso em: 4 out. 2022.

UFSC. **Manual de Boas Práticas em Mídias Sociais**. 2019b. Disponível em: <https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2019/12/Manual-de-Mi%CC%81dias-Sociais-Final-mesmo.pdf#>. Acesso em: 03 nov. 2023.

UFSC. **Atribuições do cargo de copeiro na PRODEGESP**. 2019c. Disponível em: <https://adrh.sistemas.ufsc.br/pessoa/restrito/cadastro/ocorrencia-funcional/index.xhtml?id=114310>. Acesso em: 03 nov. 2023.

UFSC. **Tutorial Whatsapp Business para uso institucional**. 2020a. Disponível em: <https://comunicacao.blumenau.ufsc.br/files/2023/04/TutorialWPBusiness.pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.

UFSC. **Setic lança o Chat UFSC, canal de comunicação entre os servidores**. 2020b. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/tags/chat-ufsc/>. Acesso em: 05 nov. 2023.

UFSC. **Cadeia de valor PRODEGESP**. 2021a. Disponível em: <https://prodegesp.paginas.ufsc.br/files/2022/06/Cadeia-de-valor-PRODEGESP-Dez2021.jpg>. Acesso em: 19 mai. 2023.

UFSC. **Agentes de comunicação apresentam sugestões para aperfeiçoamento do Portal de Egressos da UFSC**. 2021b. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/tags/portal-de-egressos/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

UFSC. **Anexo da Portaria Normativa nº 433/2022/GR: Regimento Interno da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas**. 2022a. Disponível em: <https://prodegesp.paginas.ufsc.br/files/2022/04/ANEXO-PN-437.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2022.

UFSC. **Relatório de Gestão 2022**. 2022b. Disponível em: <https://dplseplan.paginas.ufsc.br/files/2023/03/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2022.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2023.

UFSC. **Anexo A – AGENTES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS. Portaria nº 10/2022/PRODEGESP**. Boletim Oficial: Universidade Federal de Santa Catarina. 2022c. Disponível em: <https://boletimoficial.ufsc.br/2022/06/23/boletim-no-73-23062022/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

UFSC. **Portaria nº 1461/2022/GR**. Boletim Oficial: Universidade Federal de Santa Catarina. 2022d. Disponível em: <https://boletimoficial.ufsc.br/2022/07/28/boletim-no-982022-28072022/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

UFSC. **Relatório de Autoavaliação Institucional: 2021 Agência de Comunicação**. 2022e. Disponível em: <https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2022/03/Relat%C3%B3rio-de-Autoavalia%C3%A7%C3%A3o-Institucional-2021.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2023.

UFSC. **Relatório de Autoavaliação Institucional:** Agência de Comunicação (Agecom/UFSC) 2022. 2022f. Disponível em: <https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2023/02/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-Agecom-2022-final.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2023.

UFSC. **OFÍCIO nº 003/2022/SECOM/UFSC.** 2022g. Disponível em: <https://solar.egestao.ufsc.br/solar/>. Acesso em: 17 jul. 2023.

UFSC. **Agentes de Comunicação.** 2023a. Disponível em: <https://sites.google.com/view/agentesdecomunicaoufsc/sobre>. Acesso em: 19 mai. 2023.

UFSC. **Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas - PRODEGESP.** 2023b. Disponível em: <https://prodegesp.ufsc.br/>. Acesso em: 30 mai. 2023.

UFSC. **Sobre a SECOM.** 2023c. Disponível em: <https://secom.ufsc.br/sobre/>. Acesso em: 17 jul. 2023.

UFSC. **Campi.** 2023d. Disponível em: <https://ufsc.br/campi/>. Acesso em: 26 dez. 2023.

UFSC. **Programação Capacitação.** 2023e. Disponível em: <https://sgca.sistemas.ufsc.br/publico/programacaoAno.xhtml>. Acesso em: 17 jul. 2023.

UFSC. **E-mail – correio eletrônico.** 2023f. Disponível em: <https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=123>. Acesso em: 30 mai. 2023.

UFSC. **Telefonia@UFSC.** 2023g. Disponível em: <https://telefonia.ufsc.br/>. Acesso em: 30 mai. 2023.

UFSC. **Solar SPA.** 2023h. Disponível em: <https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=139>. Acesso em: 23 mai. 2023.

UFSC. **Portal UFSC.br.** 2023i. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/portal-ufsc-br/>. Acesso em: 30 mai. 2023.

UFSC. **Chat@UFSC.** 2023j. Disponível em: <https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=361>. Acesso em: 30 mai. 2023.

UFSC. **Divulga UFSC.** 2023k. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/politica-editorial-do-divulga-ufsc/>. Acesso em: 30 mai. 2023.

