



COMUNICAÇÃO NA REITORIA DA UFSC

Nicole Maestri

nicole_maestri@hotmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina

Irineu Manoel De Souza

irineu.manoel@ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo compreender como a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais contribui para a gestão universitária. Para a elaboração da pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa e foi considerada um estudo de caso. Quanto aos meios, a pesquisa foi classificada como bibliográfica e documental e quanto ao fim a mesma foi classificada como descritiva. Na fundamentação teórica discorreu-se sobre os temas gestão universitária e seus desafios no contexto atual e comunicação e suas características. O artigo revelou que a comunicação é considerada uma prática indispensável para o desenvolvimento da instituição como um todo e para o aperfeiçoamento da gestão universitária. Revelou também que a comunicação formal e informal compõem o processo de comunicação da instituição e são práticas inerentes às suas atividades administrativas, portanto, desempenham um papel fundamental nas ações que norteiam a gestão universitária. Sendo assim, constatou-se que a proposição de um manual colaboraria substancialmente com o processo de comunicação da instituição. Além disso, verificou-se também que o estabelecimento de reuniões entre os gestores do Gabinete da Reitoria da UFSC e os gestores das Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais bem como o estabelecimento de reuniões entre as chefias do Gabinete da Reitoria da UFSC e a equipe do próprio gabinete seria de extrema relevância para o desenvolvimento da comunicação da instituição.

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

1 INTRODUÇÃO

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

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

Diante disto, ressalta-se que a UFSC está composta por uma administração central que possui como órgão executivo máximo, a Reitoria, a qual “tem a finalidade de executar a política universitária definida pelos órgãos deliberativos centrais.” (UFSC, 2017). O Gabinete da Reitoria, unidade relevante na gestão da UFSC, destaca-se por sua importância em estabelecer uma comunicação eficaz e de qualidade com as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais. O Gabinete da Reitoria da UFSC e as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais integram a estrutura da Universidade, e possuem a seguinte distribuição:

a) sete Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Prae), Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (Propg), Pró-Reitoria de Extensão (Proex), Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq), Pró-Reitoria de Administração (Proad), Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Prodegesp); e

b) dez Secretarias Institucionais: Secretaria de Cultura e Arte (SeCArte), Secretaria de Relações Internacionais (Sinter), Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional (Seai), Secretaria de Planejamento e Orçamento (Seplan), Secretaria de Segurança Institucional (SSI), Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente (Seoma), Secretaria de Inovação (Sinova), Secretaria de Esportes (Sesp), Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades (Saad), Secretaria de Educação a Distância (Sead).

Assim, o presente artigo tem como objetivo compreender como a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais contribui para a gestão universitária. Para isso propõe-se caracterizar a estrutura e o funcionamento do Gabinete da Reitoria da UFSC, das Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais; mapear o fluxo de informações entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais; e propor mecanismos de fortalecimento do processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais.

Quanto à importância da pesquisa, é considerada relevante visto que pretende-se compreender como ocorre a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais, verificar como se desenvolve esse processo e propor meios de fortalecimento para o aprimoramento do processo em questão. Além disso, destaca-se que a pesquisa é importante, haja vista que a pesquisa está em conformidade com as necessidades inerentes à prática de comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais.

A pesquisa também é considerada oportuna tendo em vista que, considerando o cenário atual que as universidades estão inseridas, estudar a comunicação e o papel que ela desempenha é indispensável e essencial para o desenvolvimento da gestão universitária.

Destaca-se, por fim, que a pesquisa é viável, tendo em vista que a pesquisadora é servidora efetiva do Gabinete da Reitoria da UFSC, permitindo-lhe acesso às informações necessárias à elaboração da pesquisa. Além disso, a pesquisa não gerará ônus financeiros à UFSC.