UFSC. **Repositório Institucional da UFSC.** 2023l. Disponível em: <https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=126>. Acesso em: 30 mai. 2023.

UFSC. **PAI - Portal de Atendimento Institucional.** 2023m. Disponível em: <https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=228>. Acesso em: 23 mai. 2023.

UFSC. **Política Pública de Comunicação.** 2023n. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/politica-publica-de-comunicacao/>. Acesso em: 13 jan. 2023.

UFSC. **Jornal Universitário**. 2023o. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/jornal-universitario/>. Acesso em: 17 jul. 2023.

UFSC. **Secretaria de Comunicação assina acordo de cooperação para criação da Rádio UFSC**. 2023p. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2023/05/secretaria-de-comunicacao-assina-acordo-de-cooperacao-para-criacao-da-radio-ufsc/>. Acesso em: 17 jul. 2023.

UFSC. **Divulga UFSC**. 2023q. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/divulga-ufsc/>. Acesso em: 30 set. 2023.

UFSC. **Encontro presencial Grupo de Agentes de Comunicação da UFSC, 01/12/2023**: Atividades de um agente de comunicação. 2023r. Disponível em: <https://chat.ufsc.br/group/Agentes.Comunicacao>. Acesso em: 15 dez. 2023.

UFSC. **Diretrizes Técnicas de Comunicação da UFSC**. 2023s. Disponível em: [https://secom.paginas.ufsc.br/files/2023/04/2023\\_Diretrizes-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-UFSC.pdf](https://secom.paginas.ufsc.br/files/2023/04/2023_Diretrizes-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-UFSC.pdf). Acesso em: 21 mai. 2023.

UFSC. **Portaria Normativa nº 467/2023/GR**. Boletim Oficial: Universidade Federal de Santa Catarina. 2023t. Disponível em: <https://boletimoficial.ufsc.br/2023/03/02/boletim-no-422023-02032023/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

UFSC. **Hospedagem no serviço Páginas@UFSC**. 2023u. Disponível em: <https://servicosti.sistemas.ufsc.br/publico/detalhes.xhtml?servico=121>. Acesso em: 21 mai. 2023.

UFSC. **Mídias Sociais**. 2023v. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/midias-sociais/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

UFSC. **UFSC normatiza ferramentas de Comunicação no âmbito das atividades administrativas institucionais**. 2023w. Disponível em: <https://secom.ufsc.br/2023/04/06/ufsc-normatiza-ferramentas-de-comunicacao-no-ambito-das-atividades-administrativas-institucionais/>. Acesso em: 21 mai. 2023.

UFSC. **Missão, visão e valores**. 2023x. Disponível em: <https://ufsc.br/a-ufsc/missao-visao-e-valores/>. Acesso em: 1 jun. 2023.

UFSC. **Portaria Normativa nº 470/2023/GR**. Boletim Oficial: Universidade Federal de Santa Catarina. 2023y. Disponível em: <https://boletimoficial.ufsc.br/2023/03/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

UFSC. **Portaria Normativa nº 471/2023/GR**. Boletim Oficial: Universidade Federal de Santa Catarina. 2023z. Disponível em: <https://boletimoficial.ufsc.br/2023/03/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

UFSC. **Diretrizes dos Conteúdos dos Sites**. 2023z1. Disponível em: <https://setic.ufsc.br/diretrizes-sites/>. Acesso em: 15 dez. 2023.

VIGNERON, Jacques. Comunicação Interna: Além das Mídias. **Revista Líbero**, São Paulo, v. 4, n. 7-8, p. 96-101, 2001.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Questionário**

Prezado(a) participante,

Eu, Helena Lolli Savi, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa: Comunicação Interna: Desafios e Perspectivas na Área de Gestão de Pessoas, sob supervisão da Professora Dra. Carla Cristina Dutra Búrigo, convido-o(a) para participar como voluntário(a) desta pesquisa.

A pesquisa vem sendo desenvolvida durante o mestrado em Administração Universitária, no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), visando ao título de Mestre. A partir deste estudo pretendo compreender como se fundamenta o processo da Comunicação Interna da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do olhar dos seus servidores e gestores.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC), um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à UFSC, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos(as) participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

A pesquisa consiste em um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de questionário com os Servidores Técnico-Administrativo em Educação da área de gestão de pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina. O roteiro deste questionário foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas: PRODEGESP, Política Institucional de Comunicação e Comunicação.

Espera-se como benefício direto desta pesquisa propor diretrizes para o fortalecimento da Política de Comunicação Interna na área de Gestão de Pessoas. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem discussões sobre a Comunicação Interna na área de Gestão de Pessoas nas Universidades Públicas Federais.

Sua participação neste estudo é voluntária, podendo se recusar a participar ou

retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos da pesquisadora constante neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação.

É garantido ao participante, o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não será exigido do participante da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

É assegurado ao participante, sobre responsabilidade do pesquisador, as condições necessárias de acompanhamento, tratamento, assistência integral e orientação em casos de problemas de saúde ou outras situações decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, seja pessoa ou grupo de pessoas, durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa.

O participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

O pesquisador responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS n°510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

A pesquisadora compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

Abaixo listamos os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas pelo pesquisador para minimizar ou mitigar o risco.



<b>Risco identificado</b>	<b>Precauções adotadas</b>
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos.	- Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido; - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Quebra do anonimato do(a) participante (ainda que uma possibilidade remota, involuntária e não intencional).	- Somente o pesquisador e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do(a) participante; - Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária. - Caso isso venha a acontecer, as consequências serão tratadas nos termos da lei.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante.

O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas a esta pesquisa serão feitas pela mestranda ou pela professora orientadora, por telefone, e-mail ou pessoalmente, conforme segue:

- Mestranda: Helena Lolli Savi
- Contato telefônico: (48) 99957-5565
- E-mail para contato: [helena.savi@ufsc.br](mailto:helena.savi@ufsc.br)
- Endereço: Rua Douglas Seabra Levier, 163, 308B. Florianópolis/SC.
- Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carla Cristina Dutra Búrigo
- E-mail para contato: [carla.burigo@ufsc.br](mailto:carla.burigo@ufsc.br)
- Endereço: Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU/UFSC) – Cidade Universitária, Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Bloco F/CSE - 3º andar, Trindade, Florianópolis/SC.

O participante poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, e-mail [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br) ou pessoalmente no endereço: Prédio Reitoria II - Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400.

Agradecemos a sua participação.

\_\_\_\_\_  
Helena Lolli Savi  
Mestranda

\_\_\_\_\_  
Dr<sup>a</sup>. Carla Cristina Dutra Búrigo  
Orientadora

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de sua escolha participar desse Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir.

As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo garantido que o(a) participante receberá uma via e a outra via será para o pesquisador. Vale destacar que este documento foi elaborado em duas vias, rubricadas e assinadas.

### **CONSENTIMENTO INFORMADO**

Eu, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, confirmo que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa.

Assinatura: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2023  
(Cidade)

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Entrevista**

Prezado(a) participante,

Eu, Helena Lolli Savi, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa: Comunicação Interna: Desafios e Perspectivas na Área de Gestão de Pessoas, sob supervisão da Professora Dra. Carla Cristina Dutra Búrigo, convido-o(a) para participar como voluntário(a) desta pesquisa.

A pesquisa vem sendo desenvolvida durante o mestrado em Administração Universitária, no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), visando ao título de Mestre. A partir deste estudo pretendo compreender como se fundamenta o processo da Comunicação Interna da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do olhar dos seus servidores e gestores.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC), um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à UFSC, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos(as) participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

A pesquisa consiste em um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada com gestores da área de gestão de pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas: PRODEGESP, Política Institucional de Comunicação e Comunicação.

Espera-se como benefício direto desta pesquisa propor diretrizes para o fortalecimento da Política de Comunicação Interna na área de Gestão de Pessoas. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem discussões sobre a Comunicação Interna na área de Gestão de Pessoas nas Universidades Públicas Federais.

As entrevistas serão gravadas em áudio, com tempo estimado de uma hora e, posteriormente, transcritas para a realização da análise de conteúdo por esta pesquisadora.

Sua participação neste estudo é voluntária, podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos da pesquisadora constante neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação.

É garantido ao participante, o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não será exigido do participante da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

É assegurado ao participante, sobre responsabilidade do pesquisador, as condições necessárias de acompanhamento, tratamento, assistência integral e orientação em casos de problemas de saúde ou outras situações decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, seja pessoa ou grupo de pessoas, durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa.

O participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

O pesquisador responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS n°510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

A pesquisadora compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

Abaixo listamos os riscos identificados, bem como as precauções a serem

tomadas pelo pesquisador para minimizar ou mitigar o risco.