O presente artigo apresenta a seguinte estrutura: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e conclusão. Na introdução apresentou-se aspectos referentes à comunicação, uma breve caracterização da estrutura do Gabinete da Reitoria da UFSC, das Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais e, também, os objetivos do artigo. Na sequência, na fundamentação teórica, foram abordados assuntos tais como a gestão universitária, a comunicação bem como esta ocorre dentro das universidades. Na metodologia foi apresentada a abordagem e os tipos de pesquisa que foram utilizados para a elaboração do artigo. Por fim, foram apresentados os resultados alcançados a partir dos objetivos propostos e na conclusão foram apresentados as considerações finais do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A universidade possui particularidades de estrutura e de operação que transformam seu sistema de decisões mais complexo comparado a outras organizações. O que determina, de modo geral, a universidade é a concepção de universalidade do conhecimento, segundo o qual ele produz suas atividades (SANTOS, 2009). Ainda segundo o autor (2009) a função fundamental das universidades é o conhecimento, cercado pelos sistemas de tecnologias, de estrutura, psicossociais e políticos, que são totalmente diferentes dos de outras instituições. A mudança de um padrão de gestão pública burocrática para um padrão administrativo mais efetivo tem demandado um novo comportamento das universidades públicas (PASCUCI et al., 2016).

Para Tachizawa e Andrade (2002) com a sociedade em mudanças contínuas, as Instituições de Ensino Superior não podem mais ter o privilégio de repousar sobre suas conquistas; elas necessitam ser constantemente inovadoras para sobreviver. A universidade depara-se diante do desafio de interpretar as mudanças e as demandas da sociedade. Logo, a universidade precisa assumir uma posição proativa referente ao seu governo e à sua gestão, bem como à sua posição no sistema que integra (RIBEIRO, 2018). Ainda segundo a autora, a gestão universitária é caracterizada por muitos desafios que são configurados como comprometimentos da instituição tanto nos aspectos educacionais como em aspectos sociais.

Para Poz (2003, p. 128) a gestão universitária é a personagem principal de uma mudança significativa: “a que tem como desafio a democratização da agenda universitária”. De acordo com

Borges e Araújo (2001, p. 65) considerando que as universidades são organizações direcionadas para a propagação e produção de conhecimento caracteriza um padrão específico para a estruturação de suas atividades. E este é um dos motivos pelos quais a universidade não pode ser concebida “pela mesma ótica racionalista das iniciativas empresariais”.

2.2 COMUNICAÇÃO

Nos dias atuais, a comunicação ocupa todos os espaços e permeia em todos os interstícios da vida. Nas suas mais variadas formas de expressão, sonora, escrita, digital e analógica, interpessoal e de massa, a comunicação compõe o meio em que se forma o ser humano contemporâneo (KUCINSKI, 2012). Para Bowditch e Buono (1992, p. 80) a comunicação é definida “como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”. Para Deetz (2010), as novas concepções de comunicação têm como ponto principal não a transmissão, porém a composição do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que o processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto.

Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é acima de tudo uma ação de mútua influência, partindo da transmissão de informações, ideias e emoções de uma parte para outra empregando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor (MACÊDO et al., 2007). Nesse sentido, a comunicação é a relação entre aquele que emite e aquele que entende. Durante o tempo que não for emitida e compreendida por outros, uma ideia continua sendo algo inaproveitável. Comunicar quer dizer também compartilhar, é algo entendido como um método de socialização e de desenvolvimento do homem referindo tanto à forma quanto ao conteúdo (CASADO, 2002). Para Robbins, Judge e Sobral (2010, grifo do autor), não há grupo sem a transmissão de significados entre seus indivíduos. Somente assim é possível que os pensamentos podem ser transmitidos. A comunicação, entretanto, vai além do que apenas emitir um significado: este significado necessitar ser entendido. Nesse sentido, é necessário que a **comunicação** insira a *transferência e a compreensão do significado*.

Antropologicamente, a comunicação é o reconhecimento de que o ser humano não é capaz de sobreviver sozinho em meio hostil. No aspecto psicológico, a comunicação caracteriza uma maneira de o ser humano se dar conta do outro e se expor para ele. Socialmente, a comunicação é o elemento que possibilita a normatização e a disseminação da cultura (TEMER, 2010). A comunicação não é considerada um fenômeno isolado nem contemporâneo. É preciso considerá-la como parte dos processos culturais e, para estudar sua evolução, não há como desvinculá-la da cultura (PINTO, 1995). Para Laraia (2009, p. 49) a cultura “é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Este processo limita ou estimula a ação criativa do indivíduo”. Segundo Santos (2006, p. 24) cultura “diz respeito a tudo aquilo que caracteriza a existência social de um povo ou nação” ou então de grupos no interior de uma sociedade”. Segundo Bordenave (2006, p.56) “a cultura funciona pela comunicação. Seria impossível para uma pessoa viver no seio de uma cultura sem aprender a usar seus códigos de comunicação. E também seria impossível para ela não se comunicar”. Para Stoner e Freeman (1994 p. 388) a comunicação “tem sido caracterizada como o “sangue vital” de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização”. Ainda segundo os autores (1994) os gestores de hoje encaram um ambiente no qual a comunicação tornou-se mais complexa. A velocidade da tecnologia acelera e dificulta os meios de

comunicação, e um meio instável envia sinais que modificam velozmente, resultando mudanças em valores sociais e culturais.

A comunicação organizacional necessita ser compreendida, de maneira integral, como componente que atravessa todas as ações de uma organização e que configura, de maneira permanente, a concepção de sua cultura e identidade (CARDOSO, 2006). Assim, a função da comunicação no meio organizacional universitário passa a ser considerada muito relevante. Desejada pelos administradores que na estrutura hierárquica tem poder, a comunicação organizacional pode se modificar para um meio de manipulação, podendo ser de interesses pessoais bem como emissora das ideias organizacionais – missão, visão, valores, filosofia e ações que traduzem a cultura da organização (CRUZ, 2007). Ainda segundo a autora (2007) constata-se que é importante que as universidades revejam seu conceito de comunicação e a maneira como é guiada, buscando preservar-se de desvios de condutas e propósitos organizacionais, partindo de um planejamento de comunicação adequado com políticas explícitas.

Para Bowditch e Buono (1992), um dos processos indispensáveis, que constitui a base para quase todas as atividades organizacionais, é a comunicação. Portanto, as organizações necessitam estabelecer meios de comunicação para que os colaboradores compreendam o que se espera deles e, em contrapartida, as empresas necessitam entender as reais necessidades do capital intelectual (BISPO, 2013).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada, durante a realização do artigo, tem como finalidade permitir o alcance dos objetivos propostos no estudo. No presente artigo, foi estudado como ocorre a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais. Também foi abordado a estrutura e o funcionamento do Gabinete da Reitoria da UFSC, das Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais, bem como abordou-se o mapeamento do fluxo de informações entre o Gabinete da Reitoria da UFSC e as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais.

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

A pesquisa teve a finalidade de proporcionar o aprendizado e o conhecimento sobre o tema. No artigo em questão, a pesquisa foi o principal procedimento para o desenvolvimento do trabalho, pois possibilitou o levantamento das informações referentes à comunicação.

Quanto à abordagem, utilizou-se a abordagem qualitativa. Oliveira (2007, p. 60) afirma que a abordagem qualitativa “visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto em que encontra o objetivo de pesquisa”. Na abordagem qualitativa, reconhece-se a relação direta do pesquisador com o meio e a situação que está sendo pesquisada (GODOY, 1995).

Quanto ao fim, utilizou-se, para a elaboração do artigo, a pesquisa descritiva. Para Cervo e Bervian (2003, p. 66), “a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos”. Para Vieira (2002), a pesquisa descritiva evidencia as características de certo grupo ou fenômeno, entretanto não há o comprometimento de esclarecer os fenômenos que relata, ainda que valha de base para essa elucidação.

Quanto aos meios, fez-se uso da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental. Segundo Köche (1997), a pesquisa bibliográfica é a pesquisa que tenta explicar um problema, fazendo uso

do conhecimento disponível a partir das teorias presentes em livros. O objetivo da pesquisa bibliográfica é conhecer as principais contribuições teóricas sobre um tema, apresentando-se como uma ferramenta fundamental para qualquer tipo de pesquisa.