<b>Risco identificado</b>	<b>Precauções adotadas</b>
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos da entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido;</li> <li>- O(a) participante escolherá data, hora e local da entrevista;</li> <li>- O(a) participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.</li> </ul>
Desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante a gravação de áudio da entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O participante, pode optar por não gravar em áudio. Contudo, neste caso, a entrevista poderá ter a duração aumentada para que se efetivem os registros manuais das falas.</li> <li>- O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.</li> </ul>
Quebra do anonimato do(a) entrevistado (ainda que uma possibilidade remota, involuntária e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somente o pesquisador e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do(a) participante;</li> <li>- Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária.</li> <li>- Caso isso venha a acontecer, as consequências serão tratadas nos termos da lei.</li> </ul>
Evocação de memórias e mobilização sentimentos desagradáveis aos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Havendo necessidade, podemos indicar profissionais capacitados para oferecer atendimento psicológico especializado.</li> <li>- O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.</li> </ul>

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante.

O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas a esta pesquisa serão feitas pela mestranda ou pela professora orientadora, por telefone, e-mail ou pessoalmente, conforme segue:

- Mestranda: Helena Lolli Savi
- Contato telefônico: (48) 99957-5565
- E-mail para contato: [helena.savi@ufsc.br](mailto:helena.savi@ufsc.br)
- Endereço: Rua Douglas Seabra Levier, 163, 308B. Florianópolis/SC.

- Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carla Cristina Dutra Búrigo
- E-mail para contato: [carla.burigo@ufsc.br](mailto:carla.burigo@ufsc.br)
- Endereço: Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU/UFSC) – Cidade Universitária, Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Bloco F/CSE - 3º andar, Trindade, Florianópolis/SC.

O participante poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, e-mail [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br) ou pessoalmente no endereço: Prédio Reitoria II - Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400.

Agradecemos a sua participação.

---

Helena Lolli Savi  
Mestranda

---

Dr<sup>a</sup>. Carla Cristina Dutra Búrigo  
Orientadora

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de sua escolha participar desse Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir.

As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo garantido que o(a) participante receberá uma via e a outra via será para o pesquisador. Vale destacar que este documento foi elaborado em duas vias, rubricadas e assinadas.

### CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, \_\_\_\_\_, confirmo que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa.

Assinatura: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2023  
(Cidade)

**APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES: ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTORES**

**1. CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA**

- a) Idade:
- b) Formação acadêmica:
- c) Tempo de UFSC:
- d) Tempo de PRODEGESP:

**2. PRODEGESP**

- 01. Qual(is) o(s) principais público(s) a que se destinam as ações de comunicação de sua unidade?
- 02. No seu olhar, quais os maiores desafios vivenciados no processo da Comunicação Interna da PRODEGESP? Comente.

**3. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO**

- 01. No seu olhar, a equipe enfrenta desafios na utilização dos canais institucionais de comunicação? Comente.
- 02. No seu olhar, é utilizado, outro(s) canal(is) de comunicação para cumprir as funções de trabalho? (Whatsapp, Telegram, Telefone pessoal, entre outros). Comente.

**4. COMUNICAÇÃO**

- 01. Como você concebe a Comunicação Interna da PRODEGESP, com os seus usuários? Comente.
- 02. No seu olhar, quais perspectivas de melhorias no processo de comunicação de sua unidade com o público interno da UFSC? Comente.

**APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES:  
QUESTIONÁRIO - SERVIDORES**

**1. CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA**

01. Categoria funcional

- TAE – nível fundamental
- TAE – nível médio
- TAE – nível superior
- Docente

02. Cargo: \_\_\_\_\_

03. Tempo de UFSC

Há quantos anos é servidor(a) da UFSC? \_\_\_\_\_

04. Tempo de PRODEGESP

Há quantos anos atua na PRODEGESP? \_\_\_\_\_

05. Lotação

Informar, por extenso, a unidade de lotação. \_\_\_\_\_

06. Idade: \_\_\_\_\_

07. Sexo

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

08. Formação acadêmica

- Ensino fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado



**2. PRODEGESP**

01. Qual(is) o(s) principais público(s) a que se destinam as ações de comunicação de sua unidade?

Selecione até 02 opções

- Servidores Ativos
- Servidores Inativos
- Pensionistas
- Discentes
- Público externo
- Outros \_\_\_\_\_

02. No seu olhar, quais os maiores desafios vivenciados no processo da Comunicação Interna da PRODEGESP? Comente.

**3. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO**

01. No seu olhar, a equipe enfrenta desafios na utilização dos canais institucionais de comunicação? Comente.

02. No seu olhar, é utilizado, outro(s) canal(is) de comunicação para cumprir as funções de trabalho? (Whatsapp, Telegram, Telefone pessoal, entre outros). Comente.

**4. COMUNICAÇÃO**

01. Como você concebe a Comunicação Interna da PRODEGESP, com os seus usuários? Comente.

02. No seu olhar, quais perspectivas de melhorias no processo de comunicação de sua unidade com o público interno da UFSC? Comente.