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

Marconi e Lakatos (2010) menciona que a peculiaridade da pesquisa documental é que a fonte onde os dados são obtidos é limitada a documentos, sendo escritos ou não, estabelecendo o que se designa de fontes primárias. Para a elaboração do artigo, utilizou-se os seguintes documentos: o Regimento Geral da UFSC, o Estatuto da UFSC, Portarias do Gabinete da Reitoria da UFSC e a Resolução Normativa nº 74/2016/CUn. Utilizou-se ainda sites dos setores envolvidos.

Ainda quanto ao meio, o artigo foi classificado, também, um estudo de caso. De acordo com Marconi e Lakatos (2008) o estudo de caso diz respeito ao levantamento mais profundo de certo caso ou grupo de indivíduos conforme todas as perspectivas.

Foi considerada, para a elaboração do artigo, tanto a estrutura do Gabinete da Reitoria da UFSC quanto a estrutura das Pró-Reitorias e das Secretarias Institucionais, que apresentam a seguinte distribuição:

a) sete Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Prae), Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), Pró-Reitoria de Pós-Graduação (Propg), Pró-Reitoria de Extensão (Proex), Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq), Pró-Reitoria de Administração (Proad), Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Prodegesp); e

b) dez Secretarias Institucionais: Secretaria de Cultura e Arte (SeCARte), Secretaria de Relações Internacionais (Sinter), Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional (Seai), Secretaria de Planejamento e Orçamento (Seplan), Secretaria de Segurança Institucional (SSI), Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente (Seoma), Secretaria de Inovação (Sinova), Secretaria de Esportes (Sesp), Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades (Saad), Secretaria de Educação a Distância (Sead).

Por meio desta metodologia, foi possível elaborar o estudo proposto, sendo possível atender o objetivo da pesquisa.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA E DO FUNCIONAMENTO DO GABINETE DA REITORIA DA UFSC, DAS PRÓ-REITORIAS E SECRETARIAS INSTITUCIONAIS

O Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais são considerados, na estrutura da UFSC, Órgãos Executivos Centrais e compõem a Administração Superior da UFSC. Esses órgãos são responsáveis pelas principais decisões da universidade e pelo cumprimento das ações referentes à política de gestão da UFSC.

Segundo os arts. 13 e 14 do Estatuto da UFSC (2017) a administração universitária ocorre em nível superior e em nível de Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares. Assim, a Administração Superior é estruturada da seguinte forma: a) os Órgãos Deliberativos Centrais, que são constituídos por Conselho Universitário; Câmara de Graduação; Câmara de Pós-Graduação; Câmara de Pesquisa; Câmara de Extensão; e Conselho de Curadores; e b) os Órgãos Executivos

Centrais, que são formados por Reitoria; Vice-Reitoria; Pró-Reitorias; e Secretarias. As Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais são órgãos executivos centrais criados com o objetivo de auxiliar o Reitor na tomada de decisões para a gestão da universidade. De acordo com o inciso 1º do art. 37 do Estatuto da UFSC (2017) as Pró-Reitorias e as Secretarias estão dispostas como anexo no Regimento Geral, e suas respectivas atribuições são estabelecidas no Regimento da Reitoria.

Com a posse do novo Reitor em 2016, Luiz Carlos Cancellier de Olivo, a estrutura da UFSC passou por algumas alterações. Foram criadas 8 Secretarias Institucionais: Saad, SeCARTE, Sesp, Sead, Sinova, Seoma, Seplan e SSI e 1 Pró-Reitoria, a Prodegesp. A Saad (Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades) é a secretaria responsável pela promoção das ações afirmativas e pelo reconhecimento das diversidades na UFSC. A SeCARTE (Secretaria de Cultura e Arte) é a secretaria responsável pelo incentivo, fomento e promoção da cultura e da arte no âmbito na universidade. A Sesp (Secretaria de Esporte) é a secretaria encarregada de promover as ações e práticas voltadas ao esporte. A Sead (Secretaria de Educação a Distância) é a secretaria responsável por institucionalizar e promover a educação à distância. Assim, a secretaria busca dedicar-se para que seja garantida a qualidade de suas ações. A Sinova (Secretaria de Inovação) é a secretaria responsável pela promoção da inovação na universidade. Por meio de parcerias com outras instituições e empresas, a secretaria possibilita o crescimento científico e tecnológico da instituição. A Seoma (Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente) é composta pelo Departamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia (DPAE) e tem a finalidade de promover o planejamento e administração de projeto dos espaços físicos da UFSC. A Secretaria também conta com outro departamento responsável pela manutenção da infraestrutura da UFSC – Departamento de Manutenção Predial e de Infraestrutura (DMPI). O Departamento de Fiscalização de Obras (DFO), que também compõe a Secretaria, é o departamento responsável pelo gerenciamento das obras nos Campi da UFSC. A Secretaria ainda conta com a Coordenadoria de Gestão Ambiental (CGA) e a Prefeitura Universitária (PU). A CGA foi criada com o objetivo de realizar ações para tornar a UFSC uma instituição cada vez mais sustentável e a PU é responsável pela manutenção de bens e cuidado das áreas verdes e jardins da UFSC. A Seplan (Secretaria de Planejamento e Orçamento) é a secretaria responsável pelo planejamento e pela gestão financeira da instituição, buscando gerir os recursos da instituição de maneira eficiente e eficaz. A SSI (Secretaria de Segurança Institucional) é a secretaria encarregada pela segurança do campus universitário. Foi instituída para promover a segurança dos usuários bem como do patrimônio da UFSC. A Prodegesp (Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas) é a Pró-Reitoria responsável pelas ações referente ao desenvolvimento e à gestão de pessoas da universidade. As Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais mencionadas acima foram alteradas pela Resolução Normativa nº 74/2016/CUn, de 7 de junho de 2016 e criadas pela Portaria nº 970/2016/GR. Tal reestruturação motivou a extinção da Secretaria de Cultura (SECULT), da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) e da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN). Essas extinções também ocorrem por meio da Resolução Normativa nº 74/2016/CUn, de 7 de junho de 2016.

O Gabinete da Reitoria da UFSC é o setor que integra, juntamente com as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais a administração central da UFSC e sua estrutura é composta da seguinte forma: Reitor, Vice-Reitora, Diretor Geral do Gabinete, Chefe de Gabinete, Assessor Institucional e uma equipe de servidores técnicos-administrativos que dão suporte às atividades administrativas. Assim, as atribuições do Gabinete da Reitoria da UFSC são: auxiliar o Reitor; gerir as atividades administrativas do Gabinete; colocar em prática o poder de disciplina no Gabinete; comunicar as determinações e recomendações do Reitor na universidade; auxiliar o Reitor no seu relacionamento institucional e administrativo; organizar o cronograma das reuniões e a agenda do Reitor; realizar a

análise de processos e documentos encaminhados ao Reitor emitindo despachos interlocutórios, quando necessário; despachar com o Reitor processos e documentos referentes à universidade; realizar outras atividades referentes à área ou que sejam delegadas pelo Reitor.

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

4.2 MAPEAMENTO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES ENTRE O GABINETE DA REITORIA DA UFSC, AS PRÓ-REITORIAS E SECRETARIAS INSTITUCIONAIS

Constata-se que a comunicação é uma prática presente nas atividades do Gabinete da Reitoria da UFSC juntamente com as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais e é considerada essencial para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades que envolvem estas unidades administrativas. O fluxo de informações entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais ocorre, principalmente, por meio de atos administrativos tais como memorandos, memorando circulares, portarias bem como as publicações feitas no Boletim Oficial da UFSC. O memorando é o meio de comunicação que é utilizado pelo Gabinete da Reitoria da UFSC quando objetiva-se estabelecer uma comunicação entre setores da UFSC. O memorando circular tem o mesmo objetivo, porém, é utilizado quando há mais de um destinatário. A portaria é o ato pelo qual se transmite as instruções referentes à ordenação e funcionamento do serviço. O Boletim Oficial da UFSC é o instrumento que se utiliza para publicar os atos normativos da UFSC. Além dos atos administrativos, a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais ocorre também por meio de reuniões previamente agendadas e pelos sistemas existentes na UFSC tais como o e-mail institucional, o sistema SPA e o sistema NOTES.

As reuniões entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais geralmente acontecem nas dependências do Gabinete da Reitoria da UFSC e são previamente agendadas pela assessoria do Reitor. O correio eletrônico da UFSC – Webmail UFSC – é o e-mail oficial da instituição sendo o canal que grande parte do fluxo de informações entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais é estabelecido. Quanto ao sistema SPA (Sistema de Processo Administrativo), é utilizado, também, quando pretende-se estabelecer a comunicação digital. Pelo SPA é possível comunicar-se por meio de correspondências, solicitações e processos digitais. O objetivo o SPA é estabelecer a comunicação digital na UFSC, entretanto, atualmente ainda ocorre a tramitação por meio físico de alguns documentos e processos do SPA.

O sistema Notes é um sistema mais voltado para o registro de documentos, entretanto, esse sistema tem dado indispensável suporte à comunicação da instituição. A comunicação informal também está presente nas atividades administrativas através de encontros informais nos locais de trabalho. Por meio de conversas fora do local de trabalho ou até mesmo nas conversas durante o “cafezinho”, percebe-se que a comunicação informal é estabelecida e, compreende-se também o quanto este aspecto da comunicação pode influenciar no desenvolvimento dos setores envolvidos e na contribuição para a gestão universitária.

Desta forma, o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais buscam suporte para administrar as rotinas administrativas, auxiliar nas práticas da gestão e buscar soluções para as diversas disfunções que a instituição se depara.

4.3 PROPOSIÇÃO DE MECANISMOS DE FORTALECIMENTO DO PROCESSO DE

COMUNICAÇÃO ENTRE O GABINETE DA REITORIA DA UFSC, AS PRÓ-REITORIAS E SECRETARIAS INSTITUCIONAIS

A partir da pesquisa realizada, uma preposição que se acredita que fortalecerá a comunicação entre Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais é o estabelecimento de reuniões mensais entre os gestores do Gabinete da Reitoria da UFSC e os gestores das Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais. Seriam reuniões marcadas mensalmente e ocorreriam nas dependências do Gabinete da Reitoria da UFSC e teria como objetivo discutir as principais diretrizes da instituição. Entende-se que a realização de reuniões frequentes possibilitaria uma maior aproximação entre os gestores e o alinhamento adequado das políticas da gestão universitária.

Sugere-se também que o estabelecimento de reuniões entre as chefias do Gabinete da Reitoria da UFSC e a equipe do próprio gabinete seria fundamental, principalmente para a equipe, tendo em vista que por meio das reuniões seria possível a compreensão das políticas e ações que estão sendo executadas na UFSC. Como já foi mencionado anteriormente na seção 4.1, a estrutura do Gabinete da Reitoria da UFSC é composta, também, por uma equipe de servidores técnicos-administrativos que dá suporte às atividades administrativas da unidade. Assim, supõe-se que as reuniões possibilitariam à equipe compreender com maior clareza quais as principais ações que estão sendo tomadas pela gestão e como as políticas da instituição são estabelecidas.

Acredita-se que a proposição de um manual pode contribuir para o processo de comunicação entre Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais. O manual serve para orientar os gestores e servidores da UFSC na elaboração dos documentos oficiais bem como norteá-los no funcionamento dos sistemas da instituição. O manual teria o objetivo de instruir e estabelecer um padrão para a elaboração dos memorandos, memorandos circulares e portarias. Além dos documentos oficiais, o manual também serviria para instruir quanto ao uso dos sistemas Notes e SPA bem como a utilização e o objetivo do Boletim da UFSC.

5 CONCLUSÃO

A comunicação é um fator imprescindível e indispensável para o andamento das atividades que envolvem o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais, além disso, é considerada, também, alicerce para as ações que norteiam a gestão universitária. Um aspecto que foi identificado na elaboração do artigo foi que a comunicação formal e informal são práticas que estão presentes na instituição e que ambas contribuem, cada qual da sua forma, com a dinâmica de funcionamento da UFSC e conseqüentemente da gestão universitária. Entende-se que abordar o tema comunicação é relevante tendo em vista que é um aspecto considerado muito importante a ser estudado dentro das universidades.

Por isso, o objetivo do presente artigo foi compreender como a comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais contribui para a gestão universitária.

Para alcançar o objetivo principal do artigo, foram estipulados objetivos que foram cumpridos conforme demonstrado no Capítulo 4. O primeiro objetivo foi caracterizar a estrutura e o funcionamento do Gabinete da Reitoria da UFSC, das Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais e foi cumprido segundo a seção 4.1. Quanto ao segundo objetivo estipulado que era mapear o fluxo de informações entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais também foi atingido conforme a seção 4.2. E por fim, o objetivo final era propor mecanismos de

fortalecimento do processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais o qual foi cumprido segundo a seção 4.3.

Quanto à percepção da autora, constatou-se o quanto as falhas no processo de comunicação entre o Gabinete da Reitoria da UFSC, as Pró-Reitorias e Secretarias Institucionais podem impactar nas ações da Administração Superior e nas políticas da gestão universitária. Além disso, percebeu-se, também, que com o aprimoramento do processo de comunicação é possível aprimorar as práticas da gestão universitária.

Por fim, para um possível estudo futuro, sugere-se que seja realizada uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema e que todos os interessados estejam envolvidos. Uma pesquisa deste nível auxiliaria melhor na compreensão do tema em questão.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO DA UFSC. **Planejamento 2017: Missão**. Disponível em: <<http://agecom.ufsc.br/planejamento-2017/>>. Acesso em: 4 set. 2017.

BISPO, Patrícia. **Comunicação eficaz fortalece relação entre empresa e colaboradores**. 30 set. 2013. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Materia/8825/comunicacao-eficaz-fortalece-relacao-entre-empresa-e-colaboradores.html>. Acesso em: 16 jun. 2018.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

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

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010>. Acesso em: 11 jun. 2018.

CASADO, Tânia. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 271-282.

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

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, [s. l.], n. 24, p. 5-15, set. /out. /nov. /dez. 2003. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/2519799/mod_resource/content/2/n24a02.pdf>. Acesso em: 19 maio 2018.

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

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

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

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

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

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

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

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 24. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editora, 2009.

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

NUNES, Ana Karin. **A comunicação das Universidades na legitimação de redes de relacionamento com os agentes com influência**, 2015. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/10o-encontro-2015/historia-da-publicidade-e-da-comunicacao-institucional/a-comunicacao-das-universidades-na-legitimacao-de-redes-de-relacionamento-com-os-agentes-com-influencia/at_download/file>. Acesso: 3 set. 2017.

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

PASCUCI, Lucilaine et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 37-59, abr. 2016. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p37/31552>>. Acesso em: 26 maio 2018.

PASSADORI, Reinaldo. **A comunicação verbal como forma de habilidade gerencial**. 19 abr. 2016. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/10427/a-comunicacao-verbal-como-forma-de-habilidade-gerencial.html>>. Acesso em: 01 set. 2016.

PINTO, Virgílio Noya. **Comunicação e cultura brasileira**. 4. ed. São Paulo: Editora Ática, 1995.

POZ, Maria Ester. Gestão universitária: insumos para uma discussão. **EccoS Revista Científica**, São Paulo, v. 5, n. 1, jun. 2003, p. 115-130. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71550107>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. **Os Desafios Contemporâneos da Gestão Universitária: discursos politicamente construídos**. Disponível em:

<http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMaria daCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf>. Acesso em: 12 maio 2018.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos e estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2006. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/2530964/mod_resource/content/1/o-que-c3a9-cultura-jose-luiz-dos-santos.pdf>. Acesso em: 12 maio 2018.

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

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1994.

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

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa. Comunicação e o jornalismo: fundamentos para o debate conceitual. In: FERREIRA, Jairo; FREITAS, Luiz Antonio Signates; PIMENTA, Francisco José Paoliello (Org.). **Estudos da comunicação: transversalidades epistemológicas**. São Leopoldo, RS: Editora UNISINOS, 2010, p. 115-132.

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

_____. **Órgão Deliberativos Centrais:** Estatuto da UFSC. Disponível em:
<<http://orgaosdeliberativos.ufsc.br/>>. Acesso em: 22 jun 2018.

_____. **Gabinete da Reitoria:** Atribuições. Disponível em: < <http://gabinete.ufsc.br/>>. Acesso em: 02 maio 2018.

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